Ausgabe 09 | November 2026 | CHF 14.–

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

New Work

«Präsenz beweist keine Leistung»

Nina Prochazka von GoBeyond im Experten-Interview

Plattformarbeit

Selbstständig oder angestellt?
Digitale Plattformen verändern die Arbeitswelt. Welche arbeitsrechtlichen Pflichten gelten? S. 10

Digitale Transformation

HR im KI-Wandel
Neue Technologien verändern die Arbeitsorganisation. Warum HR dabei eine zentrale Rolle spielt. S. 36

Generationenvielfalt

Erfahrung trifft auf frische Impulse
Wie Unternehmen den Wissenstransfer zwischen Jung und Alt gezielt fördern. S. 52

Arbeitsrecht in der Plattformökonomie

Plattformarbeit zwischen Scheinselbstständigkeit und algorithmischem Management

Die Plattformökonomie prägt die moderne Arbeitswelt. Ob Fahrdienste oder Kurierdienste oder weltweite IT- und Designdienstleistungen: Immer mehr Wertschöpfung wird über digitale Plattformen abgewickelt. Dabei stellen sich für das HR neue arbeitsrechtliche Fragen.

Von Marc Ph. Prinz und Andrina Benz

Für Personalverantwortliche und Unternehmensleitungen bietet die Entwicklung hin zu mehr Plattformarbeit faszinierende Chancen: On-demand-Zugriff auf Fachkräfte, agile Skalierung von Projekten und maximale Flexibilität ohne feste Personalressourcen. Doch die rechtliche Einordnung ist nicht immer einfach. Während Plattformbetreiber und Auftraggeber ihre Mitarbeitenden gerne als autonome «selbstständige Unternehmer» oder «Freelancer» deklarieren, stufen Gerichte und Behörden diese Vertragsverhältnisse zunehmend als klassische Arbeitsverhältnisse ein. Das Risiko für Schweizer Unternehmen ist real: Scheinselbstständigkeit, sozialversicherungsrechtliche Nachforderungen, Lohnnachzahlungen sowie Verstösse gegen das Arbeitsgesetz.

Hinzu kommt eine neue arbeitsrechtliche Dimension: das algorithmische Management. Wenn Softwareprogramme Schichten zuteilen, die Arbeitsleistung in Echtzeit überwachen und über Sanktionen entscheiden, stossen traditionelle Instrumente des Arbeitsvertrags- und Gesundheitsschutzrechts an ihre Grenzen.

Eine Besonderheit moderner Plattformen ist, dass Vorgesetzte aus Fleisch und Blut durch Algorithmen ersetzt werden.

Das Dreiecksverhältnis der Plattformökonomie

Klassische Beschäftigungsverhältnisse basieren auf einer zweiseitigen Beziehung: Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Plattformarbeit zeichnet sich demgegenüber typischerweise durch eine Dreiecksbeziehung aus: Involviert sind (i) der Betreiber der Plattform, (ii) der Anbieter von Gütern oder Dienstleistungen, welcher die Arbeit ausführt, sowie (iii) der Nachfrager dieser Dienstleistungen oder Güter.

Die arbeitsrechtliche Gretchenfrage lautet stets: Wer ist Vertragspartei von wem, und welcher Vertragstyp liegt vor? Plattformen versuchen vertragskonstruktiv meist, sich als blosse «Technologievermittler» darzustellen. Nach dieser Lesart schliessen Anbieter und Nachfrager eigenständige Werkverträge (Art. 363 ff. OR) oder einfache Aufträge (Art. 394 ff. OR) ab, während die Plattform lediglich eine Vermittlungsprovision einbehält. Arbeitsgerichte und Aufsichtsbehörden lassen sich von solchen Vertragsbezeichnungen jedoch nicht blenden. Es gilt der Grundsatz: Entscheidend ist nicht die Bezeichnung des Vertrags, sondern dessen tatsächlicher wirtschaftlicher und rechtlicher Gehalt.

Altersvorsorge in der Schweiz

Der Generationenvertrag ist mehr als eine Frage der Demografie

Das System der sozialen Sicherheit in der Schweiz basiert auf Solidarität. Diese steht in vielen Bereichen unter Druck, besonders im Generationenvertrag. Welche Argumente erweisen sich als Mythen, wo braucht es neue Wege, und welche Rolle können Arbeitgebende übernehmen?

Von Myriam Minnig

Grundlagen der sozialen Sicherheit in der Schweiz

Soziale Sicherheit ist ein wichtiger Grundpfeiler für eine Gesellschaft, die in sozialem Frieden und wirtschaftlicher Stabilität leben will. Im hiesigen System schaffen diverse Solidaritäten einen Ausgleich unter den Mitmenschen. Aktuell und im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen ist jedoch vor allem die Altersvorsorge ein Dauerbrenner, bei dem sich die Ansprüche und die Bereitschaft, diese mitzutragen, immer weiter auseinanderbewegen. Nur wer die Grundlagen versteht, ist in der Lage, sich eine fundierte Meinung zu bilden und Massnahmen abzuleiten.

Schlägt die Demografie das Umlageverfahren?

Die im Umlageverfahren finanzierte AHV leidet unter einer Überalterung der Bevölkerung. Umlageverfahren bedeutet, die aktuellen Beitragszahlenden finanzieren die laufenden Renten der Personen, die bereits in Pension gegangen sind. Dabei steigt die Zahl der Rentenbeziehenden erheblich schneller als die Zahl der Beitragszahlenden. Also ja, die demografische Entwicklung ist eine Herausforderung.

Allerdings nicht die einzige. Für das Gesamtergebnis ist nicht nur die Anzahl der Zahlenden und Beziehenden relevant, sondern auch die Höhe der Lohnsumme und die Rentenhöhe, die Beitragszeit und die Rentenbezugszeit. Dazu nachfolgend eine Modellrechnung basierend auf den aktuellen (2026) Masszahlen.

Hinweis: Es handelt sich um eine vereinfachte Modellbetrachtung. In der AHV werden Beiträge nicht individuell angespart; zwischen der Höhe der geleisteten Beiträge und der späteren Rente besteht keine direkte Äquivalenz (siehe Tabelle 1).

Lesebeispiel: Eine Person, die während 44 Jahren (Alter 21 bis 65) jährlich CHF 75 000.– verdient, zahlt CHF 287 100.– AHV-Beiträge (50% vom Arbeitgebenden getragen). Bei einem Rentenbezug während zwölf Jahren ergeben sich Leistungen von CHF 361 608.– Bei Einführung der AHV 1948 lag die restliche Lebenserwartung mit 65 bei 12,5 Jahren für Männer und 14,0 Jahren für Frauen.[1]

Im Modell ergibt sich bei tieferen Löhnen eine Deckungslücke, das gilt selbst bei einem durchschnittlichen Einkommen über dem maximal rentenbildenden Lohn (CHF 90 720.– Stand 2026). Das hat sich mit der Einführung der 13. Rente verschärft. Personen, deren Einkommen wesentlich höher liegt, zahlen mehr, als sie erhalten, und finanzieren die Renten der anderen wesentlich mit.

Betrachtet man dieselben Zahlen mit heutiger Lebenserwartung, weisen alle drei Gruppen eine erhebliche Finanzierungslücke aus (siehe Tabelle 2).

MERKE

Je weniger eine Person in ihrem Erwerbsleben verdient hat, desto grösser ist der Betrag, der anderweitig finanziert werden muss. Um eine Maximalrente während 22 Jahren über Beiträge zu finanzieren, müsste man **entweder über die 44 Jahre einen durchschnittlichen Lohn von CHF 188 276.– abrechnen (insgesamt 8,3 Mio.) oder auf den CHF 150 000.– Lohn während 55 Jahren Beiträge zahlen, also bis Alter 76.**

Nebst den Beiträgen erwirtschaften die Ausgleichskassen Vermögenserträge, und ein beträchtlicher Teil der Ausgaben (rund 28%) wird über Steuergelder finanziert (Bundesanteil, Anteil Mehrwertsteuer). Steuern werden ebenfalls hauptsächlich von Gutverdienenden gespeist (rund 44% der Steuerpflichtigen zahlt keine direkte Bundessteuer).

Lohnbasis	Beiträge 44 J	Bezugszeit in J	Rentenbezug	Differenz
75 000	287 100	12	361 608	–74 508
95 000	363 660	12	393 120	–29 460
150 000	574 200	12	393 120	181 080

Tabelle 1

Lohnbasis	Beiträge 44 J	Bezugszeit in J	Rentenbezug	Differenz
75 000	287 100	22	662 948	–375 848
95 000	363 660	22	720 720	–357 060
150 000	574 200	22	720 720	–146 520

Tabelle 2

Nachwuchssicherung durch gute Berufsbildung

Was bindet Lernende ans Unternehmen?

Die Bindung von Lernenden an ihren Ausbildungsbetrieb entsteht nicht zufällig. Aktuelle Forschung zeigt, dass Berufsbildner*innen dabei eine wichtige Rolle spielen. Umso wichtiger ist die Frage, welche Voraussetzungen Unternehmen schaffen müssen, damit diese Rolle wirksam wahrgenommen werden kann.

Von Melanie Toggenburger und Anna Sender

Lernende unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von regulären Mitarbeitenden. Ihr Arbeitsverhältnis ist von Beginn an befristet, und sie machen häufig ihre ersten Erfahrungen in der Arbeitswelt. Hinzu kommt, dass die Lehrzeit üblicherweise in eine Lebensphase mit grossen persönlichen Entwicklungsschritten fällt. Berufsbildner*innen nehmen dabei eine besondere Rolle ein: Sie vermitteln nicht nur praktisches Wissen, sondern begleiten die fachliche und persönliche Entwicklung der Lernenden sowie deren Integration in die Arbeitswelt. Sie übernehmen damit eine wichtige Führungsrolle und sind Bezugspersonen im Ausbildungsalltag.

Dabei treffen unterschiedliche Erfahrungen und Lebenswelten aufeinander. Was Berufsbildende selbst aus ihrer Ausbildungszeit kennen, entspricht nicht zwingend den Erwartungen und Bedürfnissen heutiger Lernender. Eine tragfähige Beziehung entsteht deshalb nicht automatisch.

Die Qualität dieser Beziehung ist nicht nur für den Ausbildungsalltag relevant. Aktuelle Forschung zeigt, dass sie auch mit der Bindung an den Ausbildungsbetrieb zusammenhängt. Je positiver Lernende die Beziehung zu ihren Berufsbildenden erleben, desto stärker fühlen sie sich ihrem Ausbildungsbetrieb emotional verbunden, und desto eher können sie sich vorstellen, nach der Lehre im Betrieb zu bleiben oder später zurückzukehren. Besonders relevant sind dabei Vertrauen und eine als wirksam erlebte Zusammenarbeit.

Wer langfristig von der eigenen Talentpipeline profitieren will, sollte nicht erst am Ende der Lehrzeit über Bindung nachdenken, sondern schon während der Ausbildung Voraussetzungen dafür schaffen.

Was Lernende von Berufsbildner*innen erwarten

Was es aus Sicht der Lernenden für eine gute Beziehung zu ihren Berufsbildner*innen braucht, ist weniger aussergewöhnlich, als manche Generationendebatte vermuten lässt. Aktuelle Schweizer Studien zeigen, dass insbesondere Wertschätzung, Vertrauen und Respekt sowie eine ehrliche und offene Kommunikation im Zentrum stehen. Im Ausbildungsalltag zeigt sich dies konkret: Lernende wünschen sich verlässliche Berufsbildende, die ansprechbar sind, sich Zeit nehmen und auch in schwierigen Situationen unterstützen. Zu einer guten Zusammenarbeit gehören verständliche Erklärungen, gut vorbereitete Gespräche und regelmässiges, konkretes Feedback, das nicht nur auf Fehler hinweist, sondern auch zeigt, was bereits gut läuft.

Ebenso wichtig ist echtes Interesse an der Person hinter der Lernendenrolle. Lernende schätzen es, wenn Berufsbildende von sich aus den Kontakt suchen, zuhören und nachfragen, wie es ihnen geht oder wo sie Unterstützung benötigen. Auf Augenhöhe bedeutet dabei nicht, dass Rollen und Verantwortlichkeiten verschwimmen. Es bedeutet vielmehr, ihre Perspektive ernst zu nehmen und ihnen mit Respekt und Fairness zu begegnen.

Berufsbildung ist eine Führungsaufgabe

Die Anforderungen an Berufsbildende sind entsprechend hoch. Fachkompetenz allein reicht für diese Rolle nicht aus. Gefragt sind ebenso Führungs- und Bezie-

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wie lautet Nina Prochazkas Faustregel für hybrides Arbeiten?

- ○ Präsenz bei Entscheidungen; remote bei der Umsetzung
- ○ Präsenz, wenn es um Menschen geht; remote, wenn es um Aufgaben geht
- ○ Präsenz für Teamarbeit; remote für Einzelarbeit

Welche Massnahme verbessert insbesondere die Vorsorge von Mitarbeitenden mit tieferen Löhnen?

- ○ Die Erhöhung des maximal anrechenbaren Lohns
- ○ Die Streichung oder Senkung des Koordinationsabzugs
- ○ Die Senkung der Eintrittsschwelle nur für Vollzeitbeschäftigte

Wie ist die Beweislast bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz verteilt?

- ○ Die betroffene Person muss die sexuelle Belästigung beweisen; die Arbeitgebenden müssen ausreichende Präventionsmassnahmen nachweisen.
- ○ Die betroffene Person muss die Belästigung glaubhaft machen; die Arbeitgebenden müssen beweisen, dass sie nicht stattgefunden hat.
- ○ Die betroffene Person muss sowohl die sexuelle Belästigung als auch ungenügende Präventionsmassnahmen beweisen.

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 die Gewinner*innen werden in der Ausgabe Dezember 2026/Januar 2027 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 16.11.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Oktober 2026

Welche Daten sind im Programmatic Recruiting besonders wertvoll?
Unternehmenseigene Daten

Wann kann eine Meldung über einen möglichen Missstand auch dann geschützt sein, wenn sich der Verdacht später nicht bestätigt?
Wenn die meldende Person zum Zeitpunkt der Meldung in guten Treuen von einem Missstand ausgehen durfte

Welche Aussage zum Homeoffice im Ausland ist korrekt?
Auch bei weniger als 50 Prozent Homeoffice kann eine Betriebsstätte entstehen.

Die Gewinnerin der Ausgabe Oktober 2026 heisst Daniela Tresch. Herzliche Gratulation!

Stärken von Menschen mit ADHS als Future Skills für HR sichtbar machen

Anders denken erwünscht. Anders sein auch?

Die Forschung zu ADHS beschreibt Stärken, die zu gefragten Future Skills wie Kreativität, Innovation und systemischem Denken passen. Für HR und Führung stellen sich damit zwei Fragen: Erkennen wir diese Fähigkeiten auch dann, wenn sie sich anders zeigen als erwartet? Und wie machen wir sie im Unternehmen sichtbar?

Von Janine Wigger Sidler

Unternehmen suchen kreative Köpfe, innovative Lösungen und Menschen, die komplexe Zusammenhänge erkennen. Laut dem Future of Jobs Report 2025 des World Economic Forum dürften sich bis 2030 rund 39% der heute geforderten Kernkompetenzen verändern, wobei kreatives Denken zu den wichtigsten und am stärksten wachsenden gehört. Viele dieser Fähigkeiten sind in Unternehmen längst vorhanden, bleiben aber oft unbemerkt. Im Arbeitsalltag sieht man vor allem, was jemand in seiner Stelle leistet, und im Recruiting geben Lebenslauf und Auftreten den Ausschlag. Wie viele Zukunftskompetenzen bleiben so unentdeckt?

Ein anderer Blick auf ADHS

Die Organisationspsychologin Nancy Doyle beschreibt neurodivergente Menschen, darunter Menschen mit ADHS, mit einem uneinheitlichen Kompetenzprofil, bei dem ausgeprägte Stärken neben weniger ausgeprägten Kompetenzen stehen. Ob daraus eine Stärke oder eine Einschränkung wird, hängt laut Doyle stark von der Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld ab. Schätzungen zufolge ist rund jede fünfte Person neurodivergent.

Laut dem Neurodiversity Report 2025 von HLB legen viele Betroffene ihre Diagnose am Arbeitsplatz nicht offen. HR weiss also meist nicht, wer ADHS hat, und muss es nicht wissen, weil eine Diagnose keine berufliche Leistung voraussagt. Die Massnahmen in diesem Artikel kommen deshalb ohne Diagnose aus.

Stärken, die gefragt sind

Die Forschung beschreibt bei Erwachsenen mit ADHS ausgeprägte Merkmale, die unter passenden Bedingungen zu Stärken werden und fünf gefragte Future Skills bedienen:

- **Kreativität:** Wer über grosse Ideenvielfalt verfügt, verknüpft weit entfernte Inhalte schnell miteinander und findet so neue Lösungsansätze.
- **Innovation:** Intuition und ein Gespür für Chancen helfen, aus wenigen Anhaltspunkten Muster und Gelegenheiten früh zu erkennen. Zur Innovation wird eine Idee erst durch die Umsetzung, oft gemeinsam mit Kolleg*innen, die strukturiert zu Ende führen.
- **Problemlösung:** Im Hyperfokus arbeiten Menschen mit ADHS lange und ohne Unterbrechung an einer Aufgabe, die sie als interessant erleben. Das ist wertvoll, wenn ein Problem ungeteilte Aufmerksamkeit braucht, lässt sich aber nicht auf Knopfdruck abrufen.
- **Systemisches Denken:** Wer in Bildern und Beziehungen denkt, erfasst komplexe Zusammenhänge als Ganzes und erkennt eher die eigentliche Ursache eines Problems.
- **Lernen und Neugier:** Breite Interessen an vielen, oft weit auseinanderliegenden Themen führen dazu, dass sich jemand eigenständig und mit Begeisterung in Neues einarbeitet.

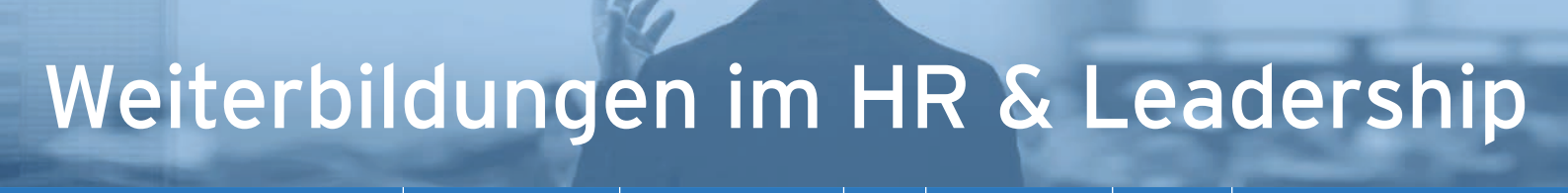
Zukunftskompetenzen werden sichtbar, wenn unterschiedliche Denkweisen in der Zusammenarbeit Platz finden.

Wo Stärken wirksam werden

ADHS ist weder nur ein Defizit noch eine «Superkraft», denn Stärke und Schwierigkeit haben oft dieselbe Quelle. Wer viele Ideen hat, verzettelt sich leichter, und wer tief in eine Aufgabe eintaucht, verliert eher die Zeit aus dem Blick. Welche Seite sichtbar wird, hängt stark vom Rahmen ab. New Work ist dafür ein wirksames Werkzeug, sofern es mehr umfasst als Homeoffice und flexible Arbeitszeiten. Laut HLB wird Neurodiversität dort zur Innovationsquelle, wo Organisationen Rollen an Stärken ausrichten, psychologische Sicherheit schaffen und ihre Auswahlverfahren anpassen. Arbeitsprofile, in denen alle Teammitglieder beschreiben, wie sie am besten arbeiten, machen Unterschiede besprechbar, ohne dass jemand eine Diagnose offenlegen muss.

Future Skills im eigenen Haus

Der erste Blick lohnt sich nach innen, denn wer vorhandene Fähigkeiten kennt, kann sie neu kombinieren. Viele Mitarbeiten-



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 HRSE	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Mi	26 Halbtage	Zusätzlich Zertifikat der FHNW
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 Wahltage 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	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
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

Alles gleichzeitig und alles unterschiedlich

Transkulturelle Führung jenseits der Schubladen

Wer Menschen aus unterschiedlichen Sprachräumen und kulturellen Kontexten führt, soll ihre Besonderheiten kennen. Doch wie viele «Kulturen» kann eine Führungskraft überhaupt kennen und beherrschen? Und was ist mit Menschen, die in mehreren kulturellen Welten zu Hause sind? Zeitgemässe Führung braucht weniger Wissen über Länderkulturen, dafür mehr Kompetenz im Umgang mit Mehrdeutigkeit.

Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig

Brauchen wir für jede Kultur spezifische Social Skills?

Die kurze Antwort lautet: nein. Die etwas längere lautet: Führungskräfte benötigen durchaus Sensibilität für kulturelle und sprachliche Unterschiede in ihrem Team. Diese Sensibilität darf jedoch nicht zu der Annahme führen, man könne Menschen mit einem Set länder- oder kulturspezifischer Kategorien zuverlässig steuern.

«Schweizerinnen und Schweizer entscheiden langsam», «Deutsche kommunizieren sehr direkt und kommen schnell zum Punkt», «Franzosen legen Wert auf Hierarchie», «Asiaten vermeiden offene Kritik»: Solche Aussagen wirken auf den ersten Blick sehr «griffig» und suggerieren Operationalisierbarkeit und Handlungsorientierung. Gerade deshalb erscheinen sie im ersten Moment so attraktiv. Sie reduzieren Komplexität – und vermitteln die Scheinsicherheit, auf interkulturelle Begegnungen (und drohende Missverständnisse) vorbereitet zu sein. Das Problem hierbei jedoch ist: Aus einer statistisch ermittelbaren Tendenz wird (vor-)schnell eine unausgesprochene Erwartung an eine konkrete Person. Führungskräfte oder Kolleginnen und Kollegen begegnen dieser dann nicht mehr unvoreingenommen und offen. Mit bester Absicht entsteht eine Stereotypisierung – mit der entsprechenden Neigung, nach Signalen der Bestätigung des vermeintlichen kulturellen Wissens zu suchen und das eigene Verhalten entsprechend auszurichten.

Kulturelle Vielfalt bedeutet mehr als unterschiedliche Herkunft. Jeder Mensch vereint verschiedene Zugehörigkeiten und Erfahrungen.

Weit verbreitet ist somit weniger ein Umsetzungsproblem, sondern ein Erkenntnisproblem (das Gegenteil wird oft behauptet): Es ist die Erkenntnis, dass die Lösung nicht einfach in kulturellen Sozialtechniken und Schablonen liegt.

Die Schweiz ist längst ein transkultureller Arbeitsraum

Für Schweizer Unternehmen ist diese Frage besonders relevant. Zusammenarbeit in diesen findet nicht nur über die Sprachgrenzen zwischen Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch statt. Hinzu kommen zunehmend Englisch als Unternehmenssprache, weitere Erstsprachen sowie unterschiedliche Berufs-, Branchen-, Generationen- und Organisationskulturen. Ein Teammitglied kann in Lausanne aufgewachsen sein, zu Hause Italienisch sprechen, in den USA studiert haben, für einen internationalen Konzern arbeiten und fachlich durch eine globale IT-Community geprägt sein. Welche einzelne «Kultur» soll ihr Verhalten erklären? Menschen tragen heute viele Zugehörigkeiten in sich. Je nach Situation kann die fachliche oder branchenbezogene Identität wichtiger sein als die nationale Herkunft, die Sprache wichtiger als der Pass. Auch die Zugehörigkeit zum

Arbeitsmodelle im Wandel

Hybride Arbeitswelten und Generationenvielfalt als Vorteil

Hybride Arbeitsmodelle und Generationenvielfalt prägen die Arbeitswelt von morgen. Sie schaffen Chancen für Flexibilität und Wissenstransfer, stellen Unternehmen aber auch vor neue Anforderungen. Entscheidend ist, unterschiedliche Bedürfnisse und Arbeitsweisen zu verbinden.

Von Susanne Mai

Die Zukunft der Arbeit gehört nicht einer bestimmten Generation, einem Arbeitsort oder Arbeitszeitmodell, sondern Organisationen, die Arbeit kontinuierlich neu denken.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Digitalisierung, demografische Veränderungen, neue Erwartungen an Arbeitgeber und Mitarbeitende sowie der zunehmende Wunsch nach Flexibilität verändern, wann, wo und wie Arbeit stattfindet. Was lange als Ausnahme galt, ist heute in vielen Organisationen Teil des Arbeitsalltags: Mitarbeitende arbeiten teilweise im Büro, teilweise im Homeoffice, nutzen digitale Kollaborationstools und gestalten ihre Arbeitszeit zunehmend eigenverantwortlich.

Doch Future of Work bedeutet weit mehr als Homeoffice und digitale Meetings. Die Zukunft der Arbeit stellt Organisationen vor die Frage, wie Arbeit so gestaltet werden kann, dass unterschiedliche Bedürfnisse, Lebensphasen, Kompetenzen und Arbeitsweisen miteinander verbunden werden. Genau hier treffen zwei zentrale Entwicklungen aufeinander: hybride Arbeitswelten und Generationenvielfalt.

Die Kombination beider Faktoren birgt enormes Potenzial. Sie kann Innovation fördern, Wissen sichern, Arbeitgeberattraktivität steigern und Mitarbeitenden mehr Selbstbestimmung ermöglichen. Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen: Wie viel Flexibilität ist sinnvoll? Welche Arbeitszeitmodelle funktionieren tatsächlich? Wie gelingt Führung auf Distanz? Und wie können Babyboomer, Generation X, Y und Z ihre unterschiedlichen Perspektiven produktiv einbringen, ohne dass aus Generationenvielfalt Generationenkonflikte entstehen?

New Work: Arbeit neu denken

Der Begriff New Work ist längst ein alter Schuh und wird häufig mit flexiblen Arbeitsmodellen, Homeoffice, Workation oder Desksharing verbunden. Sein Ursprung geht jedoch deutlich tiefer. New Work beschreibt einen Wandel des Verständnisses von Arbeit: Menschen sollen Arbeit nicht lediglich als notwendige Tätigkeit zur Sicherung des Lebensunterhalts erleben, sondern zunehmend als Raum für Selbstbestimmung, Sinn, Entwicklung und Teilhabe. Der Reason «why», gerät dabei zunehmend in den Vordergrund.

Damit verschiebt sich auch die Rolle von Organisationen. Klassische Arbeitsmodelle basieren häufig auf festen Arbeitszeiten, klar definierten Arbeitsorten und hierarchischen Strukturen. New Work stellt diese Logik infrage. Entscheidend ist weniger, wo und wann jemand arbeitet, sondern vielmehr, welchen Beitrag eine Person leistet und welche Rahmenbedingungen sie dafür benötigt.

Das bedeutet allerdings nicht, dass jede Organisation vollständig flexibel oder ortsunabhängig arbeiten muss. New Work ist kein Standardmodell, das für alle Unternehmen gleich funktioniert. Vielmehr geht es darum, Arbeit bewusst zu gestalten und unterschiedliche Möglichkeiten miteinander zu verbinden.

Ein wichtiger Grundsatz lautet deshalb: Flexibilität braucht einen Rahmen. Mitarbeitende benötigen Gestaltungsspielräume, gleichzeitig aber auch Orientierung, Verbindlichkeit und soziale Zugehörigkeit. Genau an diesem Punkt gewinnen hybride Arbeitsmodelle an Bedeutung.

Es gibt mittlerweile auch Veranstalter, über die man eine Workation buchen kann. So hat man einen vorgesehenen Arbeitsplatz und ein geplantes Rahmenprogramm. Arbeitende, welche diese Angebote nutzen, berichten von einem hohen Workload und viel Stress. Sie sind dankbar, dass sie durch die «Workation» und deren Rahmenprogramm Distanz zur Arbeit gewinnen können. Ein Balanceakt entsteht jedoch bei der Erreichbarkeit. Arbeitende, welche für Meetings und Anrufe jederzeit erreichbar sein müssen, können dies nicht mehr garantieren, wenn sie am Nachmittag beispielsweise eine sportliche Aktivität ausüben und dafür abends arbeiten.[3] Das Arbeitsmodell «Workation» verdeutlicht, wie stark Flexibilität und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in der modernen Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen haben. Insbesondere jüngere Generationen schätzen dies sehr und fordern die Arbeitgebenden mit neuen Erwartungen heraus.

Gen Z in der Welt von «New Work»

Der jüngeren Generation, Gen Z (Jahrgänge 1995–2012), wird oft vorgeworfen, dass sie nicht mehr richtig arbeiten könne und wolle. Ihre Ansprüche, zum Beispiel mehr Freizeit, ein höherer Lohn und eine sinnstiftende Arbeit, fordern sowohl den Markt als auch die Arbeitgebenden.[5] Auf Social Media kursierte der Trend von Gen-Z-Arbeitskalendern. Dort wurde aus Spass beispielsweise vor einem Meeting der Termin «Mental auf das Meeting vorbereiten» und nach dem Meeting der Termin «Vom Meeting erholen» eingetragen. Ebenfalls werden virale Memes als Platzhalter für Termine genutzt.[6]

Das Vorurteil, dass die Generation Z nicht mehr richtig arbeitet bzw. weniger arbeitet, lässt sich mit statistischen Daten relativieren und teilweise auch widerlegen. Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche liegt bei der Gen Z 1,8 Stunden unter dem Schnitt der Generation Y (1981–1995). Diese Zahl muss jedoch im Kontext des steigenden Bildungsniveaus betrachtet werden. Das bedeutet, dass Angehörige der Gen Z später ins Arbeitsleben eintreten oder neben einer Weiterbildung oder einem Studium Teilzeit arbeiten. Bezüglich des Erschöpfungsgrads nach der Arbeit sowie der «durchschnittlichen Schwierigkeit, sich von Arbeit zu trennen» unterscheiden sich die beiden Generationen kaum.[7]

Wie weiter?

«New Work» eröffnet Möglichkeiten, die vor wenigen Jahren kaum denkbar waren. Flexiblere Arbeitszeiten, Homeoffice oder «Workation» können dazu beitragen, dass die Arbeit stärker an individuelle Bedürfnisse angepasst werden kann. So lassen sich Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren. Diese Entwicklungen zeigen, dass mehr Flexibilität nicht automatisch zu einer besseren Work-Life-Balance führt. Vermischen sich die Grenzen immer mehr, ist es wichtig, diese bewusst zu gestalten. Entscheidend ist es, den eigenen Umgang mit dieser Flexibilität zu finden. Die Frage ist deshalb vielleicht weniger, wann und wo wir arbeiten, sondern wann und wo wir fertig gearbeitet haben.

Quellenangaben

1 Seychell, R. (o. D.). Hybrides Arbeiten: Alles, was Sie über Hybrid Work wissen müssen. Personio. www.personio.ch/hr-lexikon/hybrid-work-ist-hier/
2 Wolter, U. (2020). Hybride Arbeitsmodelle bevorzugt. Personalwirtschaft. www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/mitarbeiter-bevorzuge-hybride-arbeitsplatzmodelle-97645/
3 SRF Wissen Puls (2024, 08. April). Schöne neue Arbeitswelt? Chancen und Risiken von «New Work». www.srf.ch/play/tv/puls/video/schoene-neue-arbeitswelt-chancen-und-risiken-von-new-work?urn=urn:srf:video:bc87c4d6-c56a-4388-8553-1d4cd1eaf05d
4 Lanuschny, S. (2026, 12. Januar). Workation. Papershift. www.papershift.com/lexikon/workation#definition-was-versteht-man-unter-workation
5 Flach, L. (2022, 15. Dezember). Sie möchten kein Burnout – Junge wollen Flexibilität und Spass. SRF. www.srf.ch/news/wirtschaft/gen-z-in-der-arbeitswelt-sie-moechten-kein-burnout-junge-wollen-flexibilitaet-und-spass
6 Babini.family (2025, 29. Juli). Instagramvideo. Instagram. www.instagram.com/reel/DMr1-RsNGHL/
7 Haller, M. (2024, 30. Juni). Gen Z und ihr Arbeitsverhalten – so anders ist es gar nicht. https://pwiweb.uzh.ch/wordpress/blog/2024/09/02/gen-z-und-ihr-arbeitsverhalten-so-anders-ist-es-gar-nicht/

Sonja Kupferschmid leitet als Co-Geschäftsführerin das Coachingzentrum in Olten. Sie verbindet ihre Expertise in Produktentwicklung mit fundierter Coaching-Erfahrung. Mit ihrer langjährigen Praxis hat sie sich als Spezialistin etabliert.

Sophie Plüss studiert im Masterstudiengang Strategische Kommunikation & Management an der Universität Zürich. Sie unterstützt das Coachingzentrum als Junior Creative Assistant in den Bereichen Marketing, Kommunikation und Produktentwicklung.

New Work? Eigentlich ziemlich old.

Bei New Work denken wir an Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Viertagewoche, Co-Working-Spaces oder vielleicht noch an den Bürohund. Alles nett. Aber ist das wirklich der Kern? Natürlich nicht.

Die Frage lautet doch: Wie müssen wir Arbeit gestalten, damit Menschen gerne gute Arbeit leisten können? Und darüber wissen wir längst ziemlich viel.

Der Organisationsforscher Kim Cameron bringt es auf vier einfache Punkte: ein positives Arbeitsklima, tragfähige Beziehungen, eine unterstützende Kommunikation und Sinn in der Arbeit. Kein Feelgood-Programm, sondern Bedingungen, die Leistungen, die über dem Durchschnitt liegen, wahrscheinlicher machen.

Heisst in der Praxis: Menschen wissen, wofür sie arbeiten. Sie können einander vertrauen. Informationen werden geteilt. Fehler dürfen angesprochen werden. Feedback soll anregen und nicht kleinmachen. Wertschätzung ist keine Jahresendveranstaltung. Und Führung sorgt dafür, dass Menschen ihre Fähigkeiten tatsächlich einsetzen können.

Auch die Motivationspsychologie liefert seit Jahrzehnten bereits eine ähnliche Botschaft: Menschen brauchen Autonomie, das Erleben von Kompetenz und soziale Verbundenheit. Wo diese psychologischen Grundbedürfnisse unterstützt werden, steigen die Chancen auf hochwertige Motivation, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden.

Vielleicht sollten wir deshalb aufhören, unter New Work vor allem darüber zu diskutieren, wo, wann und wie lange wir arbeiten. Und viel häufiger darüber sprechen, unter welchen Bedingungen Menschen richtig gute Arbeit leisten können. Genau darin liegt für mich die Chance von New Work: innezuhalten, Gewohntes zu hinterfragen und Arbeit wieder konsequent vom Menschen und von guter Leistung her zu denken.

Das wäre dann gar nicht besonders «new». Aber ziemlich wirksam.

Alexia Böniger ist Organisationsentwicklerin, Dozentin und Coach. Sie begleitet Organisationen und Führungskräfte in Veränderungsprozessen und verbindet dabei wissenschaftliche Erkenntnisse mit pragmatischer Umsetzung im Arbeitsalltag.