

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Vergütungs- und Performance-Management

«Vergütung transportiert Werte»

Slavelina Jauslin von Compensation Expert im Experten-Interview

Vorsorge

Boni in der Pensionskasse versichern

Die Versicherung variabler Lohnbestandteile verbessert die Absicherung des tatsächlichen Einkommens. [S. 16](#)

Fringe Benefits

Cafeteria-Systeme

Mit flexiblen Benefits Wertschätzung ausdrücken und die Unternehmenskultur stärken. [S. 26](#)

Leistung

Gesunde Performance

Diese Vergütungsstrategien fördern die Motivation, ohne die psychische Gesundheit zu gefährden. [S. 40](#)

Vergütungs- und Performance-Management

«Vergütung transportiert Werte»

Wie fair ist Lohn wirklich? Und warum geraten selbst gut gemeinte Vergütungssysteme so oft in Schiefelage? Die Compensation- & Benefits-Expertin Slavelina Jauslin spricht im Titelinterview über Transparenz, Lohngerechtigkeit und heikle Bonusmodelle. Ausserdem geht es um die Frage, wie Unternehmen Leistung fair honorieren können, ohne Vertrauen und Teamgeist zu verspielen.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Jauslin, was fasziniert Sie persönlich am Thema Vergütung und Leistung – und was nervt Sie daran?

Mich fasziniert die Wirkungskraft eines Lohnsystems. Es beeinflusst Verhalten, Kultur und letztlich den Erfolg eines Unternehmens. Ich würde sogar sagen: Die Vergütungsstrategie ist Teil der DNA einer Organisation. Deshalb finde ich es auch so spannend, neue Systeme und Auslegungen kennenzulernen. Hinter jedem System stehen Menschen mit bestimmten kulturellen, gesellschaftlichen und moralischen Prägungen. Es wird immer dasselbe Ziel verfolgt – den Unternehmenserfolg gemeinsam mit der Belegschaft zu sichern.

Was mich immer wieder beschäftigt, ist, dass wir die technologischen Möglichkeiten, die uns heute zur Verfügung stehen, oft nicht konsequent genug nutzen. Lohnsysteme, Performance-Management-Initiativen und Benefit-Programme werden meist genau dann kompliziert, wenn die Übersicht fehlt. Dann wundern wir uns über Unzufriedenheit, Kündigungen oder wiederkehrende Lohnreklamationen – obwohl die Löhne erst vor Kurzem überprüft wurden. Das erlebe ich auch in Unternehmen, die grundsätzlich gute Löhne zahlen. Denn eine Vergütungsstrategie betrifft nicht nur HR, sie wirkt im ganzen Unternehmen.

Mit welchen aktuellen Entwicklungen im Bereich Compensation & Performance Management sind Sie in Ihrer Arbeit konfrontiert?

Der Haupttrend geht hin zu mehr Transparenz. Natürlich wird dieser Trend auch von den neuen europäischen Standards beeinflusst, aber die Schweiz ist ohnehin ein Vorreiter in Sachen Lohnsysteme ge-

wesen. Parallel dazu beobachte ich eine Rückkehr zu analytischen Bewertungsmethoden. In den letzten Jahren wurden diese teilweise durch vereinfachte, summarische Verfahren ersetzt. Nun wächst wieder das Bewusstsein dafür, dass fundierte, nachvollziehbare Bewertungen die Grundlage für Fairness und Akzeptanz sind.

Lohntransparenz und Lohngerechtigkeit sind die grossen Themen bei der Vergütung. Was ist aus Ihrer Sicht überhaupt «gerechter» Lohn?

Diese Frage lässt sich wissenschaftlich nicht abschliessend beantworten. Man kann sich auf die neoklassische Lohntheorie stützen, die vom Prinzip der Grenzproduktivität ausgeht. Oder man

«Interne Lohngerechtigkeit ist ein zentraler Faktor für die wahrgenommene Fairness in einem Unternehmen.»

Welchen Challenges begegnen Sie bei Ihren Mandaten häufig?

Bei meinen Mandaten begegne ich häufig der Herausforderung, dass historisch gewachsene Löhne mit der Zeit zu Intransparenz führen. Wenn der Status quo nicht aktiv gesteuert wird, entsteht ein Geflecht aus Einzelentscheidungen, das nur schwer nachvollziehbar ist.

Entscheidend sind dabei aus meiner Sicht zwei Punkte: Erstens muss die emotionale Dimension von Vergütung verstanden werden. Lohn ist existenziell – und seine Wirkung geht weit darüber hinaus. Vergütung transportiert Werte, beeinflusst die Unternehmenskultur und prägt Loyalität sowie Leistungsbereitschaft. Sie entscheidet zudem mit darüber, welche Talente ein Unternehmen anzieht. Deshalb ist Vergütung kein isoliertes HR-Instrument, sondern ein strategisches Steuerungselement. Zweitens braucht es eine ehrliche Standortbestimmung: Wo steht das Unternehmen heute? Was muss angepasst oder digitalisiert werden? Viele Unternehmen haben darauf keine klare Antwort.

orientiert sich am Markt, analysiert Angebot und Nachfrage und leitet daraus den Marktwert einer Funktion ab. Beide Ansätze liefern wichtige Anhaltspunkte. Gleichzeitig greifen sie zu kurz, weil sie gesellschaftliche und soziale Erwartungen nicht vollständig abbilden.

In den letzten Jahren wird vermehrt über die Sinnhaftigkeit von Arbeit gesprochen. Sinn stiftet intrinsische Motivation und ist für viele zentral. Doch bevor wir darüber diskutieren, braucht es ein stabiles Fundament: Ein Lohn muss die Lebenskosten decken und Wertschätzung ausdrücken. Ein gerechter Lohn ermöglicht ein anständiges Leben, also nicht nur Miete, Krankenkasse und Alltag, sondern auch soziale Teilhabe. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie Leistung bewertet wird: Welche Kriterien zählen? Wie gewichten wir soziale Kompetenzen, Führung oder Fachwissen? Und wie messen wir Wirkung? Hier zeigt sich die Komplexität von Lohngerechtigkeit.

Wie gehen Sie mit Equal Pay und interner Lohngerechtigkeit um?

Rechte und Pflichten bei Arbeitsunfähigkeit

Beweiskraft von Arztzeugnissen im Arbeitsverhältnis

Im Arbeitsverhältnis wird Lohn gegen Arbeit geleistet. In Fällen der Abwesenheit bei Krankheit oder Unfall besteht hingegen eine Lohnfortzahlungspflicht der Arbeitgeberin. Führt die Krankheit oder der Unfall zu einer Arbeitsunfähigkeit, ist diese zu belegen. Dieser Beweis wird in der Praxis regelmässig durch Arztzeugnisse erbracht. Was dabei beachtet werden muss, zeigt dieser Artikel.

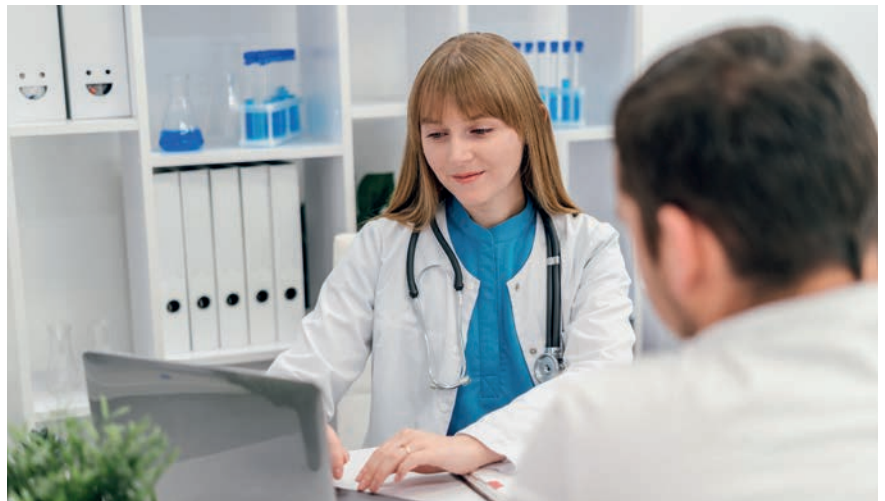
Von Leena Kriegers-Tejura

Wann muss ein Arztzeugnis vorgelegt werden?

Sind Mitarbeitende krank, haben diese regelmässig ein Arztzeugnis vorzulegen, damit sie während der Krankheit den Lohn weiterhin erhalten. Ab wann ein Arztzeugnis vorgelegt werden muss, ist im Obligationenrecht nicht definiert. Gesamtarbeitsverträge oder öffentliches Personalrecht sehen teilweise klare Regelungen vor, wann dieses erforderlich ist. Im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis wird dies oft im Arbeitsvertrag oder in einem Reglement geregelt. Üblich ist eine Regelung, wonach ein Arztzeugnis ab dem dritten oder vierten Tag der Krankheit vorzulegen ist; vereinbart werden kann aber auch, dass das Arztzeugnis ab dem ersten Tag erforderlich ist. Wichtig hinzuweisen ist, dass dem Arztzeugnis kein strikter Beweis zukommt. Die Arbeitsunfähigkeit kann auch anders belegt werden (z.B. mittels Zeugenaussagen); das Arztzeugnis ist lediglich eine Parteibehauptung, die auch widerlegt werden kann.

Kann die Arbeitgeberin den Lohn einstellen, wenn der Mitarbeiter das Arztzeugnis nicht einreicht?

Wenn jemand das Arztzeugnis nicht vorlegt, obwohl dies im Vertrag oder Reglement vorgesehen ist, kann die Arbeitgeberin nicht einfach die Lohnfortzahlung einstellen. Die Lohnfortzahlung ist nicht an das Beibringen eines Arztzeugnisses gebunden. Es handelt sich dabei vielmehr um eine Ordnungsvorschrift. Die Arbeitgeberin kann in solchen Fällen dem Mitarbeiter eine Abmahnung schicken und



Trotz Vorlage eines Arztzeugnisses kann es sein, dass nicht alle Fragen geklärt sind, weil das Arztzeugnis unklar formuliert ist.

das Arztzeugnis nachfordern. Erst wenn der Arbeitnehmer sich weiterhin weigert, ein Arztzeugnis zu erbringen, bzw. den Beweis der Arbeitsunfähigkeit nicht anders belegt, kann die Arbeitgeberin die Lohnfortzahlung einstellen.

Was tun bei unklaren Arztzeugnissen?

Trotz Vorlage eines Arztzeugnisses kann es sein, dass nicht alle Fragen geklärt sind, weil das Arztzeugnis unklar formuliert ist. Wenn im Arztzeugnis steht, jemand sei 50% arbeitsunfähig, ist nicht klar, ob es bei einem Teilzeitangestellten um eine Arbeitsunfähigkeit von 50% des eigentlichen Pensums geht oder ob 50% von einem Vollzeitpensum von 100% gemeint sind. Ob ein Mitarbeiter «bloss» arbeitsplatzbezogen krank ist, müsste ebenfalls deklariert werden, damit die

Arbeitgeberin von einer solchen Arbeitsunfähigkeit ausgehen darf. Zwar unterliegt der Arzt dem Berufsgeheimnis, d.h., er darf der Arbeitgeberin keine Diagnose herausgeben. Wenn es jedoch um die Klärung des Arztzeugnisses geht, muss er die nötigen Informationen liefern, ohne eine Diagnose herauszugeben. In der Praxis verweigern Ärzte jedoch die Information, wenn keine Entbindung vom Patienten vorliegt.

Wann darf die Arbeitgeberin den Arbeitnehmer zum Vertrauensarzt schicken?

Es kann auch sein, dass die Arbeitgeberin dem Arztzeugnis nicht traut. Es kommt nicht selten vor, dass Mitarbeiter nach Aussprechen der Kündigung krank werden, obwohl vorher vermeintlich keine Anzeichen dafür vorlagen.

Bonus in der Pensionskasse versichern

Möglichkeiten zu besseren Leistungen aus Versicherungssicht

Die Versicherung variabler und zusätzlicher Lohnbestandteile in der Pensionskasse verbessert die Absicherung des tatsächlichen Einkommens und erhöht nachhaltig Alters-, Invaliditäts- und Hinterlassenenleistungen. Gleichzeitig stärkt sie moderne Fringe-Benefit-Konzepte unter Berücksichtigung von Kosten, Risiken und der Koordination mit den übrigen Sozialversicherungen.

Von *Beatrix Bock*

1. Aktuelle Situation

In vielen Unternehmen wird in der beruflichen Vorsorge weiterhin nur der fixe Grundlohn versichert, während variable Lohnbestandteile und regelmässige Zulagen nicht oder ungenügend berücksichtigt bleiben. Da diese für viele Mitarbeitende einen wesentlichen Teil des Einkommens ausmachen, entstehen dadurch spürbare Vorsorgelücken, insbesondere bei Invalidität, Tod und bei der Pensionierung. Ziel einer zeitgemässen Vorsorgestruktur ist es daher, den versicherten Lohn möglichst nahe an das nachhaltig erzielte Erwerbseinkommen heranzuführen und eine realitätsnahe sowie bedarfsgerechte Absicherung sicherzustellen.

2. Erweiterung auf weitere Lohnbestandteile

Im Gegensatz zur AHV und zum UVG, in denen der versicherte Lohn verbindlich festgelegt ist, besteht in der beruflichen Vorsorge bei unregelmässigen Lohnbestandteilen ein Handlungsspielraum.

2.1 Bonuszahlungen

Werden Bonuszahlungen in der Pensionskasse als versicherter Lohnbestandteil erfasst, erhöht sich die massgebende Bemessungsgrundlage für die berufliche Vorsorge unmittelbar. Dadurch steigen sowohl die Sparbeiträge von Arbeitgebenden und Mitarbeitenden, was langfristig zu einem höheren Altersguthaben und entsprechend zu höheren Altersrenten oder Kapitalleistungen führt, als auch die versicherten Leistungen bei Invalidität und Tod. Da insbesondere die Invalidenrenten sowie die Hinterlassenenleistungen

Überblick variable Lohnbestandteile



in den meisten Vorsorgeplänen direkt auf dem versicherten Lohn beruhen, verbessert sich durch die Einbeziehung des Bonus die Einkommensabsicherung im Risikofall deutlich. Vor allem im Invaliditätsfall erlaubt dies eine praxisnahe Sicherung des bisherigen Lebensstandards, während gleichzeitig Ehe- oder Lebenspartner sowie Kinder im Todesfall von höheren Hinterlassenenrenten profitieren und bestehende Vorsorgelücken gezielt reduziert werden.

2.2 Provisionen und Verkaufsprämien

In vielen Branchen machen Provisionen und Verkaufsprämien einen wesentlichen und dauerhaft erzielten Teil des Einkommens aus. Werden sie in der beruflichen Vorsorge nicht in die Berechnungsgrundlage aufgenommen, ergeben sich Vorsorgelücken, da Spar- und Risikoleistungen nur auf dem Grundlohn basieren. Die Versicherung von Provisionen und Verkaufsprämien erhöht den versicherten Lohn,

verbessert insbesondere die Leistungen bei Invalidität und Tod und stärkt zugleich die Altersleistungen durch höhere Sparbeiträge.

2.3 Funktions- und Positionszulagen

Regelmässige Funktionszulagen wie Teamleiter- oder Projektzulagen sind ein dauerhafter Bestandteil des Einkommens, werden in der Vorsorge jedoch häufig nicht angerechnet. Dies führt zu einer Unterversicherung, zumal Spar- sowie Invaliditäts- und Hinterlassenenleistungen nur auf dem Grundlohn berechnet werden. Ihre Integration in den versicherten Lohn erhöht das Altersguthaben sowie die Risikoleistungen und trägt dazu bei, den erreichten Einkommensstandard auch im Vorsorgefall besser zu sichern.

2.4 Schicht-, Pikett- und Bereitschaftsentschädigungen

Schichtzulagen sowie Entschädigungen für Pikett- und Bereitschaftsdienste sind insbesondere im Gesundheitswesen, in

Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit

Warum bringt BGM oft nicht den gewünschten Erfolg?

Seit rund zehn Jahren steigt die Verbreitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Schweiz systematisch an. Parallel nehmen Fluktuation sowie die Anzahl psychischer Erkrankungen zu. Was läuft falsch?

Von Roman Schnyder

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz nehmen zu. Rund 40% der Schweizer Bevölkerung fühlen sich gemäss Gesundheitsförderung Schweiz mittel bis stark psychisch belastet, trotz grosser Anstrengungen seitens Behörden und Unternehmen.

In den letzten zwei Jahren habe ich Hunderte von Gesprächen mit Geschäftsführern und HR-Verantwortlichen geführt, um zu eruieren, was die Probleme insbesondere bei KMU-Betrieben sind. Die Antworten sind praktisch ausnahmslos die gleichen:

- Steigende Absenzen infolge Krankheiten
- Plötzliche, dafür längerfristige Ausfälle wegen psychischer Probleme
- Erhöhte Fluktuation und geringere Loyalität und Effizienz

Erklärungen dafür sind:

1. Für Unternehmen ist BGM ein willkommenes Employer-Branding-Werkzeug, um neue Mitarbeitende zu gewinnen. Die Wirkung verpufft jedoch, weil die Philosophie der gesundheitsfördernden Massnahmen nicht gelebt wird, sondern nur niedergeschrieben ist.
2. Die Massnahmen des BGM greifen zu wenig, weil sie zu kurzfristig oder zu eindimensional umgesetzt werden. Es reicht nicht, die Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Arbeitsschutz, Wiedereingliederung, freiwillige präventive Gesundheitsförderung) zu verstehen und diese gemäss dem gesetzlichen Minimum sowie mehrheitsfähig umzusetzen. Fakt ist: Der Mensch ist ein individuelles Wesen und möchte in der heutigen Zeit auch dementsprechend behandelt und gesehen werden. Dafür sind all-

gemeine Lösungen nach dem Giesskannenprinzip nicht geeignet.

3. Weder das Arbeitsschutz- noch das Eingliederungsmanagement zielen spezifisch auf psychische Erkrankungen ab. Zwar ist vieles schon erreicht worden, wenn es um Unfallprävention und Wiedereingliederung geht – nicht jedoch bei der (freiwilligen) Gesundheitsförderung sowie der Früherkennung von möglichen Erkrankungen.

Selbstverständlich kann man entgegennehmen, dass Vorträge oder Workshops zu BGM-relevanten Themen weit verbreitet stattfinden. Und dass auch firmeninterne Coaches sowie Therapeuten zur Verfügung gestellt werden. Allerdings gilt hier meist: *one size fits all*.

Von individueller Betreuung keine Spur, weil schliesslich niemand bevorzugt werden soll. Ein Umdenken ist aber genau hier zwingend nötig.

Problem: Status quo

Unternehmen gewinnen Mitarbeitende heute durch zusätzliche Anreize wie:

- Früchtekorb und Kaffee vom Barista
- Homeoffice-Angebote
- Ergonomische Arbeitsplätze
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Sportangebote

Merke: Alle diese Angebote und Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsleistung und zur Erhöhung des Wohlfühlklimas zielen einzig auf den Arbeitsplatz. Damit wird ein wesentlicher Faktor ausgeklammert: die Zeit ausserhalb der Arbeit.

Der Druck, an dem die meisten Betroffenen heutzutage zerbrechen, ist nicht aus-



Performance-Druck am Arbeitsplatz und zusätzliche private Belastungen bringen viele Menschen an ihre Grenzen.

schliesslich der Belastung am Arbeitsplatz geschuldet. Es ist die Komplexität, unter der viele Menschen leiden. Die 24-h-Performance, die es an den Tag zu legen gilt.

- Topausbildung inkl. Erfahrung wird vorausgesetzt
- Permanente Erreichbarkeit
- Liebevoller Partner
- Vorbildliche Eltern
- Präsenz in den sozialen Medien

Die Gesamtheit dieser Ansprüche lässt viele ans Limit kommen. Das führt unweigerlich zur Überlastung. Was also tun, damit Ausfälle und Erkrankungen nicht weiter zunehmen?

Der Schlüssel zum Erfolg: Individualität

Ein möglicher Lösungsansatz heisst Individualität. Es beginnt mit der Entscheidungsmöglichkeit, wie ein Mitarbeitender sich Unterstützung holen kann: on- oder offline.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Was sollte ein Arbeitgeber vor der Einreichung einer Strafanzeige gegen einen Mitarbeitenden unbedingt tun?

- Den Mitarbeitenden sofort freistellen
- Den Verdacht sofort allen Mitarbeitenden und Kunden mitteilen
- Den Sachverhalt intern sorgfältig prüfen und einen konkreten Tatverdacht klären

Was versteht man unter einem Cafeteria-System?

- Mitarbeitende wählen Benefits aus einem definierten Budget selbst aus.
- Mitarbeitende erhalten täglich ein Gratis-Menü inkl. Dessert.
- Benefits werden zentral vorgegeben.

Was ist der wichtigste SEO-Faktor auf der Karriereseite, den Unternehmen selbst beeinflussen können?

- Möglichst viele allgemeine Schlagworte wie «innovativ», «dynamisch» und «modern»
- Inhalte, die konkrete Fragen von Bewerbenden beantworten
- Ein besonders kreatives Design ohne klare Struktur

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 Mai 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.

Teilnahmeschluss: 14.4.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe März 2026

Was hält Joël Luc Cachelin auf dem Coverbild im Arm?

Ein Huhn

Welche Aussage im Kontext der Überwachungen von Mitarbeitenden ist FALSCH?

Der Einsatz von Keyloggern und anderer Software, die jeden Tastenanschlag oder jede Mausbewegung aufzeichnet, ist grundsätzlich erlaubt.

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

Die Person mit den entscheidenden Kompetenzen


Die Gewinnerin der Ausgabe März 2026 heisst Sandra Lukic. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine WEKA Pro Membership für 12 Monate im Wert von CHF 798.–



Mehr Informationen unter www.weka.ch/member



- Unlimitierter Zugriff auf alle 1300 Arbeitshilfen
- Inkl. alle kostenpflichtigen Beiträge auf weka.ch
- Zugriff auf alle Videos
- Wöchentlich neue Inhalte und Arbeitshilfen
- Täglich aktualisiert
- Exklusive WEKA Spezialangebote
- News- & Update-Services
- Seminalgutschein im Wert von CHF 400.–
- Zugang zu allen Live-Webinaren 
- Zugriff auf alle Special Dossiers (Mini E-Books)
- KI-Chatbot über alle Inhalte und E-Books 
- Personalisierung nach Ihren Präferenzen

Gesunde Performance

Wie Vergütung Motivation stärkt, statt Burn-out zu fördern

Variable Vergütungssysteme gelten in der modernen Unternehmensführung als Mittel zur Steigerung von Leistung und Motivation. Unüberlegt eingesetzt können sie jedoch dysfunktionale Anreize schaffen und Stress, emotionale Erschöpfung oder Burn-out begünstigen. Der Beitrag zeigt Vergütungsstrategien, die Motivation fördern, ohne die psychische Gesundheit zu gefährden.

Von Andrea Egli

Die Wirkung variabler Vergütung

Die Annahme hinter leistungsabhängigen Vergütungskomponenten wie Boni oder Provisionen ist ein positiver Zusammenhang zwischen dem finanziellen Anreiz und der individuellen Produktivität. Untersuchungen der Ruhr-Universität Bochum zeigen, dass diese Zusammenhänge weitaus komplexer sind als ursprünglich angenommen. Die Studie belegt, dass ein moderater Anteil variabler Vergütung, der 30% des Gesamtgehalts nicht übersteigt, eine leistungsfördernde Wirkung entfalten kann. Innerhalb von diesem Rahmen wirkt die Aussicht auf eine zusätzliche Gratifikation als effektiver Motivator. Wird diese kritische Schwelle überschritten, kann sich der Effekt ins Gegenteil kehren. Denn der wahrgenommene Leistungsdruck und das damit einhergehende Stressniveau steigen überproportional an. Dies führt zu einer Zunahme emotionaler Erschöpfungszustände, die als Kernsymptom des Burn-outs gelten. Die Konsequenzen zeigen sich in einer reduzierten Leistungsfähigkeit und erhöhten Fehlzeiten, wodurch das Anreizsystem das Ziel verfehlt und nicht zu einer besseren Leistung führt.

Die Psychologie hinter der Motivation

Die Limitierungen der monetären Anreize können durch die Selbstbestimmungstheorie von Edward L. Deci und Richard M. Ryan erklärt werden. In dieser Theorie werden die intrinsische und die extrinsische Motivation unterschieden. Die Selbstbestimmungstheorie beschreibt die grundlegenden psychologischen Bedürf-



*Extrinsische Anreize können intrinsische Motivation untergraben – etwa wenn Buchhändler*innen Titel empfehlen sollen, von denen sie nicht überzeugt sind, nur weil diese provisionsrelevant sind.*

nisse, die für die Entwicklung von intrinsischer Motivation notwendig sind. Dazu zählen:

- **Autonomie:** das Bedürfnis, die Art und Weise der Aufgabenerledigung zu bestimmen. Damit haben die Mitarbeitenden die Kontrolle über ihre eigenen Aufgaben.
- **Kompetenzerleben:** das Bedürfnis des eigenen Kompetenzerlebens. Mitarbeitende wollen sich kompetent fühlen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, um Herausforderungen erfolgreich zu meistern.
- **Soziale Eingebundenheit:** das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Mit diesem Bedürfnis streben

Mitarbeitende nach positiven Beziehungen bei der Arbeit, damit sie ein Teil der Gemeinschaft sind.

Die extrinsische Motivation hingegen benötigt externe Anreize, damit ein gewünschtes Verhalten, in unserem Fall Leistung, gezeigt wird. Diese extrinsischen Faktoren können Geld, Anerkennung oder Druck sein. Monetäre Anreizsysteme adressieren somit primär die extrinsische Motivation. Dies kann den sogenannten Korrumpierungseffekt auslösen, bei dem eine übermäßige Betonung externer Anreize die intrinsische Motivation verdrängt. Dabei geht das anfängliche innere Interesse an einer Aufgabe durch die externe Belohnung verloren.

Nehmen wir als Beispiel einen Buchverkäufer. Er verkauft die Bücher mit grossem Interesse und einer intrinsischen Motivation, weil er von den Büchern, die er empfiehlt, überzeugt ist. Erhält dieser Verkäufer nun eine Provision für den Verkauf von bestimmten Büchern, dann hat er ein finanzielles Interesse daran, bestimmte Bücher zu verkaufen. Unabhängig davon, ob sie für die Kunden und Kundinnen im Laden interessant sind. Diese Art der Gratifikation führt zu einer kognitiven Dissonanz. Der Verkäufer empfiehlt nun zwar aus finanziellem Eigeninteresse bestimmte Bücher, handelt damit aber gegen seine innere Überzeugung, weil er nicht vollumfänglich von diesen Büchern überzeugt ist. Diese kognitive Dissonanz zwischen seinem echten Interesse an den Büchern und dem finanziellen Interesse des Verkaufs wirkt für den Verkäufer mit der Zeit ermüdend, und er verliert seine intrinsische Motivation.

Fokuszeit schützen

Wenn Führung keine Zeit mehr hat

Gute Führung zeigt sich nicht in der permanenten Erreichbarkeit. Wer Fokuszeiten schützt, stärkt die eigene Wirksamkeit und fördert die Selbstverantwortung im Team. Fokus ist kein Egotrip, sondern gelebte Führungsverantwortung.

Von *Melissa Schlimm*

«Ich bin immer für mein Team da.» Was lange als Qualitätsmerkmal guter Führung galt, hat sich still und leise in eine Falle verwandelt. Ein Missverständnis, das nicht nur Teams belastet, sondern auch Führungskräfte zuverlässig in Richtung Überforderung schiebt.

Denn Dauererreichbarkeit ist keine Stärke, sondern ein Zeichen fehlender Klarheit – oder, freundlicher formuliert: ein Signal für ein Upgrade in Sachen Fokus, Struktur und Prioritäten.

Fokus beginnt oben oder gar nicht

Jetzt wird es entweder unbequem oder erkenntnisreich – idealerweise beides. Führungskräfte, die sich selbst keine Zeit zum Denken und Reflektieren gönnen, können auch im Team keine echte Fokuskultur vorleben. Als Fan von produktivem Aktivismus braucht es dabei System.

Denn ohne intentionalen Handlungsrahmen verkommt Aktivität schnell zu Dauerfeuerwehreinheiten ohne Einsatzplan. Wer permanent reagiert, statt zu gestalten, zieht sein Team mit in den Strudel des Dauerbetriebs. Das ist selten wirksam und noch seltener gesund.

Willkommen im Reaktionskarussell

Der Tag beginnt vielversprechend – theoretisch. Praktisch startet er mit einem E-Mail-Schwall, der jede Denkzeit verdrängt. Es folgt ein länger anhaltendes Meeting. Währenddessen treffen immer wieder «Nur-kurz»-Fragen über Teams oder WhatsApp ein. Insgesamt liegt der Fokus weder beim Meeting noch bei den «Nur-kurz»-Fragen, die ein erstaunlich hohes Fehlerpotenzial haben. Die eigentliche Arbeit fällt am späten Nachmittag an, wenn das Energieniveau bereits im

Keller liegt. Was dann entsteht, ist meist viel – aber selten das Richtige. Willkommen im Reaktionsmodus ohne Intentionalität.

Das stille Dilemma moderner Führung

Das Ergebnis des Reaktionsmodus zeigt sich auf zwei Ebenen:

- Das Team übernimmt dieses Verhalten und macht es zur Norm.
- Die Führungskraft arbeitet in ihren besten Stunden nicht an den wichtigsten Themen.

Beide Seiten reagieren, statt zu gestalten. Sie sind beschäftigt, aber nicht wirksam. Unterbrechungen werden selbstverständlich, Fokussarbeit zum Luxus, und die Intentionalität fehlt.

Fokuszeiten sind Führungsarbeit

Hier setzt ein grundlegender Perspektivwechsel an: Fokuszeiten zu schützen, ist keine Selbstoptimierung, sondern Führungsverantwortung. Wer die eigenen

Leistungshochs kennt und schützt, lebt Prioritätssetzung vor und ermöglicht dem Team, dasselbe zu tun.

Daraus entstehen drei Effekte:

- 1. Entscheidungen mit Substanz**
Strategische Fragen brauchen mentale Kapazität, keine Restenergie. Fokuszeiten schaffen Raum für Qualität statt Schnellschüsse.
- 2. Authentische Vorbildfunktion**
Teams orientieren sich am Führungsverhalten. Wer Fokuszeiten schützt, signalisiert: Konzentriertes Arbeiten ist erlaubt.
- 3. Kulturelle Orientierung**
Klare Fokuszeiten fördern Priorisierung, vorausschauendes Handeln und mehr Verantwortung im Team.

Dein Frühwarnsystem für Fokus

Im Coaching arbeite ich mit Führungskräften daran, mehr Klarheit über ihre Wirksamkeit zu gewinnen. Früher oder später stellt sich die Frage: Wann bin ich eigentlich effizient? Leistungstracking liefert Antworten.

Die Unterbreckungskurve	Die Leistungskurve
<ul style="list-style-type: none"> • Wann klingelt, pingt oder klopft es besonders oft? • Gibt es Tageszeiten, in denen gefühlt alles gleichzeitig passiert – und andere, in denen du in Ruhe denken könntest, wenn du es dir erlaubst oder noch Energie hättest? <p>→ Diese Erkenntnisse sind Gold wert. Wer seine Störmuster kennt, kann sie gezielt reduzieren oder besser steuern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn du dein eigener Chef wärst: Wie würdest du deine Arbeitszeiten gestalten? • Arbeitest du morgens fokussiert und klar – oder kommst du erst nach dem Mittag richtig in Schwung? <p>→ Menschen haben unterschiedliche Energie-Hochs. Entscheidend ist nicht, <i>wann</i> du leistungsfähig bist, sondern dass du es weisst – und ob dein Arbeitsalltag dem Rechnung trägt.</p>
<p>Die Unterbreckungskurve zeigt, wo dein Arbeitstag strukturell durchlässig ist. Genau dort lohnt es sich, Unterbrechungen nicht nur zu hinterfragen, sondern auch mit den «fleischgewordenen» Störfaktoren zu besprechen.</p>	<p>Die Leistungskurve macht sichtbar, wann konzentrierte Denkarbeit besonders gut gelingt. Wer diese Zeitfenster kennt, kann wichtige Aufgaben gezielt dort platzieren und Routinen bewusst in Phasen geringerer Energie verschieben.</p>

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

Mit Storytelling inspirieren

Erzählexpertise: Die neue Leadership-Superkraft

Die Führungskräfte, die wir fortan brauchen, sind Ermöglicher, Befähiger und Brückenbauer in die kommende Zeit. Sie öffnen Türen, entfernen Hürden und treten dann beiseite, damit die Leute lossprinten können. Kommunikationstalent ist dabei entscheidend. So wird Erzählkunst zu einer Leadership-Superkraft.

Von Anne M. Schüller

«Ich bin doch kein Märchenonkel!» Erboast sitzt der Manager in meinem Workshop. Die Arme hat er demonstrativ vor sich verschränkt. Entrüstung zeigt sich in seinem Gesicht, unwohl rutscht er hin und her. Seine Welt seien die Zahlen, sagt er, das sei sein Ding. Dabei ist es doch gerade die Welt der Zahlen und Daten, die Geschichten braucht, damit jeder in einfachen Worten versteht, was solche Konstrukte wirklich bedeuten.

Menschen lassen sich lieber durch gut gemachte Geschichten zu einem gewünschten Tun inspirieren als durch sachliche Darstellungen, nüchterne Erklärungen und trockene Fakten. Fakten gehen zum einen Ohr rein und zum anderen wieder heraus. Geschichten hingegen sind spannend. Und oft unvergesslich. Sie verwandeln Informationen in Motivation. Wer sich stattdessen auf seine Zahlenexpertise versteift, macht sich ersetzlich. Alles Analytische kann eine KI längst deutlich schneller. Und besser.

Vor allem komplexe Sachverhalte brauchen griffige Narrative, um im Oberstübchen Fuss zu fassen. Wem etwas undurchsichtig erscheint, der verweigert sich und schaltet ab. Gutes Storytelling hingegen nimmt uns die Angst vor dem Unbekannten. Zahlen, Daten und Fakten sind Schwerstarbeit für unseren Denkapparat. Geschichten, alles Menschliche und alles Emotionale indes haben Vorfahrt im Kopf. Nicht derjenige mit den besten Argumenten überzeugt, sondern derjenige, der die stimmigste Story erzählt.



Gutes Storytelling nimmt uns die Angst vor dem Unbekannten. Deshalb sind Narrative ein wertvolles Führungsinstrument.

Facts tell, Storys sell. Und: Je emotionaler, desto viraler

Narratives Führen, also die Fähigkeit, Botschaften durch begleitende Erzählungen mit Bedeutung aufzuladen und annehmbar zu verpacken, wird besonders in einer sich technokratisierenden Arbeitswelt zunehmend entscheidend. Überzeugungskraft ist das zentrale Kommunikationselement eines Leaders der Zukunft. Sprich: Er brilliert durch Narrative. Sie sind das wertvollste Führungsinstrument in seinem Werkzeugkasten.

Deshalb ist es geradezu erstaunlich, wie nüchtern Manager oft wirken wollen, und wie emotionsfeindlich sie sind. Um sich nicht in die Karten schauen zu lassen, zeigen sie vielfach eine Maske aus steriler Indifferenz: ihr Pokerface. Ein Pokerface

mag beim Pokerspiel absolut notwendig sein – und in schlechten Unternehmenskulturen wohl auch. Doch zwischenmenschlich gesehen ist das katastrophal. Denn Emotionslosigkeit macht unberechenbar. Da gewinnen Zweifel schnell die Oberhand. So entstehen im Leerraum fehlender emotionaler Hinweise bald die wildesten Spekulationen.

«In der Angst greift das Nichts nach uns», hat der dänische Philosoph Søren Kierkegaard einmal gesagt. Blockaden und Dauerstress sind einige der bössartigen Folgen. Manche Gehirne sind selbst bei scheinbar nichtigen Anlässen unglaublich gut darin, sich das Schlimmste auszumalen: «Er hat zu meiner Arbeit nichts gesagt. Sicher fand er sie misslungen, wollte mich aber schonen, weil er wohl glaubt, dass ich überempfindlich bin. Oder er will mich loswerden und zeigt sich deshalb so distanziert.»

Pokerface-Manager sorgen für ein Klima der Angst

Menschen hoffen zwar gern auf das Beste, befürchten aber viel öfter das Schlimmste. Deshalb können Pokerface-Manager zu Energieräubern werden. Sie nehmen denen in ihrem Umfeld die Kraft und zehren sie aus wie Vampire. So kommt es, dass in Pokerface-Unternehmen alles so blutleer wirkt. Mit Kühle, Unnahbarkeit und Distanz lässt sich kein Vertrauen aufbauen. Der wahre Profi platziert seine Botschaft nicht über nackte Zahlen und trockene Fakten, sondern über Beispiele, Anekdoten und Narrative. Erst hierdurch kommt unser Wollen so richtig in Fahrt.

Pay for Performance ist zurück – weil es unternehmerisch ist. Und weil man es wieder kann.

Wer heute noch Lohnrundenbudgets nach dem Giesskannenprinzip verteilt, bezahlt doppelt: einmal in Franken und später in Fluktuation. Gerade bei tiefen Budgets ist konsequente Differenzierung entscheidend. Werden im entsprechenden Lohnband gering bis durchschnittlich bezahlte Leistungsträger in Lohn- und Bonusrunden zu wenig berücksichtigt, weil das Budget auch an ihre weniger performanten Kolleg*innen verteilt wird, verlassen ausgerechnet sie zuerst das Unternehmen. Das ist betriebswirtschaftlich fatal: Wissen geht verloren, Rekrutierungskosten steigen, und der Marktpreis für Ersatz liegt häufig über der «gesparten» Lohnerhöhung.

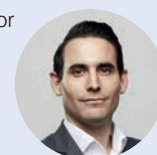
Entsprechend steht derzeit in vielen Vergütungsstrategieprojekten «Pay for Performance» im Zentrum. Das zeigt sich auch öffentlich dokumentiert: Bei Nestlé wird Performance-Management wieder enger mit Vergütung verknüpft. Der Bund schafft die automatische Lohnentwicklung bis zum Maximum der Lohnklasse ab. Künftig führt konstant gute Leistung dort lediglich zum Ziellohn, während das Maximum des Bandes den Leistungsträgern vorbehalten bleibt.

Eine zweckmässige Umsetzung gelingt mit einem durchdachten System und konsequenter Führung.

1. **Performance wird unterscheidbar.** Nicht jede Beurteilung darf «gut» ausfallen, wenn man Leistung wirklich steuern und nicht nur Konflikte vermeiden möchte.
2. **Vergütungserhöhung wird die Folge von Bandposition und Leistung.** Je nachdem, wo ein Mitarbeitender im Vergütungsband liegt, wirkt das System unterschiedlich.
3. **Governance wird konsequent.** Vergütung bleibt ein Managemententscheid. Klar definierte Regeln fördern jedoch eine einheitlichere und zweckmässigere Umsetzung.

Pay for Performance ist nicht zurück, weil es modern ist. Es ist zurück, weil es für viele Organisationen ökonomisch sinnvoll ist und weil ein sich normalisierender Arbeitsmarkt Differenzierung wieder zulässt.

Timon Forrer ist Managing Director und Partner bei der Kienbaum AG. Er verantwortet das Consulting-Geschäft in der Schweiz. Mit langjähriger Erfahrung in der Beratung zu HR-Themen verfügt er mitunter über ausgewiesene branchenübergreifende Expertise in den Bereichen Compensation & Performance Management.



DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller
Narrative für eine bessere Zukunft
 Wie kraftvoll erzählte Geschichten unser Leben und die Arbeitswelt positiv wandeln
 Vahlen April 2026,
 240 Seiten, € 26.90
 ISBN: 978-3-8006-7998-0

Emotionales Gedöns hat am Arbeitsplatz aber doch nichts zu suchen. Dieser Mythos stammt aus dem tiefsten letzten Jahrhundert, als man damals begann, industrielle Fertigungsprozesse mit Zeiterfassungsmethoden zu messen. In den Fabrikhallen und Büros war sogar das Reden während der Arbeit verboten. Man sah nur die Zeit, die ein kurzes Pläuschchen vermeintlich kostet, nicht aber den Auftrieb, den so etwas bringt.

Natürlich geht es *nicht* darum, seinen Leuten sehr private Dinge zu erzählen oder sie zu Vertrauten aller möglichen persönlichen Probleme zu machen. Eine gewisse «professionelle Distanz» kann durchaus angebracht sein. Wer indes von Zeit zu Zeit kleine Geschichten über sich preisgibt und damit auch Gefühle zeigt, macht sich zwar verwundbar, aber auch frei. Erst der bewusste Umgang mit den eigenen Emotionen sorgt für Authentizität. Und dies wiederum ist die Voraussetzung für Souveränität und Charisma. Mit einer bewegenden Geschichte zeigt man sich menschlich und weckt Sympathie. So erreicht man den Kopf *und* das Herz seiner Leute.

Wer zielsicher führen will, muss stimmig erzählen können

Erzählungen machen etwas mit uns, was Direktiven, Appellen und rein sachlichen Argumenten niemals gelingt: Sie berühren. Sie bewegen. Sie spülen Verhärtetes weich. Sie schaffen emotionale Verbundenheit. Sie sorgen für Bereitschaft. Und sie stiften Sinn. Sie nehmen uns mit in einen Möglichkeitsraum, ohne uns zu bedrängen. Sie erlauben es auf gefahrlose Weise, Alternativen geistig durchzuleben, bis wir sie schliesslich für möglich halten.

Insofern benötigen Führende jede Menge Geschichten, die ihre Vorhaben unterstützen. Sie binden in ihre gesamte Kommunikation immer mal wieder eine erhellende, bewegende, anekdotische Erzählung ein. Dazu sammeln sie systematisch Geschichten, die gut zu ihrer Arbeit passen. Am besten performen eigens für den Zweck entwickelte originäre Storys, in denen durchscheint, was der Kern ihres Denkens und Handelns ist.

Solche Geschichten handeln von persönlichen Erfahrungen, vom Herangehen an eine verzwickte Aufgabenstellung, von Schlüsselmomenten im Leben. Dabei geht es nicht um einen glatten Durchmarsch, sondern um Höhen und Tiefen, um Widersacher, Wirrungen und Wendepunkte auf dem Weg zum Ziel. Wofür haben Sie gekämpft? Was war lustig, was war traurig, worum haben Sie mit sich selbst gerungen? Wo haben Sie Fehler gemacht, woran sind Sie gescheitert, was ist gut gelungen, und weshalb?

Drama, Spannung, Humor, packen Sie alles hinein, was die Story mitreissend macht. Das Spannende an Geschichten ist nicht die heile Welt, sondern der Konflikt. Zudem geht es *nicht* darum, sich selbst als Held*in aufzuspielen, sondern darum, dass die Geschichte den Zuhörenden etwas bedeutet. Hüten Sie sich vor Plattitüden wie der von der Sehnsucht nach dem grossen, weiten Meer. Gehen Sie bei der Auswahl und Tonalität *nicht* davon aus, was Sie selbst mögen. Dem Zielpublikum muss die Story gefallen.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das narrative Touchpoint Management und eine zukunftsorientierte 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.anneschuelller.de