

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Skills, Kompetenzen & lebenslanges Lernen

«Den Mut haben, neue Wege zu gehen»

Stefan Kellenberger von Lidl Schweiz im Experten-Interview

Nettolohnausgleich

Lohnt es sich in jedem Fall?
Mit diesen Lösungen verhindern Sie, dass Mitarbeitende bei Krankheit einen höheren Lohn erhalten. [S. 14](#)

Lernkultur

Kernkompetenz: Lernen
So gelingt es Unternehmen, ihre Mitarbeitenden auf eine Lernreise mitzunehmen, die motiviert und nicht überfordert. [S. 20](#)

Blockchain & KI

Datenhoheit zurückgewinnen
Mithilfe von Blockchain und KI ein selbstbestimmtes und monetarisierbares Datenökosystem aufbauen. [S. 36](#)

Skills, Kompetenzen & lebenslanges Lernen

«Den Mut haben, neue Wege zu gehen»

Fachwissen und Routine allein genügen längst nicht mehr in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Die Fähigkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen, ist zur Schlüsselkompetenz geworden – auch im Detailhandel. Im Interview mit Stefan Kellenberger, Head of Talent Management & Engagement bei Lidl Schweiz, sprechen wir über die Lern- und Weiterbildungsstrategie des bekannten Discounters. Er erklärt, welche Kompetenzen und Skills für ihn besonders wichtig sind, wie er zum Thema Microlearning steht und mit welchen Ansätzen er die Mitarbeitenden für die Lernreise begeistert.

Interview geführt von Dave Husi

Stefan Kellenberger, Sie sind Head of Talent Management & Engagement bei Lidl Schweiz. Was haben Sie zuletzt selbst gelernt – und wie haben Sie es gelernt?

Eigentlich etwas ganz Einfaches, jeden Tag dankbar zu sein und nicht immer alles zu ernst zu nehmen. Das wurde mir auf meiner letzten Reise durch Andalusien und Marokko bewusst. Wir sind in der Schweiz privilegiert, alles zu haben, was wir brauchen, jeden Tag das tun zu können, was wir wollen, und zu allem hin auch noch fit und gesund zu sein. Es gibt, unter anderem auch im beruflichen Kontext, gefühlt jeden Tag neue Probleme und Herausforderungen, die aber in Wirklichkeit nicht so gross sind, wie sie manchmal gemacht werden, vor allem wenn man dies mit den wirklichen Problemen wie Hunger oder mangelnder Bildung vergleicht.

Welche Entwicklungen in der Arbeitswelt fordern Sie als Learning-Verantwortlichen derzeit am stärksten heraus?

Auch bei Lidl Schweiz stehen wir vor der Herausforderung, genügend neue Mitarbeitende zu finden und diese dann nachhaltig und langfristig an das Unternehmen zu binden. Deshalb sind wir im Learning gefordert, neue Mitarbeitende optimal an Bord zu holen und zu befähigen. Dabei dürfen wir aber die bestehenden Mitarbeitenden nicht vergessen, denn auch diese sollen sich wohlfühlen und ihre Arbeit optimal ausführen können.

Wie sieht die grundlegende Strategie Ihres Unternehmens in Bezug auf Lernen und Weiterbildung aus?

Aktuell haben wir zwei Fokusthemen in diesem Bereich definiert. Zum einen wollen wir das Thema Berufsbildung nachhaltig ausbauen und mittelfristig die Anzahl der Lernenden in allen Sprachregionen erhöhen. Unsere Lernenden sind unsere Führungskräfte von morgen. Getreu nach unserem Motto vom Lernenden zur Geschäftsführung.

Zum anderen setzen wir den Fokus auf die interne Entwicklung neuer Führungskräfte. Mit unserem jährlichen Talentmanagementprozess, der einen Entwicklungsdialog, einen individuellen Entwicklungsplan mit passenden Massnahmen sowie ein Zwischengespräch umfasst, setzen wir gezielt auf eine vorausschauende und zukunftsgerichtete Entwicklungsplanung. Unsere Leadership Academy, welche die gesamte Kaderentwicklung in unserem Unternehmen abbildet, zielt auf die Befähigung der Führungskräfte aus den eigenen Reihen ab.

Gibt es bei Ihnen im Detailhandel besondere Hürden oder Chancen in der Kompetenzentwicklung?

Ich denke, die grösste Chance bei uns ist, dass man mit Willen und Biss alles erreichen kann. So haben wir diverse Beispiele von Mitarbeitenden, die beispielsweise als Aushilfe angefangen haben und sich da-

raufhin bis zur Regionalleitung mit einer Verantwortung für fünf Filialen und weit über 100 Mitarbeitenden hochgearbeitet haben. Frei nach dem Motto «the sky is the limit».

Welche Kompetenzen stehen bei Ihnen generell im Fokus?

Unsere Unternehmenskultur basiert auf den Werten Respekt, Verbundenheit, Leistung, Vertrauen und Bodenständigkeit – diese bilden das Fundament. Darauf aufbauend fördern wir gezielt vier Kompetenzbereiche: Methoden-, Sozial-, persönliche und Führungskompetenz sowie zahlreiche Teilkompetenzen. Entscheidend ist, dass sich alle unsere Entwicklungsprozesse daran ausrichten – sei es im jährlichen Entwicklungsgespräch, im Weiterbildungsangebot der Leadership Academy oder in anderen gezielten Massnahmen.

Und welche sind typisch für bestimmte Berufsgruppen in Ihrem Unternehmen?

Unsere Hauptberufsgruppen gliedern sich im Wesentlichen in Vertrieb (Verkauf), Betrieb (Logistik) und Dienstleistung (Zentrale). Je nach Position und Aufgabengebiet sind die Kompetenzen natürlich unterschiedlich. Allen gemeinsam ist jedoch der Fokus auf Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation. Sowohl im Management als auch bei unseren Mitarbeitenden setzen wir auf den gemeinsamen Erfolg und das #teamlidl.

Öffentlich-rechtliches Arbeitsverhältnis

Strafuntersuchungen und deren Auswirkungen

Der Umgang mit Strafuntersuchungen gegen Arbeitnehmer ist für die öffentlich-rechtliche Arbeitgeberin herausfordernd und heikel. Die Freistellung der Arbeitnehmerin und eine allfällige Kündigung dürften rechtlich oftmals zulässig sein. Trotzdem sollten einige Grundsätze beachtet und vorschnelle Reaktionen vermieden werden.

Von Andreas Mikos und Dr. iur. Gregori Werder

Strafbares Verhalten vor Beginn des Arbeitsverhältnisses

Strafuntersuchungen sind nicht nur dann von Bedeutung, wenn sie sich während des Anstellungsverhältnisses ereignen. Es kommt auch vor, dass die potenzielle Arbeitgeberin bereits im Bewerbungsverfahren Kenntnis einer Strafuntersuchung, einer Vorstrafe oder von sonstigem strafbarem Verhalten erhält, die sich vor dem Anstellungsentscheid ereignet haben. Dies beispielsweise im Rahmen einer Personensicherheitsprüfung, aufgrund der Offenlegung durch die Stellenbewerberin oder durch Medienberichte.

Auch wenn das öffentliche Personalrecht keinen Anspruch auf Anstellung kennt und der Entscheid zur Anstellung oder Nichtanstellung im Ermessen der potenziellen Arbeitgeberin liegt, ist sie bei der Ausübung dieses Ermessens gleichwohl zur Beachtung rechtsstaatlicher Grundsätze verpflichtet. Sie hat ihren Entscheid anhand sachlicher Kriterien zu fällen und muss insbesondere das Rechtsgleichheitsgebot, das Willkürverbot und den Verhältnismässigkeitsgrundsatz beachten. Mit Blick auf die oben erwähnten Ereignisse mit strafrechtlichem Bezug muss sie sich Gedanken zur Arbeitsplatzbezogenheit der Straftat machen, zum Umfang der Aussenkontakte, zur Dauer der Bewährung seit der Straftat sowie zur hierarchischen Position der zu besetzenden Stelle.

Gesamthaft betrachtet ist das Risiko für die Arbeitgeberin, im Falle einer Nichtanstellung von der abgelehnten Bewerberin



Sowohl bei der ordentlichen wie auch bei der fristlosen Entlassung muss die Arbeitgeberin im öffentlich-rechtlichen Personalrecht darauf achten, keine rechtswidrige Verdachtskündigung auszusprechen.

haftbar gemacht zu werden, aber als gering einzustufen, zumal kein Anspruch auf Anstellung besteht. Viel wichtiger ist es, dass im Falle der Anstellung die zu diesem Zeitpunkt bekannten Elemente mit strafrechtlichem Bezug nicht zur Begründung einer späteren Entlassung beigezogen werden können.

Früheres strafbares Verhalten wird verschwiegen

Anders verhält es sich, wenn die Arbeitgeberin bei der Anstellung keine Kenntnis vom strafbaren Verhalten der Arbeitnehmerin hatte. Ob sie das öffentlich-rechtliche Anstellungsverhältnis bei Kenntnisnahme aufgrund des Verschweigens

dieser Tatsachen wieder auflösen darf, hängt letzten Endes davon ab, ob für die Arbeitnehmerin eine Offenbarungs- oder Aufklärungspflicht bestand. Von einer solchen ist zum einen dann auszugehen, wenn die Arbeitnehmerin aufgrund des strafbaren Verhaltens in der Vergangenheit nicht geeignet ist, die Arbeitsleistung zu erbringen, also wenn das Delikt arbeitsplatzbezogen ist. Als Beispiel hierfür ist ein früheres Sexualdelikt einer Person zu nennen, die sich für eine Position mit regelmässigem Kontakt zu Kindern bewirbt, oder ein Vermögensdelikt einer Person in der Finanzabteilung. Zum anderen trifft die Arbeitnehmerin in denjenigen Konstellationen eine Offenbarungs- und Aufklärungspflicht, in de-

Höheren Lohn im Krankheitsfall verhindern?

Die Tücken des Nettolohnausgleichs

Das Thema ist nicht neu. Und doch taucht es immer wieder auf, teils in den unmöglichsten Konstellationen. Beachtet man alle Tücken, die der Nettolohnausgleich mit sich bringt, drängt sich die Frage auf, ob sich der Aufwand in jedem Fall lohnt.

Von Myriam Minnig

Wann stellt sich die Frage nach einem Nettolohnausgleich (NLA)?

Ist ein Arbeitnehmender vorübergehend infolge Unfall oder Krankheit arbeitsunfähig, hat der Arbeitgebende eine beschränkte Lohnfortzahlungspflicht. Oft gibt es eine Personenversicherung, die den finanziellen Schaden ganz oder teilweise übernimmt und ein Taggeld zahlt. Solche Taggelder sind in Bezug auf die Sozialversicherungen von der Beitragspflicht befreit. So kann es sein, dass der auszuzahlende Nettolohn während einer Arbeitsunfähigkeit höher ausfällt, als wenn der Mitarbeitende arbeiten würde. Um das zu verhindern, wird ein «Nettolohnausgleich (NLA)» vorgenommen.

Nachfolgend zwei Lohnabrechnungen im Vergleich zur «normalen» Situation. Die Taggeldversicherung hat für einen halben Monat ein Taggeld von 80% bezahlt. In Variante 80% zahlt die Arbeitgeberin 80% Lohn fort und in Variante 100% den vollen Lohn:

Merke: Der Nettolohn wird so lange tiefer als normal ausfallen, wie die Kürzung in Prozent grösser ist als das Total der Sozialversicherungsbeiträge in Prozent.

Anders ausgedrückt: Würde das Total aller Sozialversicherungen im obigen Beispiel über 20% betragen, würde auch beim um 20% gekürzten Lohn ein höherer Nettolohn resultieren.

Nun machen die Sozialversicherungen in der Regel keine 20% und mehr aus. Der Effekt tritt jedoch auch auf, wenn der Lohn beispielsweise nur um 10% gekürzt wird und das Total der Sozialversicherungen über 10% beträgt, was durchaus realistisch ist.

Ist ein NLA erlaubt und sinnvoll?

Bei arbeitsvertraglichen Vereinbarungen geht man grundsätzlich vom Bruttolohn aus. Die Zusicherung einer vollen Lohnfortzahlung umfasst demnach 100% des

Nettolohns, was bei Abzug eines NLA nicht erfüllt ist. Dasselbe gilt in den Fällen, in denen mangels anderer Abrede über Art. 324a Abs. 1 OR die volle Lohnfortzahlung zum Tragen kommt, wie beispielsweise bei Krankheit. (Eine Lohnkürzung bei Krankheit ist nur zulässig, wenn sie schriftlich vereinbart ist und eine Versicherungslösung vorliegt, die mindestens gleichwertig ist wie die gesetzliche Lösung.) Aus diesem Grund braucht es eine schriftliche Vereinbarung, um einen NLA vorzunehmen.

Merke: Die Vereinbarung eines NLA ergibt demnach Sinn, wenn ein von Sozialversicherungen befreites Taggeld zur Abrechnung kommen kann, die Arbeitgeberin den Lohn nicht oder nur wenig reduziert und nicht möchte, dass der Mitarbeiter während einer Arbeitsunfähigkeit eine höhere Auszahlung erhält, als wenn er arbeiten würde.

Wie wird der NLA korrekt berechnet und dargestellt?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie ein Taggeld korrekt abgerechnet werden kann. Viele Lohnprogramme stellen vorkonfigurierte Lohnarten zur Verfügung, die jedoch auch korrekt eingesetzt werden müssen.

Methode «Basiskorrektur»

Bei dieser Methode wird die Lohnfortzahlung brutto ausgewiesen, während das Taggeld lediglich abgerechnet wird, um die Sozialversicherungsbasen zu korrigieren (s. Tabelle 2).

Die Lohnart «Basiskorrektur Taggeld» muss in die Sozialversicherungsbasen einfließen, während die Lohnart «Taggeld», sofern es sich um ein befreites Taggeld handelt, nicht berücksichtigt werden darf.

Methode «Auszahlung»

Bei dieser Methode werden die einzelnen Entschädigungen pro Zeitraum abgerechnet, auf die Anspruch besteht (s. Tabelle 3).

Bei der Lohnart «Taggeld ausbezahlt» handelt es sich nicht um eine Basiskorrektur, sondern um eine Ersatzzahlung

	Prozent	Normal	80%	100%
Bruttolohn		6800.00	6120.00	6800.00
davon Taggeld (halber Monat)			2720.00	2720.00
von Arbeitgeberin finanziert		6800.00	3400.00	4080.00
Sozialversicherungen	12,00%	-816.00	-408.00	-489.60
Nettolohn		5984.00	5712.00	6310.40

Tabelle 1

Wie man sieht, stellt sich die Frage nach dem NLA nicht, wenn der Lohn gekürzt wird, da der Nettolohn ohnehin tiefer ausfällt als normal. Zahlt die Arbeitgeberin jedoch den vollen Lohn weiter, erhält der Mitarbeiter mehr, da die Taggelder beitragsbefreit sind und in der Folge der volle Lohn mit tieferen Abzügen belastet wird.

Bruttolohns, was bei Abzug eines NLA nicht erfüllt ist. Dasselbe gilt in den Fällen, in denen mangels anderer Abrede über Art. 324a Abs. 1 OR die volle Lohnfortzahlung zum Tragen kommt, wie beispielsweise bei Krankheit. (Eine Lohnkürzung bei Krankheit ist nur zulässig, wenn sie schriftlich vereinbart ist und eine Versicherungslösung vorliegt, die mindestens gleichwertig ist wie die gesetzliche Lösung.) Aus diesem Grund braucht es eine schriftliche Vereinbarung, um einen NLA vorzunehmen.

Personalentwicklung neu gedacht

Lernen im Unternehmen mithilfe von Gen KI

Wie kann das Lernen im Unternehmen mit generativer KI unterstützt werden? Sowohl fürs Bereitstellen von Lernmöglichkeiten wie beim Lernen selbst können KI-Technologien wie ChatGPT und ähnliche Systeme gezielt und gewinnbringend zum Einsatz kommen. Welche Möglichkeiten es gibt, und was beachtet werden muss, erfahren Sie im Beitrag.

Von Marc Garbely



Mitarbeitende müssen zu einem gekonnten, sinnvollen und korrekten Umgang mit generativer KI befähigt werden.

Generative KI ist für Unternehmen Realität. Die Unterschiede liegen darin, wie gezielt dort das Thema behandelt und vorangetrieben wird. Während die einen Unternehmen Strategien und Einsatzszenarien erarbeitet und bereits eigene, massgeschneiderte KI-Technologien im Einsatz haben, stehen andere erst am Anfang. Da Mitarbeitende heute unabhängig vom Standpunkt ihres Unternehmens ohnehin Zugang zu KI-Werkzeugen haben und diese über menschliche Sprache intuitiv nutzen können und vermehrt einsetzen, ist ein verantwortungs- und planvoller Umgang mit dem Thema generative KI für Unternehmen unerlässlich.

Verantwortungsbewusster Umgang als Schlüssel

Mitarbeitende müssen zu einem gekonnten, sinnvollen und korrekten Umgang mit generativer KI befähigt werden. Sie müssen dafür die Haltung, Strategie und Herangehensweise des Unternehmens bezüglich generativer KI kennen und vorgelebt sehen. Ihnen muss bewusst sein, wozu und wie sie generative KI in ihrem Arbeitsalltag nutzen können, dürfen und sollen – und wozu etwa nicht. Selbst wenn Mitarbeitende im Privaten KI längst für allerlei einsetzen, muss im Unternehmen dieses Bewusstsein aktiv

gebildet und müssen entsprechende KI-Kompetenzen aufgebaut und gepflegt werden. Dies dem Zufall zu überlassen, wäre fahrlässig.

Erarbeitet werden kann dies über Sensibilisierungsmassnahmen, Trainings und das individuelle und gemeinsame Lernen in der täglichen Arbeit. Während beispielsweise die Nutzung eines neuen Zeiterfassungssystems, zugespitzt gesagt, einmalig erlernt wird, beinhalten KI-Kompetenzen anspruchsvolle Fertigkeiten, die fortlaufend ausgebaut und verfeinert werden sollen. Die generative KI antwortet einem zwar immer, die Qualität der Antwort hängt dabei aber stets von der jeweiligen Frage – dem Prompten – ab. Zudem entwickeln sich diese Systeme rasant weiter. Mitarbeitende müssen in diesem permanenten Lernprozess aktiv begleitet werden.

Lernangebote neu gedacht: Mit KI kreativ und effizient entwickeln

Generell sollten alle Mitarbeitenden im Umgang mit KI unterstützt werden. Und ganz besonders gilt dies für die Verantwortlichen der Personalentwicklung. Sie nehmen bei der Thematik eine Schlüsselrolle ein. Zum einen, indem sie durch ihre Funktion geeignete Initiativen und Massnahmen zur KI-Qualifizierung der Mitarbeitenden mitwirkend initiieren, gestalten und allenfalls begleiten. Zum anderen dadurch, dass sie selbst generative KI wirkungsvoll für die Entwicklung von neuen Lernmöglichkeiten aller Art einsetzen. Die generative KI kann dabei helfen,

Wirkung von Mitarbeitenden ins Zentrum stellen

Die kompetenzbasierte Organisation: Stolpersteine und Chancen

Die kompetenz- und skillbasierte Organisation hat das klare Ziel, dass Menschen sich mit ihren Stärken und Potenzialen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten am richtigen Ort einbringen, um Mehrwert zu schaffen. Doch es gibt Stolpersteine auf dem Weg zur erfolgreichen Umsetzung.

Von *Andreas Mollet*

Die grössten Stolpersteine

Die Einführung einer kompetenzbasierten Organisation birgt zahlreiche Herausforderungen. Die Verlockung, scheinbar objektive Technologien zu nutzen, um Skills per Knopfdruck zu verwalten, ohne jedoch über die strategischen und operativen Grundlagen zu verfügen, ist gross. Aber auch der Fokus auf Wirkung und Leistung ist schwierig, wenn traditionelle Karriere- und Bildungswege weiterhin die Grundlage für viele HR-Prozesse bilden. Doch auch innerhalb von Unternehmen lauern Gefahren, wenn die IT-Abteilung die Führung im Thema übernimmt. Zu guter Letzt gibt es auch grosse Herausforderungen im Bereich des Datenschutzes.

Technologie über Menschen

Es könnte so einfach sein. Ein paar Klicks, und auf dem Bildschirm wird das Wunsch-Projektteam zusammengestellt, welches sich bezüglich aller notwendigen Kompetenzen ideal ergänzt. Ein weiterer Klick zeigt, wer am besten geeignet ist für die neu geschaffene Aufgabe. Doch hinter jedem System, jedem Matching, jeder KI stehen Algorithmen, Annahmen und vor allem Daten, welche je nach Erfassungsqualität und -tiefe objektiver oder subjektiver sind. Zu gross ist die Verlockung, dem System zu vertrauen, weil es so klar und einfach scheint. Mehr denn je gilt aber gerade auch hier, dass kritisch-konstruktives Denken eine Schlüsselkompetenz ist.

Skills statt Diplome, aber kein Umdenken

Die kompetenzbasierte Organisation stellt die Wirkung von Mitarbeitenden ins

Zentrum. Nicht das Alter, die Erfahrungsjahre oder Diplome sind entscheidend, sondern die echte Performance und Leistung. Klare Aufgabenpakete, Rollen und Tätigkeiten sind die Basis für die kompetenzbasierte Auswahl, Entwicklung und Förderung. Doch leider bilden oft immer noch vorgegebene Aus- und Weiterbildungen oder Karrierewege den organisatorischen Rahmen. So verpassen Unternehmen die Chance, sich auch für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zu öffnen und dem Arbeitskräftemangel mit wirklich innovativen Ansätzen entgegenzutreten.

IT übernimmt die Führung

Mit der Dynamik der Digitalisierung hat sich die IT längst als relevanter, strategischer Partner in Unternehmen und Organisationen etabliert. Etwas, was dem HR nicht immer oder sogar immer weniger gelingt. Dabei können gerade in Zeiten der Digitalisierung die menschlichen Aspekte einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Dazu muss das HR aber im Kompetenzmanagement Leadership beweisen, auch wenn das heisst, sich selbst mit Tools vertieft auseinanderzusetzen zu müssen.

Datenschutz mit guten Absichten

Der Datenschutz ist ein zentrales und wichtiges Gut, welches es zu bewahren gibt. Dennoch mutet es grotesk an, wenn die grossen internationalen Firmen des Werbemarkts meist mehr über die eigenen Mitarbeitenden wissen als die Unternehmen selbst. Interessen, Hobbys und Freizeitaktivitäten können wertvolle Hinweise für die skill- und kompetenzbasier-

te Organisation liefern. Doch wenn der Datenschutz hier übermässig eingreift, dann wird eine Chance vertan, im Privatleben erlernte und genutzte Potenziale und Stärken auch für Organisationen zu nutzen.

Die grössten Chancen

Doch die kompetenzbasierte Organisation ist eine riesige Chance. Denn sie stellt den Menschen, seine Wirkung und seine wertvollen Stärken konsequent ins Zentrum. Ebenso sind unentdeckte Talente und Potenziale entscheidend für die Innovationskraft, Transformationsgestaltung und Motivation. Langfristige Planung und strategische Einbindung sind nötig, um zukünftige Kompetenzen zu entwickeln. Eine offene Unternehmenskultur, die Stärken und Potenziale fördert, ist essenziell für den Erfolg. Entsprechend entscheidend ist eine grundsätzliche Haltung in Organisationen, welche diesen Weg gehen.

Menschen und Stärken im Vordergrund

Die Menschen mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften sollten im Vordergrund stehen. Nicht was wir tun, sondern was wir bewirken, wenn das Umfeld stimmt. Stärken erkennen und diese zielgerichtet nutzen, um echte Kernkompetenzen zu erschaffen. Dazu braucht es eine Einstellung, welche in Mitarbeitenden nicht primär Aufwand und Kosten sieht, sondern Mitarbeitende als Vermögen betrachtet, die den Unternehmen ein Gesicht geben und Kompetenzen und Werte nach aussen tragen.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche Aussage über die Person im aktuellen Titelinterview ist KORREKT?

- Stefan Kellenberger ist Head of Learning & Development bei Aldi Schweiz
- Stefan Keller ist Chief Learning Officer bei Migros
- Stefan Kellenberger ist Head of Talent Management & Engagement bei Lidl Schweiz

Über welches Thema wird in der aktuellen Debatte diskutiert?

- Horizontale Mobilität
- Vertikale Mobilität
- Expats in der Schweiz

Was versteht man unter einer «Verdachtskündigung»?

- Eine Kündigung, die erfolgt, wenn eine angestellte Person eine strafbare Handlung gestanden hat.
- Eine Kündigung, die aufgrund des Verdachts einer Straftat erfolgt, ohne einen rechtskräftigen Entscheid abzuwarten.
- Eine Kündigung, die ausgesprochen wird, wenn der Arbeitnehmer das Unternehmen ohne Vorankündigung verlässt.

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 Juli/August 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 13.6.2025. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Mai 2025

Welche Position hat David Gisler bei Siemens Schweiz?
Head of Talent Acquisition

Welche Aussage widerspricht den gesetzlichen Vorgaben gemäss OR?

Während eines laufenden Arbeitsverhältnisses im Stundenlohn darf der Ferienzuschlag monatlich ausbezahlt werden.

Wofür steht «EVP»?
Employer Value Proposition

Die Gewinnerinnen der Ausgabe Mai 2025 heissen Silvia Anderhub und Katrin Cicchini. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am Kongress Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2025 im Wert von CHF 690.–



Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2025

Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht kombiniert mit sozialversicherungsrechtlichen Fragen

Dienstag, 30. September 2025 – Technopark Zürich

Herausforderungen nach Rollenwechsel

Vom Kollegen zur Führungskraft im gewerblichen Bereich

Führung im gewerblichen Bereich ist oft praxisorientiert, direkt und handlungsbezogen. Wird die Führungsrolle intern besetzt, entstehen besondere Herausforderungen: Vertrautheit im Team, informelle Bindungen und teils unausgesprochene Erwartungen. Zusätzlich kann die Nachfolge durch eine prägende Vorgängerperson erschwert werden – oder auch durch deren Abwesenheit. Was ist dabei zu beachten?

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Herr M. ist in der Klemme. Als langjähriger Mitarbeiter war er für das Be- und Entladen von Lkws zuständig. Bis im Rahmen einer Umstrukturierung ein neues Team gegründet wurde. Herr M. bekam die Chance, dieses zu leiten. Seine Kolleg*innen hatten nichts dagegen. Viele dachten, dass auf Herrn M. eine Menge Arbeit zukommen würde. Herr M. wiederum sah sich vor allem als Bindeglied zum Leiter Operations und als Sprecher des Teams. Bis zu dem Zeitpunkt, als es darum ging, unliebsame Nachrichten zu überbringen: Das Scansystem (mit dem die Waren gescannt werden) würde durch ein neues ersetzt werden. Auch das Schichtsystem würde sich ändern. Dann beschwerten sich die Mitarbeitenden, dass andere Hallen bessere Winterjacken erhalten. Und schliesslich wurde noch die versprochene Inflationsausgleichsprämie auf Eis gelegt. Die Mitarbeitenden gingen in den Widerstand. Herr M. verstand die Bedenken der Mitarbeitenden. Er verstand aber auch die Erwartung seines Chefs ...

Das Beispiel illustriert die Situation, in der sich Führungskräfte befinden, die aus den eigenen Reihen kommen: Manche Mitarbeitenden kennen ihre*n neue*n Vorgesetzte*n als Kollegen/Kollegin und gehen davon aus, dass alles so bleibt, wie es ist. «Schliesslich haben wir immer gut zusammengearbeitet, und er bzw. sie kennt unsere Arbeit.»

Etwas anderes wäre es, wenn die neue Führungskraft eine der Jüngsten ist. Stellen wir uns vor, eine junge Kollegin,



Führungskräfte, die neu für ihre ehemaligen Kollegen verantwortlich sind, sind mit Herausforderungen konfrontiert.

Anfang 30 wird zur Vorgesetzten eines Teams, das im Durchschnitt 10–15 Jahre älter ist. In diesem Fall könnte eine grössere Portion Skepsis und Reserviertheit hinzukommen: «Die Person ist formal zwar höher qualifiziert, hat aber kaum Erfahrung.» «Die denkt doch nur an ihre Karriere.» Wenn die junge Chefin davon ausgehen würde, dass die erfahrenen Kollegen sie wie bisher gut unterstützen würden, hätte sie sich geirrt ...

Auch das Verhalten der vorigen Führungskraft ist wichtig: War sie beliebt? Dann heisst die Sorge der Mitarbeitenden: Kann die neue Person das genauso gut? War sie unbeliebt? Dann heisst die Sorge: Wird unsere neue Führungskraft jetzt genauso? Hoffentlich wird alles anders.

Was folgt aus den beiden skizzierten Konstellationen? Es geht darum, die eigene Führungsposition konstruktiv zu entwickeln.

Typische Herausforderungen

- 1. Eine klare Führungsrolle einzunehmen:** Unter der Erwartung der Kolleg*innen, «dass alles so bleibt wie es ist», positionieren sich manche neuen Führungskräfte weiterhin als Kumpel: «Dass ich jetzt hier die Führungskraft spielen soll, ändert ja nicht wirklich etwas.» Notwendig ist das Gegenteil: Die Führungsrolle ist ein neuer Job, mit anderen Aufgaben, einer anderen Verantwortung und anderen Entscheidungskompetenzen. Dies gilt es ab sofort zu leben. Im Gestus der Selbstverständlichkeit.
- 2. Aufgaben delegieren:** Wenn die Aufgaben andere sind, dann müssen die früheren Aufgaben auch abgegeben werden. Das ist nicht einfach, zumal es oft mehr Arbeit als Köpfe gibt und die Routinen noch anders eingeschwungen sind. Die alten Aufgaben entsprechen aber nicht mehr der neuen Rolle.
- 3. Beziehungen neu gestalten:** Die alte Verbundenheit ist zu Ende. Das ist immer auch ein Abschied. Gleichwohl können neue Formen der Verbundenheit mit den alten Mitarbeitenden und neuen Kolleg*innen z.B. auf der gleichen Führungsebene gefunden werden. Gleichzeitig ist mit Vorbehalten

Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Autonomie statt Micromanagement – Führen in der Selbstverantwortung	Unterägeri, Feusisberg	zfu.ch/go/aut	2 T	Diverse	2 Tage	Referentin: Kristin Henke
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Führen im Generationenmix	Feusisberg	zfu.ch/go/gef	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Prof. Dr. Florian Kunze
Gespräche, die keiner führen will	Horgen	zfu.ch/go/ges	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Markus Marthaler
Leadership-Troubleshooting: Kritische Führungssituationen zielgerichtet meistern	Rüschlikon	zfu.ch/go/lts	2 T	Diverse	2 Tage	Referent: Markus Marthaler
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Ready for Transformation: Leadership für den digitalen Wandel	Feusisberg	zfu.ch/go/rft	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
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	9 T	Modular	9 Tage	3 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	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Campus Olten	fnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Di	26 Halbtage	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	hr-ausbildungen.ch	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Trainings «BWI – der Führungsausweis»	BWI Zürich	bwi.ch	9–12 M	Diverse	10 Tage	Pflicht- und Wahltage zu Team- oder Projektführung
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/ze	8 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
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Diverse	5 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Neurosystemische Business-Ausbildung zum Neuroimagination-Coach®	Zürich	www.brainjoin.ch	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
New Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Mi	5 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in kv edupool	Münchenstein	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	kv edupool-Diplom
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
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	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
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



Future Skills

Zukunftskompetenzen: Was Mitarbeitende morgen brauchen

Die Schweizer Arbeitswelt steht vor einem tiefgreifenden Wandel: Neue Kompetenzanforderungen, zunehmender Druck auf mentale Gesundheit und die alternde Gesellschaft verändern, was Unternehmen von ihren Mitarbeitenden benötigen. Gleichzeitig beschleunigt der technologische Fortschritt – insbesondere durch künstliche Intelligenz – diesen Wandel massiv. Doch was heisst das konkret für Schweizer Unternehmen?

Sonja Kupferschmid und Pascal von Känel

Während die öffentliche Diskussion oft auf die reine Anzahl fehlender Fachkräfte fokussiert, entwickeln sich im Hintergrund zwei grössere Herausforderungen: der Skills Gap und der Mindset Gap.

Der Skills Gap: Wo Kompetenzen fehlen

Der Fachkräftemangel in der Schweiz ist längst nicht mehr nur eine Frage der Quantität. Eine Deloitte-Studie zeigt, dass Unternehmen in der Schweiz besonders in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und sozialer Kompetenzen Nachholbedarf sehen: 66% nennen fehlende technische Kompetenzen als zentrales Problem, 56% sehen digitale Defizite bei Mitarbeitenden. Gleichzeitig mangelt es an Soft Skills wie Teamfähigkeit oder Empathie, die gerade in hybriden Arbeitsumgebungen essenziell sind.¹ Zudem geben fast sieben von zehn befragten Unternehmen an, dass ihre Mitarbeitenden nicht ausreichend auf kommende Herausforderungen vorbereitet seien und nur wenige über interkulturelle und globale Kompetenzen verfügen.²

Der Mindset Gap: Die unterschätzte Herausforderung

Neben der Frage, was Mitarbeitende können, stellt sich immer öfter die Frage, wie sie Veränderungen begegnen. Der «Mindset Gap» meint dabei die Lücke zwischen den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt und der inneren Haltung vieler Beschäftigter.

Future Skills, wie Veränderungsbereitschaft, Eigenverantwortung für Lernpro-

zesse und Risikobereitschaft, sind zunehmend zentral. Doch der Aufbau dieser Haltungen gelingt nicht durch klassische Trainings allein. Vielmehr braucht es eine neue Unternehmenskultur – getragen von Führungskräften, die selbst vorleben, was Wandel bedeutet.^{3, 4}

Drei wegweisende Zukunftskompetenzen

Drei Kompetenzfelder kristallisieren sich als besonders zukunftsrelevant heraus:

- 1. Technologische Kompetenzen:** Der Umgang mit KI und digitalen Tools ist kein Spezialwissen mehr, sondern wird zur Grundanforderung. Viele Unternehmen sehen erheblichen Weiterbildungsbedarf, um die Potenziale der neuen Technologien tatsächlich zu nutzen.²
- 2. Soziale Kompetenzen:** Mit zunehmender Automatisierung werden menschliche Fähigkeiten wie Empathie und Kommunikationsstärke zu Differenzierungsmerkmalen. Diese Soft Skills gewinnen besonders in Führungssituationen an Bedeutung.³
- 3. Kognitive Kompetenzen:** Kreativität, kritisches Denken und die Fähigkeit, Wissen weiterzugeben, sind zentrale Schlüsselqualifikationen der Zukunft.³

Demografischer Wandel als Chance sehen

Laut einer aktuellen Deloitte-Umfrage spüren 50% der Unternehmen in der Schweiz bereits jetzt die Auswirkungen des demografischen Wandels – Tendenz

steigend. Dennoch fördern nur 14% aktiv die Weiterbeschäftigung älterer Mitarbeitender.⁵ Über 55-Jährige machen 23% der Erwerbstätigen aus, stellen jedoch nur 8% der Neueinstellungen. Diese Diskrepanz stellt ein enormes Potenzial dar, das bisher weitgehend ungenutzt bleibt – insbesondere in Bezug auf Wissenstransfer und generationenübergreifendes Lernen.⁶

Die Generation Z leistet mit dem Augenmerk auf die psychische Gesundheit ebenfalls einen Beitrag dazu. Psychische Belastungen wirken sich nicht nur auf das Wohlbefinden, sondern auch auf die Leistung von Teams aus. Neben individuellen Resilienztrainings sind strukturelle Veränderungen nötig: etwa realistische Arbeitsziele, Ruhephasen und eine Kultur der Wertschätzung.⁷ Mentale Gesundheit ist als Führungsaufgabe zu verstehen. Führungskräfte sollten Vorbilder sein – und zwar nicht nur für Leistung, sondern auch für gesunde Grenzen.⁵

Die Handlungsfelder für HR- und Führungsverantwortliche

Es ergeben sich nun mehrere Handlungsfelder, wo HR-Personal und Führungskräfte ansetzen können, um die vorliegenden Herausforderungen zu bewältigen.

1. Kompetenzentwicklung neu denken

Die Zeiten starrer Schulungskataloge sind vorbei. Gefragt sind dynamische Lernreisen, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren und unmittelbar anwendbar sind.

Unternehmen haben Lernangebote, aber die Lernkultur fehlt

«Wir haben eine Unzahl an Lernangeboten, aber sie werden nicht genutzt», dies ist die Realität in zahlreichen Schweizer Unternehmen. Wer lernen wirklich fördern will, muss mehr bieten als Kurse, Lernplattformen oder Apps. Es braucht Zeit, Vorbilder sowie praxisnahe und geschäftsrelevante Lernangebote.

Lernen braucht Zeit – während der Arbeitszeit

Wer wirklich will, dass sich Mitarbeitende weiterbilden, muss ihnen dafür Zeit einräumen. Lernen soll im Arbeitsalltag stattfinden und Teil der Arbeit sein. Dies zeigt, dass Weiterentwicklung kontinuierlich und nicht nur durch externe Weiterbildung geschehen kann.

Führungskräfte müssen «Lernfreude» vorleben

Wenn die Führungskraft kein einziges Lernmodul absolviert, warum sollten es Teammitglieder tun? Oftmals unterschätzen Führungskräfte ihre Vorbildfunktion. Wenn sie die Freude am Lernen vorleben, können sie Teammitglieder für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung begeistern. Das Teilen von Erlerntem im Team fördert den Austausch, motiviert, bringt Inspiration und zeigt zudem Wertschätzung gegenüber der Person, die in ihre Entwicklung investiert hat.

Praxisnahe Lernangebote, die ankommen

Ein wichtiges Learning: Lerninhalte sollen dort ansetzen, wo die Mitarbeitenden sind. Die Inhalte müssen relevant, praxisnah und sofort anwendbar sein. Workshops zu KI-Tools können spannend klingen, lösen aber Frust aus, wenn die Anwendung im Arbeitsalltag fehlt.

Gleichzeitig brauchen Lernangebote eine durchdachte Vermarktung: neugierige Titel, ehrliche Beschreibungen und – ganz wichtig – eine Person mit Auftrittskompetenz, die die Inhalte lebendig und greifbar vermittelt. Emotionen und Begeisterung sind entscheidend, damit das Erlernte im Gedächtnis bleibt.

Eine echte Lernkultur fordert alle – das Unternehmen mit seinen Führungskräften und Mitarbeitenden. Der Schlüssel liegt meines Erachtens darin, das «Lernen» als integralen Bestandteil der Arbeit zu begreifen. Gelingt dies, profitieren sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen, und dadurch können Innovation, Anpassungsfähigkeit und langfristiger Erfolg entstehen.

Annina Gschwind ist Fachspezialistin Digital Learning und seit 2024 bei der CSS tätig.



stark limitierte Kompetenzen verfügte. Die Verantwortlichkeiten der obersten Manager (CEO, Geschäftsleitung und Direktunterstellte der Divisionsleitungen) waren beispielsweise der FINMA nicht transparent und präzise genug bekannt, was es der Aufsichtsbehörde verunmöglichte, personenbezogene Gewährsprüfungen (fachliche Eignung und Integrität) durchzuführen oder bei Fehlentscheiden und Fehlverhalten gezielt einzugreifen.

Aus den CS-Fehlern lernen

Was muss sich ändern? Welche Lehren können aus dem CS-Debakel gezogen werden? Und welchen Beitrag kann HR konkret leisten, um eine nachhaltig hohe Qualität der obersten Managementebenen zu garantieren?

1. Senior Manager Regime

In Ländern wie Deutschland oder England gelten für Finanzinstitute konkrete Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung bei Besetzungsentscheiden von Spitzenpositionen (Senior Manager Regime SMR). Im Vereinigten Königreich gibt es die FCA (Financial Conduct Authority), in Deutschland verfügt das BaFin (Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht) über ein komplexes Instrumentarium zur Prüfung und Sicherstellung der fachlichen und persönlichen Eignung von Mitgliedern der obersten Managementebenen. Damit können diese Behörden eine detaillierte Zuordnung der Verantwortlichkeiten sowie eine vertiefte Überprüfung der fachlichen und persönlichen Eignung jedes einzelnen Senior Managers durchführen und abhängig davon eine Besetzung genehmigen. In ihren «Lessons learned» aus der CS-Krise fordert die FINMA nun ein ähnliches Instrumentarium sowie im Vergleich zu bisher entsprechend verschärfte Kompetenzen, um Qualitätsprüfungen durchsetzen zu können.

Während z.B. der VR-Präsident der UBS, C. Kelleher, ein solches Regime für die Schweiz öffentlich begrüsst, scheint dessen Existenz und seine konkrete Ausgestaltung in der HR-Community (noch) kein Thema zu sein. Instrumentarien erzielen ihre Wirkung aber nur, wenn sie praktikabel sind und inhaltlich valide und relevante Informationen enthalten. Hier

sollten jetzt HR-Experten entsprechend Einfluss nehmen, z.B. bei einer Vernehmlassung von Entwürfen eines SMR. Ein Senior Management Regime (SMR) ist in seinen Grundzügen nicht ausschliesslich für die Finanzindustrie konzipiert, sondern lässt sich sinngemäss auch auf grössere Unternehmen übertragen – etwa als Bestandteil eines internen Audits.

2. Den VR im HR vermehrt zum Thema machen

Falsche Personalentscheide im VR und in der Geschäftsleitung sind ein existenzielles Risiko für ein Unternehmen, wie der Fall CS eindrucksvoll zeigt. Was kann nun HR zu einem kompetenten und wirkungsvollen VR beitragen, der seine Verantwortung auf der ganzen Linie wahrnimmt?

Der VR ernennt den CEO und entscheidet u.a. auch über die Organisationsstruktur, die geltenden Werte bzw. die angestrebte Unternehmenskultur. Um genau diese Verantwortung ausüben zu können, braucht er entsprechende (HR-) Expertise, z.B. bei der Personalbeurteilung, im Talentmanagement oder bei der Entwicklung der Unternehmenskultur. HR-Verantwortliche täten gut daran, sich vermehrt klar zu werden, wie sie zum VR stehen, wo sie diesen in der Ausübung seiner Funktion über HR-Themen (pro-) aktiv informieren und unterstützen können.

Alle noch so gut gemeinten und professionell gestalteten HR-Initiativen, z.B. im Talentmanagement, laufen über kurz oder lang ins Leere, wenn der VR deren Bedeutung und Ziele nicht versteht, nicht teilt oder nicht gewillt ist, diesen Nachdruck zu verleihen. Falls HR-Expertise im VR untervertreten ist, muss die HR-Leitung versuchen, in Zusammenarbeit mit externen Fachstellen mitzuhelfen, die VR-Mitglieder in diesen Themen und in dieser Rolle zu befähigen.



Raimund Birri, Dr. rer. nat., war bis 2009 Leiter des HR-Bereichs für Instrumente und Prozesse im Talent Management bei der Credit Suisse. Nach der Pensionierung wirkte er als Berater und Buchautor («Human Capital Management») sowie als Dozent an der Fachhochschule Bern.