

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Arbeitsrecht im Fokus

«Ein Standardvertrag genügt meist»

Jeannine Dehmelt von der Kanzlei VISCHER im Experten-Interview

Arbeitszeugnis

Leistung korrekt beurteilen

Darauf sollten Sie bei der Zeugniserstellung achten, damit arbeitsrechtliche Konflikte gar nicht erst entstehen. [S. 10](#)

Formvorschriften

Welche Unterschrift ist gültig?

Bei der Frage der Schriftlichkeit hinkt das Gesetz der digitalen Realität hinterher. Wir zeigen, was heute gilt. [S. 14](#)

Unbezahlter Urlaub

Auszeit ganzheitlich gedacht

Ein Sabbatical gelingt umso entspannter, wenn die soziale Sicherheit dabei gewährleistet ist. [S. 18](#)

Arbeitsrecht im Fokus

«Ein Standardvertrag genügt meist»

Was muss im Arbeitsvertrag klar geregelt sein? Und welche Irrtümer halten sich bei Arbeitszeit und Ferien hartnäckig? Im Titelinterview spricht Rechtsanwältin Jeannine Dehmelt von der Kanzlei VISCHER über zentrale arbeitsrechtliche Fragen aus dem HR-Alltag. Sie zeigt, wo bei Arbeitsverträgen, Arbeitszeit und Ferien häufig Fehler entstehen – und wie Unternehmen mit klaren Regelungen und sorgfältiger Praxis rechtliche Stolpersteine vermeiden.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Dehmelt, welcher Aspekt Ihrer Tätigkeit als Anwältin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht gefällt Ihnen besonders gut?

Ich schätze die Vielseitigkeit meiner Tätigkeit, die von der Vertragsgestaltung über Kündigungen bis zu Restrukturierungen oder arbeitsrechtlichen Verfahren reicht. Im Kern jeder Anfrage steht der menschliche Aspekt, weshalb es darum geht, pragmatische und lebensnahe Lösungen zu finden.

Was sind die grössten arbeitsrechtlichen Irrtümer in der HR-Praxis?

Das HR ist in arbeitsrechtlichen Fragen meist sehr gut aufgestellt. Das Schriftformerfordernis für gewisse arbeitsrechtliche Bestimmungen ist jedoch oftmals nicht ausreichend klar, oder die Bestimmungen zur Arbeitszeiterfassung werden für manche Mitarbeitende zu locker gehandhabt.

Welche arbeitsrechtlichen Konflikte landen heute besonders oft auf Ihrem Tisch?

Ich beobachte einen Trend, dass sich Mitarbeitende vermehrt gegen ordentliche Kündigungen wehren und deren Missbräuchlichkeit geltend machen. Ein weiterer «Dauerbrenner» sind Bonusstreitigkeiten.

Stichwort Arbeitsvertrag: Welche Formulierungen führen in der Praxis immer wieder zu Ärger?

Die genannten Bonusstreitigkeiten sind oft auf unpräzise oder ungünstige Bonusklauseln zurückzuführen: Das Schweizer Arbeitsrecht definiert den Bonus nicht. Es kann sich um einen variablen Lohnbestandteil oder eine Gratifikation handeln. Ein variabler Lohnbestandteil liegt vor, wenn der Bonus betraglich feststeht oder von

klar berechenbaren Zielen abhängt. Eine Gratifikation liegt hingegen vor, wenn die Ausrichtung (echte Gratifikation) oder zumindest die Höhe (unechte Gratifikation) im Ermessen des Arbeitgebers liegt. Nur bei einer echten oder unechten Gratifikation ist die Bedingung eines ungekündigten Arbeitsverhältnisses zulässig; ein Pro-rata-Anspruch bei Austritt besteht diesfalls nur, wenn vereinbart. Die Unterscheidung ist daher enorm wichtig und sollte bereits bei der Formulierung von Bonusklauseln beachtet werden. Damit ein Bonus als (unechte) Gratifikation qualifiziert, sollte die Klausel keinen definitiven Betrag nennen, Ziele auch oder überwiegend qualitativer Natur sein lassen und die diskretionäre Natur sowie einen Freiwilligkeitsvorbehalt betonen. Entscheidend bleiben aber die tatsächlich gelebten Verhältnisse.

Weiter ist bei der Formulierung der Bestimmungen zur (teilweisen) Wegbedingung der Mehrstunden, zum Konkurrenzverbot und zu einer Krankentaggeldersatzlösung Vorsicht geboten.

Die vertraglich vereinbarte Schriftform für eine Kündigung kann für Arbeitgeber zudem tückisch sein. Obwohl sie damit Rechtssicherheit schaffen wollen, schränken sie sich oft selbst ein. Sofern nichts anderes vereinbart ist, gilt diesfalls das gesetzliche Erfordernis nach Art. 14 OR: Die Kündigung muss handschriftlich oder mit einer qualifizierten elektronischen Signatur gemäss Bundesgesetz über die elektronische Signatur (ZertES) unterzeichnet sein. Da die wenigsten Arbeitgeber über eine solche Signatur verfügen, müssen zeichnungsberechtigte Personen das Schreiben handschriftlich unterzeichnen, was bei kurzfristigen Kündigungen oder

Abwesenheiten zu Schwierigkeiten führen kann. Eine Missachtung des Schriftformerfordernisses führt zur Nichtigkeit der Kündigung. Ich empfehle daher, auf das vertragliche Schriftformerfordernis für die Kündigung zu verzichten oder festzuhalten, dass eine einfache elektronische Signatur oder eine E-Mail ausreicht.

Was sollte in einem Arbeitsvertrag zwingend klar geregelt sein, auch wenn es das Gesetz nicht verlangt?

Neben dem gesetzlich vorgesehenen Mindestinhalt (vgl. Art. 330b Abs. 1 OR) sollten insbesondere die folgenden Punkte geregelt sein:

- Von der gesetzlichen Regelung abweichende Probezeit
- Weitere Vergütungselemente
- (Teilweise) Wegbedingung der Überstunden
- Allfällige Homeoffice-Tätigkeit und deren Entschädigung
- Krankheit und Lohnfortzahlung
- Anrecht auf Immaterialgüterrechte
- Konkurrenzverbot
- Von der gesetzlichen Regelung abweichende Kündigungsfristen

Ein Arbeitsvertrag muss klar strukturiert und präzise formuliert sein. Er sollte nicht unnötig weitere Regelwerke zu integrierenden Vertragsbestandteilen erklären und nicht im Widerspruch zu höherrangigen Regelungen, wie einem anwendbaren GAV, stehen.

Welche Fehler passieren besonders häufig bei Zusatzklauseln, etwa zu Bonus, Überstunden oder Konkurrenzverbot?

Bonusklauseln werden oft so formuliert, dass es sich beim Bonus um einen variab-

Arbeitszeugnis im Schweizer Arbeitsrecht

Wie Arbeitsleistung rechtssicher beurteilt wird

Arbeitszeugnisse sind in der HR-Praxis häufig Anlass für arbeitsrechtliche Konflikte. Sie sind weit mehr als ein administrativer Abschluss des Arbeitsverhältnisses: Als rechtlich relevante Dokumente mit erheblicher Aussenwirkung müssen sie sorgfältig und präzise formuliert sein. Der Beitrag beleuchtet zentrale Punkte, die in der Praxis regelmässig zu Unsicherheiten führen.

Von Leena Kriegers-Tejura

Arbeitszeugnis als Führungsinstrument

Um ein professionelles Arbeitszeugnis erstellen zu können, sollte der Werdegang des Arbeitnehmers¹ im Unternehmen hinreichend schriftlich dokumentiert werden. Eine aussagekräftige Beurteilung des Arbeitnehmers am Ende seiner Anstellung sollte basierend auf den folgenden Unterlagen möglich sein:

- Bewerbungsunterlagen
- Arbeitsvertrag/Stellenbeschreibung
- Periodische Mitarbeitergespräche beispielsweise mit Zielvereinbarungen
- Zwischenzeugnisse
- Aktennotizen
- Weiterbildungen, Beförderungen
- Disziplinar massnahmen

Erfahrungsgemäss fehlen bei zahlreichen Firmen einige dieser Unterlagen. Kleinere Firmen beispielsweise führen nicht regelmässig Mitarbeitergespräche und halten allfällige Unstimmigkeiten nicht schriftlich fest. Über Jahre hinweg werden keine Zwischenbeurteilungen gemacht oder nicht schriftlich dokumentiert. Das erschwert die Erstellung des Arbeitszeugnisses, und die Arbeitgeberin kann kaum negative Äusserungen in das Arbeitszeugnis aufnehmen, da die entsprechenden Beweismittel fehlen. Der Arbeitnehmer kann in einem solchem Fall ein gutes Arbeitszeugnis fordern.

Jederzeitiger Anspruch auf ein Arbeitszeugnis

Der Arbeitnehmer kann von Gesetzes wegen jederzeit von der Arbeitgeberin



Zwischen Wahrheitspflicht und Wohlwollen: Die Erstellung von Arbeitszeugnissen wird immer wieder zum Drahtseilakt.

ein Arbeitszeugnis verlangen, welches sich über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über seine Leistungen und sein Verhalten ausspricht (Art. 330a Obligationenrecht). Der Arbeitnehmer hat die Wahl zwischen einem qualifizierten Arbeitszeugnis (Vollzeugnis) und einer einfachen Arbeitsbestätigung, welche sich auf Angaben zu Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses beschränkt. Diese Option ist insbesondere in konfliktbelasteten Situationen von praktischer Relevanz, oder bei sehr kurzen Arbeitsverhältnissen. Somit kann der Arbeitnehmer während des Arbeitsverhältnisses ein Arbeitszeugnis verlangen (sog. Zwischenzeugnis), aber auch kurz vor, bei und nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Zwischenzeugnisse

Nach überwiegender Auffassung muss der Arbeitnehmer für das Zwischenzeugnis ein berechtigtes Interesse glaubhaft machen. Daran sind aber keine allzu hohen Anforderungen zu stellen (z.B. Wechsel eines Vorgesetzten, Transfer im Betrieb, Weiterbildung, Stellenwechselabsichten etc.).

Zwischenzeugnisse sind in der Gegenwart zu formulieren, und zwar auch dann, wenn bereits feststeht, dass das Arbeitsverhältnis enden wird. Ein Hinweis im Zwischenzeugnis auf das nahende Ende des Arbeitsverhältnisses ist grundsätzlich unzulässig, obwohl das viel geschrieben wird. Tatsache ist, dass das Zwischen-

Unbezahlter Urlaub

«Give me a break» – Auszeit ganzheitlich gedacht

Die Welt bereisen, einen unbezahlten Einsatz als Volontär leisten, an einer Sportolympiade teilnehmen oder aus reiner Freude eine musikalische Ausbildung absolvieren – es gibt viele Gründe, die gewohnte Arbeit einmal aus der Hand zu legen und neue Perspektiven einzunehmen. Eine Auszeit gelingt umso entspannter im Vertrauen, dass die soziale Sicherheit auch in dieser Zeit gewährleistet ist.

Von Myriam Minnig

Auszeit ohne Kündigung

Durchatmen, neue Impulse tanken, den Kopf frei bekommen – das wünscht sich auch Noah, nachdem er erfolgreich eine berufsbegleitende Weiterbildung absolviert und im Job alles gegeben hat. Er mag seine Arbeit und das Team, eine Kündigung kommt deshalb nicht infrage. Welche Möglichkeiten könnte seine Arbeitgeberin ihm bieten, und was sollte man über die verschiedenen Varianten wissen?

Ferien

Als 31-jähriger Mitarbeiter hat Noah gesetzlichen Anspruch auf vier Wochen bezahlte Ferien.¹ Das gilt unabhängig davon, ob jemand im Monats- oder im Stundenlohn angestellt ist. Angestellte im Monatslohn erscheinen während eines vereinbarten Zeitraums nicht zur Arbeit und erhalten in dieser Zeit dennoch den üblichen Lohn. Bei unregelmässig Beschäftigten berechnet sich dieser in der Regel als Durchschnitt der letzten zwölf Monate.

Bei Stundenlöhnern ist es am einfachsten, das Ferienguthaben als Zuschlag abzurechnen, damit der Anspruch dem Verhältnis zur geleisteten Arbeitszeit entspricht. Für vier Wochen beträgt der Zuschlag 8,33%. Der Zuschlag ergibt sich durch das Teilen der Anzahl Ferienwochen durch die Anzahl Arbeitswochen.

BEISPIEL 1

$$\frac{4 \text{ Ferienwochen}}{48 \text{ Arbeitswochen}} \times 100 = 8,33\%$$

In der Praxis sieht man häufig, dass dieser Zuschlag mit der monatlichen Lohnabrechnung ausbezahlt wird. Damit riskiert die Arbeitgeberin eine (nochmalige) Nachforderung der Lohnzahlung während bezogener Ferien, denn die laufende Auszahlung ist nicht erlaubt.² Oft werden solche Forderungen im Klagefall mit anderweitig begründeten arbeitsrechtlichen Forderungen gestellt, beispielsweise nach einer nicht einvernehmlichen Trennung. Das Problem der laufenden Auszahlung liegt in der Tatsache, dass zum Zeitpunkt des tatsächlichen Ferienbezugs kein Lohn mehr ausgerichtet wird.

Die einzige Ausnahme vom Auszahlungsverbot gilt bei Austritt des Mitarbeitenden, wenn das Restguthaben an Ferien nicht mehr mit freier Zeit kompensiert werden kann. Das Bundesgericht musste sich schon mehrmals dazu äussern, ob bei unregelmässiger Beschäftigung eine laufende Auszahlung der Ferien zulässig sei, und hat sich dabei auch schon selbst widersprochen. Der letzte relevante Entscheid³ hält richtigerweise fest, dass eine laufende Auszahlung nur in Ausnahmefällen zulässig ist und eine korrekte Handhabung der Ferienzuschläge im Hinblick auf die heute zur Verfügung stehenden Softwareangebote und Zeiterfassungssysteme zumutbar sei. Doch wie sieht das korrekte Vorgehen aus (siehe Beispiel 2)?

Möchte ein Mitarbeitender Ferien beziehen mit einem höheren Gegenwert, als der Saldo hergibt, kann ihm dennoch ein durchschnittlicher Lohn ausbezahlt werden, sodass der Saldo ins Negative fällt. Bei Kündigung durch den Mitarbeitenden

BEISPIEL 2

Vom Lohn für geleistete Arbeit wird der Ferienzuschlag berechnet und gutgeschrieben: z.B. 28 Std. à CHF 45.– = CHF 1260.–, davon 8,33% (bei 4 Wochen Ferien) = CHF 105.–. Die so berechneten Beträge werden monatlich aufkumuliert, ein Ausweis des laufenden Saldos auf der Lohnabrechnung empfiehlt sich zwecks Nachvollziehbarkeit. Bezieht der Mitarbeitende z.B. 2 Wochen Ferien, kann ihm aus dem Saldo ein durchschnittlicher Lohn ausbezahlt werden. Auf diese Weise geniesst er «bezahlte Ferien», wie es der Gesetzgeber vorgesehen hat.

selbst kann ein Negativsaldo in der Regel mit dem Lohn verrechnet bzw. eine Rückzahlung gefordert werden, wie das bei einem Monatslöhner auch der Fall wäre. Kann der Negativsaldo jedoch nicht aufgeholt werden, weil die Arbeitgeberin zu wenig Arbeit zuweisen kann,⁴ ist eine Verrechnung möglicherweise nicht zulässig. Solche Fälle sind anhand der individuellen Umstände abzuklären.

Unbezahlte Ferien

Noah träumt allerdings von einer längeren Auszeit. Er möchte sich ein halbes Jahr Zeit nehmen, Europa zu bereisen. Eine Möglichkeit ist der unbezahlte Urlaub (UbU). Einen rechtlichen Anspruch darauf hat Noah nicht, seine Arbeitgeberin muss damit einverstanden sein und tut gut daran, die Details für den UbU detailliert zu regeln. Das Arbeitsverhältnis bleibt grundsätzlich bestehen, die Verpflichtungen zur Arbeitsleistung und zur Lohnzahlung werden für die vereinbarte Zeit jedoch sistiert.

Weniger Appell, mehr Wirkung

Die Hebel des HR für gelungene Teamarbeit

Teamarbeit ist kein Selbstläufer und erst recht keine Frage von Appellen. Sie entsteht dort, wo Unternehmen und HR bewusst Verantwortung übernehmen und günstige Rahmenbedingungen schaffen. Auch scheinbar kleine Massnahmen können dabei Wirkung entfalten.

Von Dr. Daniel Marek

Teams sind wieder chic. Unternehmen haben erkannt, dass das Team der Ort ist, wo die Produktivität gesteigert werden kann. Hinzu kommen temporäre Teams, die als Folge einer flexiblen Arbeitswelt entstanden sind: Projektteams, Taskforces, Gilden und virtuelle Teams. Diese Renaissance erstaunt nicht, denn stabile wie temporäre Teams haben gewichtige Vorteile. Sie bieten die Möglichkeit zu direkter Interaktion und zu Lernen. Das Team ist der Ort, an dem sich neue Arbeitsformen und Verfahren in einem geschützten Rahmen ausprobieren lassen; es ist sozusagen ein Labor des Alltags. Es ist aber auch ein Heimathafen der gegenseitigen Unterstützung.

Kritische Stimmen zu Teamarbeit sind derzeit in der Minderheit, obwohl negative Erfahrungen nicht geleugnet werden können (z.B. «Team = totale Ernüchterung aufgrund Mobbing»). Kollektive

Verantwortungslosigkeit und undiszipliniertes Verhalten an Besprechungen machen die erhofften Vorteile schnell zunichte. Damit Teamarbeit befruchtend und nicht behindernd wirkt, ist ein überlegter und gezielter Einsatz erforderlich.

Im Alltag liegt die Verantwortung für die Teamarbeit bei den Führungskräften und bei den Mitarbeitenden. Alle Beteiligten müssen die Fähigkeiten und den Willen zu einer echten Kooperation mitbringen, das gilt in stabilen wie in temporären Teams. Kooperation wird hier verstanden als gemeinsames, aufeinander abgestimmtes Handeln, um individuelle und kollektive Ziele zu erreichen.

Ohne das Unternehmen geht es nicht

Allerdings kann Teamarbeit nicht einfach verordnet werden, bei temporären Teams

noch weniger als in stabilen Teams. Selbst wenn auf den ersten Blick die Verantwortung beim Team liegen mag, so hat das Umfeld einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Teamarbeit. Den meisten dürfte klar sein, dass es nicht ausreicht, wenn CEOs den «Team-Spirit» beschwören. Tatsächlich können die Geschäftsleitung und das HR viel für ein förderliches Umfeld tun. Dazu gehören sowohl die Werthaltungen im Unternehmen («Kultur») als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen.

Eine Lösung, die oft als Erstes auftaucht, sind Workshops für Führungskräfte und Trainings für Mitarbeitende. In der Regel sollen sie die Selbst- und Sozialkompetenzen fördern, die es für Teamarbeit braucht. Solche Trainings sind sinnvoll, sofern sie klar erkennbare Lücken schliessen. Trainings werden idealerweise durch Impulsveranstaltungen ergänzt, bei de-



Selbst wenn das Team im Alltag für seine Prozesse verantwortlich ist, kann Teamarbeit nicht einfach verordnet werden.

Spezial-Wettbewerb

Beantworten Sie zwei Fragen und gewinnen Sie einen Platz auf der Learning-Journey nach München & Nürnberg von days with us.

1. Was sind aktuell die grössten Herausforderungen in Ihrer Arbeitswelt?
2. Warum sollten Sie unbedingt dabei sein?

Nehmen Sie per Online-Fragebogen teil!



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

Der/Die Gewinner*in wird in der Ausgabe Juli/August 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 18.6.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Mai 2026

In welchem Unternehmen arbeitet Kathrin Kast (Titelinterview)?
Zweifel Chips & Snacks AG

Was bedeutet Corporate Volunteering?
Mitarbeitende engagieren sich im Namen ihres Unternehmens während der Arbeitszeit für soziale oder ökologische, gemeinnützige Projekte.

Wofür steht die 183-Tage-Regel?
Sie legt fest, welches Land den Lohn versteuern darf, wenn ein Arbeitnehmer vorübergehend im Ausland tätig ist.

Die Gewinnerin der Ausgabe Mai 2026 heisst Corina Brügger.
Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie einen Platz auf der Learning-Journey nach München & Nürnberg von days with us.

Days with us



Am 7. und 8. September 2026 organisiert days with us eine exklusive Learning-Journey nach München und Nürnberg. Die Reise richtet sich an HR-Verantwortliche, die die Arbeitswelt von morgen nicht dem Zufall überlassen wollen.

In einer limitierten Gruppe von zwanzig Personen werden der adidas Campus in Herzogenaurach, das House of Communication von Serviceplan und der Accenture Campus in München besucht. Drei Orte, die zeigen, wie Unternehmen Räume, Kultur und Zusammenarbeit neu denken.

Ergänzt durch Impulse von aussergewöhnlichen Persönlichkeiten und genug Raum für Gespräche mit Menschen, die sich mit denselben Fragen beschäftigen. Übernachtung, Transfers vor Ort und Verpflegung sind organisiert. Sie müssen sich um nichts kümmern.

Days with us ist spezialisiert auf Workplace Consulting, Innenarchitektur und Change-Management und entwickelt zukunftsfähige Lern- Arbeitswelten für Unternehmen und Organisation in der ganzen Schweiz und darüber hinaus.

HR gefangen im Transformationsstau

Strategisches HRM im KI-Zeitalter

HR soll strategisch führen, Transformation treiben und gleichzeitig operativ liefern – doch die Realität sieht oft anders aus. Zwischen KI-Hype und strukturellen Defiziten gerät HR zunehmend unter Druck. Wo der wahre Engpass liegt, wird dabei häufig übersehen.

Von Alexander Beck

Die Erwartungen an das Human Resources Management sind hoch – und sie steigen weiter. Der Disruption Index 2026 für die Schweizer KMU zeigt auf, dass Disruption in den Organisationen zum Dauerzustand geworden ist.¹ Themen wie künstliche Intelligenz, People Analytics und datenbasierte Entscheidungsmodelle verleihen der Diskussion um die zukünftige Rolle des HRM zusätzlichen Schub. HR soll strategischer Partner, Transformationsbegleiter und Werttreiber zugleich sein und dabei das operative Geschäft im Griff behalten. Knapp die Hälfte der HR-Abteilungen verfügt über eine formulierte HR-Strategie und zieht bei den HR-Zielen das Management mit ein.²

Und wie präsentiert sich die Realität in vielen HR-KMU?

Gerade für HR-Leitende stellt sich zunehmend die Frage, ob die eigene HR-Organisation den notwendigen Reifegrad hat, um diese Entwicklung aktiv mitzugestalten. Die Realität aus verschiedensten Begleitungen in Kundenprojekten zeigt eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

SEMINARTIPP

Change-Management für HR-Fachkräfte: Der Weg zum Change Agent

Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und praktische Anwendung

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Alexander Beck

• Mittwoch, 9. September 2026

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

KI im HR: Anspruch trifft auf strukturelle Bremsklötze

Der Einsatz von KI in Unternehmen ist weniger eine technologische als vielmehr eine organisatorische und insbesondere kulturelle Herausforderung. Viele HR-Bereiche stehen noch am Anfang und ringen mit klaren Anwendungsfällen, Kompetenzen und Governance-Strukturen. Gleichzeitig zeigt sich, dass HR eine zentrale Rolle bei der Gestaltung, Befähigung und verantwortungsvollen Einführung von KI einnehmen muss. Entscheidend ist dabei ein klarer Grundsatz: KI kann unterstützen, aber die Verantwortung und Steuerung müssen beim Menschen bleiben. Der nachhaltige Erfolg von KI hängt somit weniger von der Technologie selbst ab als von einer bewussten, menschenzentrierten Integration in die Organisation.

Die Potenziale von künstlicher Intelligenz im HR sind unbestritten. Entlang des gesamten Mitarbeiterkreislaufs eröffnen sich neue Möglichkeiten, Prozesse effizienter zu gestalten, Entscheidungen fundierter zu treffen und individuelle Bedürfnisse stärker zu berücksichtigen.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass viele HR-Organisationen noch mit grundlegenden Herausforderungen beschäftigt sind. In zahlreichen KMU sind HR-Prozesse nach wie vor nicht durchgängig digitalisiert, Daten liegen nur fragmentiert vor, und der administrative Aufwand bindet einen Grossteil der vorhandenen Ressourcen. Hinzu kommt, dass Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen HR und Linie oftmals nicht klar definiert sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich weniger die Frage nach der technologischen Machbarkeit als vielmehr nach der organisatorischen Anschlussfähigkeit. KI kann

ihre Wirkung nur dort entfalten, wo stabile Prozesse, fundierte Daten und klare Strukturen vorhanden sind. Ohne diese Grundlagen besteht die Gefahr, dass entsprechende Initiativen isoliert bleiben und keinen nachhaltigen Beitrag zur HRM-Wertschöpfung leisten.

Für HR-Leitende ergibt sich daraus eine klare Priorität: Die Stabilisierung sowie Weiterentwicklung des eigenen HR-Business-Modells und damit des Reifegrads der Organisation steht im Vordergrund.

«Ohne die konsequente Digitalisierung und Standardisierung der HR-Kernprozesse sowie eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen HR und Linie bleibt jede KI-Initiative Stückwerk.»

Der organisationale Reifegrad als zentrale Steuerungsgrösse

Im aktuellen HR-Diskurs wird häufig implizit davon ausgegangen, dass Organisationen bereits über einen hohen Reifegrad verfügen. Für viele KMU trifft dies jedoch nur bedingt zu. Die operative Stabilität, Effizienz in der Administration und die Sicherstellung der täglichen HR-Leistungen stehen vielfach weiterhin im Zentrum.

Diese Ausgangslage gilt es nicht als Defizit zu verstehen, sondern als Realität, von der aus Entwicklungsschritte gestaltet werden müssen. Für HR-Leitende bedeutet dies, bewusst zwischen dem «Run the Business» und dem «Change the Business» zu unterscheiden und die vorhandenen Ressourcen entsprechend auszurichten. Ebenso gewinnt der gezielte Einsatz externer Dienstleistungen an

Zwischen autoritären Anweisungen und idealisiertem Konsens

Macht Dialog Führung mächtig?

Kann Führung zugleich richtungsweisend und dialogisch sein? Der Artikel beleuchtet das Spannungsfeld zwischen Macht und Dialog in der Führung. Er zeigt, warum gute Führung weder auf autoritäre Anweisungen noch auf einen idealisierten Konsens setzt, sondern auf ein bewusstes Zusammenspiel von Macht und Dialog. Dieses «Sowohl-als-auch» wird zur eigentlichen Führungskunst.

Von Ingo Heyn

Während meiner ersten Jahre als interner Berater eines internationalen Unternehmens überraschte mich eine Führungskraft, indem sie einen Workshop mit ihren Mitarbeitenden ohne Rücksprache mit mir und dem externen Moderator kurzerhand abbrach: Die Fragen und Ideen der Mitarbeitenden zur Bewältigung einer gemeinsamen Herausforderung sprengten ihren Vorstellungsrahmen und liessen sie – wie die Nachbesprechung zeigte – Kontrollverlust befürchten. So entsteht Misstrauen: Bei der nächsten Einladung zum Dialog werden die Mitarbeitenden ahnen, womit sie zu rechnen haben, wenn sie ihre Führungskraft beim Wort nehmen.

Darüber mag man auf den ersten Blick den Kopf schütteln und auf den zweiten sich selbst fragen: Wer hat nicht schon einmal mit einer scheinbar harmlosen Frage zur Ideenfindung eingeladen und die wilden Vorschläge später mühsam und reumütig einhegen müssen? «Und, liebe Kinder, was wollen wir heute machen?» – «Europa Park!» – «Nein, dafür haben wir heute leider keine Zeit; schon der weite Weg dorthin und die Eintrittspreise ...» –

«Ooch ...». Nun sind Mitarbeitende keine Kinder und Führungskräfte nicht ihre Eltern, und doch gibt es in beiden Beziehungskontexten formal definierte und gefühlte Machtverhältnisse. Wer über mehr formale Entscheidungskompetenz verfügt, sollte sich vorher genau überlegen, wozu er oder sie zum Mitgestalten einlädt.

Um gleich einem Missverständnis vorzubeugen: Hier geht es mir nicht um das handwerkliche Know-how der Methode «Brainstorming», sondern um eine Variation der berühmten Gretchenfrage: «Nun sag, wie hast du's mit der Macht?»¹

Dialog auf Augenhöhe

Selbstverständlich gehört es zur Handwerkskunst der Führung, in einer Situation wie dem geschilderten Workshop zu Beginn einer gemeinsamen Ideenfindung Sinn und Rahmen der kreativen Lösungsarbeit explizit zu erläutern. Ebenso wichtig ist es, im Dialog mit den Mitarbeitenden offen für Unerwartetes zu sein und ihre Ideen zu würdigen. Führungskräfte sollten sich zudem Bedenkzeit nehmen und die Beiträge der Mitarbeitenden in eine wohlüberlegte Entscheidung einfließen lassen. Diese Entscheidung gilt es zum gegebenen Zeitpunkt zu erläutern. Gleichzeitig gehört es dazu, ein offenes Ohr für die Resonanz der Mitarbeitenden zu haben.

Veranstaltungen wie Workshops, Roadshows, ausserordentliche Teamsitzungen und andere Formate, in denen Führungskräfte das Gespräch mit ihren Mitarbeitenden suchen, erfordern jedoch nicht nur solides Führungshandwerk, sondern auch die Reflexion dieser Fragen:

*Traue ich mir zu, einen Dialog auf Augenhöhe mit meinen Mitarbeitenden – jede*r in ihrer resp. seiner Funktion – in krisenhaften Zeiten des Umbruchs und Aufbruchs in unbekanntes Gelände («uncharted territory») zu führen? Und falls ja, wozu will ich sie/ihn führen? Was verspreche ich mir davon und inwieweit bin ich bereit, mich überraschen und meinen Blick weiten zu lassen?*

In die persönliche Beantwortung dieser Fragen spielen unsere Werte, unser Führungsverständnis wie auch unser Weltverständnis hinein. Mit Weltverständnis meine ich in diesem Zusammenhang Folgendes: Denken wir auch bei grösseren Herausforderungen eher monokausal? Suchen wir also nach dem einen Trick oder Kniff, um ein klemmendes Zahnrad im Uhrwerkgefüge der Welt zu lösen?

Oder verstehen wir solche Herausforderungen als Phänomene verwobener, selbstorganisierender Systeme unterschiedlicher Komplexität? Systeme also, die sich am ehesten in Kooperation mit vielen Akteuren in Chancen verwandeln lassen? Wer so systemisch denkt und handelt, nimmt auch den Kontext in den Blick.

Zur Lage: Die Bühne, auf der im Spannungsfeld von Macht und Dialog geführt wird

Tektonische Verschiebungen im geopolitischen Gefüge, potenziert durch die Folgen des Klimawandels, mischen den globalisierten Handel auf und führen zu unvorhergesehenen Verwerfungen in gut eingespielten Lieferketten. Standorte und Strukturen, Prozesse und Funktionen müs-

SEMINARTIPP

Das Mitarbeitergespräch Wirksam führen durch professionelle Kommunikation

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Ingo Heyn

• Dienstag, 29. September 2026

• Donnerstag, 19. November 2026

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung
unter: www.praxisseminare.ch

Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Autonomie statt Micromanagement – Führen in der Selbstverantwortung	Feusisberg	zfu.ch/go/aut	2 T	Diverse	2 Tage	Referentin: Kristin Henke
Change als Chance: Führen in Veränderungsprozessen	Feusisberg	zfu.ch/go/rft1	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Führen im Generationenmix	Rüschlikon	zfu.ch/go/gef	1 T	Diverse	1 Tag	Referentin: Carolina Pirelli-Häring
Gespräche, die keiner führen will	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/ges	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Markus Marthaler
Leadership-Troubleshooting: Kritische Führungssituationen zielgerichtet meistern	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/lts	2 T	Diverse	2 Tage	Referent: Markus Marthaler
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personaladministration: Arbeitszeugnisse	Reinach (BL)	hr-andrist.ch	½ T	Do	½ Tag	Fragen vorab an Referentin
Zertifizierte Lehrgänge						
Advanced Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Change-Manager/in ZFU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zcm	11 T	Modular	9 Tage	4 Module, 4 E-Learnings
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/coaching	5 M	Diverse	6 Tage	Modulares Programm bis CAS Coaching
Digital Collaboration Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Mi oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer Coach & Berater/in (CAS/ISO/ICI)	Verschiedene	coachakademie.ch	10 T	Mo, Do oder Fr	7 Module	Nach Nach St.Galler Coaching Modell®
Future Leadership Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Geschäftsführer-Programm WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Assistent/in	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch/berufsakademie	6 M	Je nach Modell	104 Lektionen	2 Modelle, mit Prüfungssimulation
HR-Assistent/in HRSE	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in	Campus Olten	fnw.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

Personalreglemente: Wer hat das Sagen?

Personalreglemente regeln in der Praxis oft zentrale Fragen des Arbeitsalltags, etwa Arbeitszeit, Freizeit und Ferien, Aus- und Weiterbildung, Nebentätigkeiten oder Homeoffice. Insbesondere in grösseren Unternehmen sind Personalreglemente ein beliebtes Instrument der Arbeitgeber-schaft: Sie schaffen Ordnung, sichern Qualität und sorgen für Gleichbehandlung.

Beim Stellenantritt können Arbeitnehmende den Inhalt solcher Reglemente kaum individuell verhandeln. Sie bestätigen lediglich die Kenntnisnahme und ihr Einverständnis – häufig unter Verweis auf die «jeweils gültige Fassung». Doch haben Arbeitnehmende zu ihren Anstellungsbedingungen tatsächlich nichts zu sagen?

Der Knackpunkt liegt in der Unterscheidung zwischen Bestimmungen mit Weisungscharakter und solchen mit Vertragscharakter. Während die Arbeitgeberin Erstere grundsätzlich jederzeit erlassen und einseitig ändern kann, benötigt sie für die Änderung Letzterer die Zustimmung des einzelnen Arbeitnehmenden. Ob dafür ein generelles Einverständnis mit der «jeweils gültigen Fassung» ausreicht, ist äusserst fraglich.

Die Arbeitgeberin könnte versucht sein, eine stillschweigende Zustimmung zu provozieren, indem sie beispielsweise die neue Fassung des Personalreglements auf den folgenden Monat in Kraft setzt. Bleibt Protest aus und wird die neue Regelung über längere Zeit tatsächlich angewendet, kann dies als erfolgreiche Durchsetzung der neuen Regelung gewertet werden.

Weigern sich die Mitarbeitenden hingegen, bleibt der Arbeitgeberin nur der einschneidende Weg der Änderungskündigung. Aufgrund der allgemeinen Geltung von Personalreglementen kann die Anzahl der betroffenen Personen die Vorschriften über Massenentlassungen auslösen. In diesem Fall muss die Arbeitgeberin die Mitarbeitenden oder deren Vertretung konsultieren und die zuständigen Behörden informieren – und zwar bevor sie über die Durchsetzung der neuen Regelung und die damit verbundenen Kündigungen entscheidet.

Viola Donzelli ist Rechtsanwältin bei der Homburger AG. Sie ist spezialisiert auf Arbeitsrecht sowie die Vertretung von Klienten in komplexen Wirtschaftsstreitigkeiten vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten.



Schlusspfiff: Drei kleine Regeländerungen

Das fairste Team ist nicht das fehlerloseste. Es ist das Team, das aufgehört hat, nur die Fouls der anderen zu zählen.

Dafür braucht es drei konkrete Einwechslungen:

- 1. Die Anteilfrage als Pflichtformat.** Vor jeder Fehleranalyse steht eine kurze Frage: Was war mein eigener Anteil daran? Nicht als Schuldbekentnis, sondern als Denkpause. Wer sich nicht traut, diese Frage zu stellen, sollte die Pfeife besser stecken lassen.
- 2. Den Erwartungsspiegel zücken.** Ein Werkzeug, das ich im Coaching häufig nutze: alles, was ich von anderen verlange, regelmässig auch bei mir selbst prüfen. Unbequem? Ja. Wirksam? Auf jeden Fall.
- 3. Der Pfiff gegen sich selbst.** Laut, klar und ohne Fussnote. Besonders an die weibliche Leserin: Das ist keine Selbstkritik-Show und keine Selbstgeisselung. Es ist das stärkste Signal: Hier gelten die Regeln für alle.

Nachspielzeit: Eine letzte Frage

Wann hast du das letzte Mal den Ball gespielt, statt auf das Foul zu warten? Denn in einem Spiel voller Schiedsrichter fehlen die Spieler, die etwas bewegen. Diejenigen, die über sich hinauswachsen und echte Wow-Momente schaffen.

Ein wirbelndes Traumteam mit Hakan Yakin und Xherdan Shaqiri. Ein Manuel Neuer, der den scheinbar unhaltbaren Ball hält. Und diese Pass-Magie, die an die Frauen-WM erinnert. Teams brauchen genau diese Momente. Und sie entstehen nur dort, wo nicht alle mit der Pfeife beschäftigt sind.



Melissa Schlimm ist Personalentwicklerin und Buchautorin. Dank internationaler Erfahrung fördert sie Potenziale und stärkt Individuen sowie Teams in Kommunikation und Kollaboration.

Ihr Name ist dabei nicht Teil des Programms, denn wo Schlimm draufsteht, kommt meist Gutes bei raus.

Beim genaueren Hinsehen zeigte sich jedoch, dass eine der Rechnungen an die falsche Adresse gegangen war. Ein klassischer Fehlpass. Also griff ich zum Telefon und sagte schlicht: «Ich habe einen Fehler gemacht. Eine Rechnung ging an die falsche Adresse.» Kein «eigentlich». Keine Erklärung mit elegantem Umweg über «äussere Umstände». Nur der Fehler.

Die eigentliche Herausforderung lag darin, mich selbst abzupfeifen – und im Fehlersuchprozess die eigenen Abläufe zu prüfen, statt den Fehler reflexartig beim Kunden zu suchen. Insbesondere als ich bemerkte, dass die ersten zwei Rechnungen keinen Fehler bei mir aufwiesen. Das fühlt sich ungewohnt an, sich trotzdem selbst wiederholt zu überprüfen, statt den Fehler woanders zu suchen. Fehlerkultur ist ein willkommenes Thema – bis es um das eigene Spiel geht. Dann bekommt sie Kontext. Das Eigentor, das niemand wollte, erscheint plötzlich nur noch halb so schwerwiegend, wenn es sich als unglücklicher Pass tarnen lässt.

Verlängerung: Führung pfeift zuerst bei sich selbst

Führungskräfte sitzen nicht auf der Tribüne. Sie stehen mitten auf dem Spielfeld – mit einer sehr lauten Pfeife. Und diese Pfeife entscheidet darüber, was im Team zur Norm wird.

Zeigt eine Führungsperson konsequent auf andere, lernen Teams schnell: Die Schuld hat immer jemand anderer. Fragt eine Führungsperson dagegen regelmässig laut: «Was habe ich selbst dazu beigetragen?», verändert sich etwas. Nicht sofort – aber verlässlich im Laufe der Zeit. Teams orientieren sich nicht an Regeln, sondern am Verhalten. Und genau dieses Verhalten wird zur eigentlichen, unausgesprochenen Regel. Diese Spielkultur entsteht nicht durch Leitbilder, sondern durch Wiederholung. Sie braucht den Wagemut, eigene Fouls zu benennen und auch einmal klar zu sagen: «Der war meiner.»

Wer als Führungsperson die Pfeife auch gegen sich selbst einsetzt, gibt dem Team die Erlaubnis, dasselbe zu tun. Und plötzlich fliesst weniger Energie in Schuldzuweisungen – und mehr in Lösungen.