

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Social Recruiting, Employer Branding & Retention
«Menschen wollen mit Menschen sprechen»
David Gisler von Siemens Schweiz im Experten-Interview

Variable Vergütung

Zielvereinbarung oder -vorgabe
Diese Bestimmungen gelten bei ermessensabhängiger Gratifikation und beim Leistungslohn. [S. 10](#)

Bad Candidate Experience

Wie man's nicht machen sollte
Doppelte Absagen, Funkstille und technische Pannen – ein Erfahrungsbericht aus dem Bewerbungsprozess. [S. 32](#)

Arbeitgebersversprechen

Gamify your EVP
Wie die Employer Value Proposition bei der Helvetia Gruppe spielerisch erlebbar gemacht wird. [S. 34](#)

Social Recruiting, Employer Branding & Retention

«Menschen wollen mit Menschen sprechen»

Der Kampf um Talente spitzt sich zu. Wie setzen sich Unternehmen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte durch? David Gisler, Head of Talent Acquisition bei Siemens Schweiz, verrät im Titelinterview, wie gezielte Social-Media-Kampagnen die Employer Brand stärken und warum Glaubwürdigkeit beim Active Sourcing zentral ist. Wie sein Unternehmen Hiring-Manager*innen im Rekrutierungsprozess unterstützt, erfahren Sie im Interview.

Interview geführt von Dave Husi

David Gisler, welche sind aktuell die drei grössten Herausforderungen, mit denen Sie bei der Personalgewinnung konfrontiert sind?

Der Fachkräftemangel hat sich zu einem allgemeinen Arbeitskräftemangel entwickelt. Für People Attraction ergeben sich dadurch folgende Herausforderungen: Erstens hat sich die Rolle des Recruiters fundamental gewandelt – vom Selektionsspezialisten zum multidimensionalen Talent-Partner. Moderne Recruiter müssen gleichzeitig empathische Beziehungsmanager sein, aber auch verteilte Technologieexperten, die KI-Tools souverän beherrschen. Zweitens sind die Anforderungen an eine optimale Candidate Journey gestiegen. Die Bewerber erwarten zu Recht einen Top-Service und schnelle Prozesse. Und drittens ist der Einsatz von Technologie und Datenanalyse unabdingbar geworden.

Welche Rolle spielt Social Recruiting in der Talentgewinnungsstrategie von Siemens? Auf welchen Kanälen sind Sie mit Ihrem Unternehmen präsent?

Social Recruiting ist ein wichtiger Teil unserer Talentsuche und bietet entscheidende Vorteile. Besonders wertvoll ist dabei der Zugang zur grössten Gruppe im Arbeitsmarkt: den passiven Kandidaten. Diese Arbeitskräfte sind zwar nicht aktiv auf Jobsuche, aber durchaus offen für neue Möglichkeiten.

Durch unsere gezielte Präsenz auf sozialen Plattformen erreichen wir diese Talente direkt in ihrem digitalen Alltag, ohne dass sie aktiv auf Jobportalen nach Stellen

suchen müssen. Ausserdem ermöglicht uns Social Media, die Siemens-Kultur und unsere Unternehmenswerte auf authentische Weise zu vermitteln. Organische Inhalte publizieren wir als Siemens Schweiz hauptsächlich über LinkedIn, Facebook, Instagram und YouTube. Bezahlte Kampagnen spielen wir auf Snapchat, TikTok und Reddit aus.

Welche Social-Media-Plattformen sind in puncto Recruiting besonders erfolgversprechend?

Welche Plattform wir wählen, hängt stark von der Berufsgruppe und unserem Ziel ab. LinkedIn hat sich als klassisches Business-Netzwerk für die Ansprache von Professionals etabliert, weil den Recruitern viele spezialisierte Such- und Kontaktfunktionen geboten werden. Jedoch nutzen diese Plattform mittlerweile zahlreiche Unternehmen intensiv für ihre Recruiting-Zwecke, was es schwieriger macht, sich abzuheben. Deshalb setzen wir ergänzend auf Instagram und Facebook für berufstätige Zielgruppen, wo der Umgangston etwas lockerer ist. Um junge Talente und Berufseinsteiger zu erreichen, sind TikTok, Snapchat und Reddit ideal, da diese Plattformen bei ihnen sehr beliebt sind.

Sie haben die Direktansprache von Talenten via Social Media erwähnt. Was ist dabei besonders wichtig?

Die pauschale Massenansprache ist der schnellste Weg zum Scheitern. Der Schlüs-

sel zum Erfolg liegt nicht in der Masse der Kontakte, sondern in der Qualität der Ansprache. Darum schauen wir uns immer zuerst das Profil, die Karriere und die Interessen der Person genau an, bevor wir sie kontaktieren. Dies ermöglicht eine individuelle Ansprache. Je nach Zielgruppe kombinieren wir verschiedene Kanäle – Social Media für die Erstansprache,

«Erfolg im Active Sourcing basiert auf Glaubwürdigkeit.»

personalisierte E-Mails oder Landingpages für detailliertere Informationen und Telefonate oder virtuelle Meetings für tiefergehende Gespräche.

Sie rekrutieren ganz unterschiedliche Jobprofile, vom Servicetechniker bis zur Ingenieurin. Wie reagieren diese auf eine Direktansprache via Social-Media-Kanal?

Wenn man jemanden genau nach seinen Bedürfnissen und Erwartungen anspricht, wird das durchwegs positiv wahrgenommen. Wichtig ist, so wie die Zielgruppe zu sprechen und auf Unternehmensfloskeln und Marketingsprache zu verzichten. Menschen wollen mit Menschen sprechen, nicht mit Unternehmensbotschaften. Bei Siemens kommunizieren wir transparent und authentisch. Das stärkt das Vertrauen in uns als Arbeitgeber, und die Leute sind viel eher bereit, mit uns zu interagieren.

Was sind Ihre Dos und Don'ts beim Active Sourcing – unabhängig vom gesuchten Profil?

Ermessensabhängige Gratifikation und Leistungslohn

Zielvereinbarung oder -vorgabe bei variabler Vergütung

Variable Vergütungssysteme dienen unter anderem dazu, die Leistung von Mitarbeitenden mit dem wirtschaftlichen Ergebnis der Arbeitgeberin zu verknüpfen und allenfalls von individuellen Leistungskriterien abhängig zu machen. Die Festsetzung von Unternehmenszielen und persönlichen Zielen kann mittels einseitiger Zielvorgabe oder einvernehmlicher Zielvereinbarung erfolgen.

Von Dr. Stefan Rieder

Bei der Ausgestaltung von einer variablen Vergütung gibt es rechtlich gesehen zwei Modelle. Das Vergütungsmodell kann entweder als ermessensabhängige Gratifikation oder als Leistungslohn ausgestaltet werden. Beim Leistungslohn werden messbare Ziele vorausgesetzt, die einseitig vorgegeben oder miteinander vereinbart werden. Aber auch beim Gratifikationsmodell können Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen bestehen, die jedoch keinen direkten Einfluss auf die variable Vergütung haben, sondern bloss beim internen Vergütungsfestsetzungsprozess mitberücksichtigt werden.

Ermessensabhängige Gratifikation

Eine variable Vergütung kann arbeitsrechtlich rein ermessensabhängig ausgestaltet werden, sodass die Zahlung der variablen Vergütung (Gratifikation) sowie deren Höhe vom freien Ermessen der Arbeitgeberin abhängig sind. Die Entscheidung, ob und in welcher Höhe eine variable Vergütung als Gratifikation gewährt wird, kann individuell für die Mitarbeitenden oder auch für ein Team oder eine Abteilung erfolgen. Typischerweise werden bei der Festlegung der Gratifikation das Jahresergebnis der Arbeitgeberin sowie die Leistung und das Verhalten des Mitarbeitenden im massgebenden Geschäftsjahr angemessen mitberücksichtigt. Aufgrund des freien Ermessens kann die Leistung des Mitarbeitenden nicht nur an wirtschaftlichen Resultaten gemessen werden, sondern auch von weiteren Punkten abhängig gemacht



Eine variable Vergütung kann arbeitsrechtlich rein ermessensabhängig ausgestaltet werden, sodass die Zahlung der variablen Vergütung (Gratifikation) sowie deren Höhe vom freien Ermessen der Arbeitgeberin abhängig ist.

werden. Beispiele dafür sind etwa, ob die Geschäftspolitik der Arbeitgeberin nachgelebt wird, die Kundeninteressen im Sinne der Arbeitgeberin gewahrt werden sowie gutes Führungsverhalten, gute Teamarbeit oder ein beruflich und persönlich korrektes Verhalten gegeben sind. Zudem ist es möglich, die Gratifikation bei Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten oder Verstössen gegen interne oder externe Vorschriften ganz zu streichen oder zu reduzieren. Bei einer solchen variablen Vergütung, ausgestaltet als Gratifikation, werden in der Regel auch Verfallsklauseln vereinbart, sodass bei einem unterjährigen Austritt eben kein Pro-rata-Anspruch auf eine Zahlung besteht. Zudem kann die Auszahlung auch generell von der Bedingung abhängig gemacht werden, dass sich die Mitarbeitenden zum Auszahlungszeitpunkt in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis befinden müssen.

Auch wenn die variable Vergütung ermessensabhängig ist und nicht an die Erreichung bestimmter Ziele gekoppelt ist, können selbstredend unabhängig davon dem Mitarbeitenden Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr oder für eine andere Zeitperiode einseitig vorgegeben oder gemeinsam vereinbart werden. Diese können dann eben bei der Festlegung der variablen Vergütung mitberücksichtigt werden. Mitarbeitende wissen aber wegen der Ermessensabhängigkeit nicht, welche Zielerfüllung was für einen konkreten finanziellen Einfluss hat. In der Unternehmenspraxis lassen sich solche Modelle auch finden, die dann vorsehen, dass eine ausbezahlte Gratifikation anteilmässig zurückbezahlt werden muss, wenn Mitarbeitende das Unternehmen in einer bestimmten Zeit nach der Auszahlung (z.B. drei Jahre) verlässt. Durch einen solchen Rückzahlungsmechanismus erhält die variable Vergütung eine Retentionskomponente.

Geplante Arbeitseinsätze, Ferien und Feiertage korrekt abrechnen

Fit für Stundenlohn?

Das Gesetz kennt keine besonderen Regelungen für im Stundenlohn angestellte Personen. Dennoch gibt es bei Vereinbarungen im Stundenlohn zahlreiche Stolperfallen. Nachfolgend einige Beispiele, jeweils mit der Frage: «Hätten Sie's gewusst?»

Von Myriam Minnig

Beispiel 1: Recht auf Beschäftigung

Die Knapp GmbH beschäftigt Arbeitnehmende gerne im Stundenlohn. Sie kann die Arbeitseinsätze so besser planen, je nach Auftragslage. Ist viel Arbeit da, wird viel gearbeitet. Die entsprechenden Lohnkosten sind durch die Aufträge gedeckt. Herrscht gerade Flaute, müssen die Mitarbeitenden nicht oder wenig arbeiten, so bleiben auch die Kosten tief.

Beurteilung

Eine solche Handhabung ist heikel. Art. 330b OR besagt, dass Mitarbeitende spätestens nach einem Monat schriftlich über die wichtigsten Vertragsbestandteile zu informieren sind. Zu diesen gehört auch die wöchentliche Arbeitszeit. Die Informationspflicht gilt auch für wesentliche Änderungen im Laufe eines Arbeitsverhältnisses. Auch ohne gesetzliche Bestimmung macht eine solche Vereinbarung für beide Seiten Sinn, um eine gewisse Planungssicherheit zu erlangen.

In diesem Zusammenhang sind auch die Begriffe «Abrufarbeit» und «Gelegenheitsarbeit» wichtig und oft missverstanden. Bei echter Abrufarbeit muss der Mitarbeitende sich während einer bestimmten Zeit bereithalten (Abrufzeit). Bietet der Arbeitgeber ihn auf (Abruf), muss er die Arbeit antreten. Eine solche Abrufzeit muss definiert und entschädigt werden. Hat der Mitarbeitende die Möglichkeit, den Einsatz abzulehnen, handelt es sich um unechte Abrufarbeit. Diesfalls kann der Mitarbeitende nicht zur Arbeit verpflichtet werden, im Gegenzug erhält er keine Entschädigung.

Das Unternehmensrisiko soll beim Arbeitgeber liegen und darf nicht an Arbeitnehmende abgetreten werden. Gemäss



Der Ferienzuschlag darf nicht monatlich ausbezahlt werden.

Art. 324 Abs. 1 OR muss deshalb bei Annahmeverzug (Annahme der Arbeitsleistung) des Arbeitgebers eine Lohnfortzahlung erfolgen. Konkret bedeutet das: Kann der Arbeitgeber nicht genügend Arbeit beschaffen, um den Mitarbeitenden im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeit zu beschäftigen, schuldet er dennoch Lohn für die Zeit der Unterbeschäftigung.

Beispiel 2: Die schönste Zeit sind die Ferien

Die Ferien AG gewährt ihren Mitarbeitenden gemäss Personalreglement grosszügige sechs Wochen bezahlte Ferien. Sabine, angestellt im Stundenlohn, erhält jeden Monat einen Ferienzuschlag von 8,33% ausbezahlt. Wenn sie tatsächlich in die Ferien fährt, erhält sie in dieser Zeit entsprechend keinen Lohn.

Beurteilung

Bei im Stundenlohn abgerechneten Mitarbeitenden schwankt der monatliche Lohn typischerweise. Daher macht es Sinn, das Ferienguthaben als Prozentszuschlag zu berechnen. Es ist allerdings nicht zulässig, diesen Zuschlag monatlich

auszahlen (Art. 329d Abs. 2 OR). Der Gesetzgeber will, dass Sabine zwei Wochen Ferien beziehen kann und in dieser Zeit einen üblichen Lohn erhält. Das Sparen des Ferienguthabens wird somit dem Arbeitgebenden als Pflicht auferlegt.

Korrekterweise wird in der Lohnabrechnung der Zuschlag ausgewiesen und saldogeführt, sodass jederzeit nachvollziehbar ist, wie viel Guthaben angespart wurde. So erhält Sabine monatlich etwas weniger Geld, dafür wird sie auch während ihrer Abwesenheit bezahlt.

Die Formulierung von Art. 329d Abs. 2 OR lässt allerdings eine Ausnahme zu: Die Ferien dürfen *während der Dauer des Arbeitsverhältnisses* nicht ausbezahlt werden. Bei Austritt endet das Arbeitsverhältnis, und die Auszahlung ist zulässig. So kann auch bei Gelegenheitsarbeit – kurzen befristeten Arbeitseinsätzen – jeweils der Ferienzuschlag ausbezahlt werden, sobald der Einsatz endet. Wird die Mitarbeiterin jedoch immer wieder und damit regelmässig eingesetzt, kann dies wie ein durchgehendes Arbeitsverhältnis beurteilt werden. Im Urteil 4A_357/2022 vom 30. Januar 2023 hat das Bundesgericht bestätigt, dass die Unregelmässigkeit an sich nicht unbedingt eine monatliche Auszahlung rechtfertigt.

Als weitere Voraussetzung muss der Ferienzuschlag im Arbeitsvertrag vereinbart und auf jeder Lohnabrechnung separat ausgewiesen werden. Ein Hinweis wie «Ferien im Stundenlohn inbegriffen» reicht nicht aus.

Im Beispiel ist der Zuschlag zu tief angesetzt. Steht in Sabines Vertrag nicht explizit, dass sie nicht dem Personalreglement unterstellt ist oder im Widerspruch zu diesem nur vier Wochen Ferien ver-

Wenn der erste Eindruck täuscht

Warum Employer Branding nicht aufhört, wenn die Kamera aus ist

Wir alle kennen es von persönlichen Begegnungen: Der erste Eindruck zählt – aber noch wichtiger ist, dass dieser danach bestätigt wird. Passiert dies nicht, wird man skeptisch. Genauso verhält es sich im Recruiting. Wer Talente wirklich überzeugen will, muss sie auch beim zweiten und dritten Eindruck noch begeistern.

Von Marco Pfefferli

Employer Branding, wie es nicht sein sollte

Man scrollt durch Social Media, sieht ein paar lässige Bilder vom Sommerfest, ein schickes Büro mit Hängematte, und dann noch das Video: «Hey du, wir suchen genau dich. Wir sind ein modernes Unternehmen, haben flache Hierarchien und ein super Team!» Zack – Interesse geweckt. Und ehrlich: So funktioniert Employer Branding. Es macht neugierig, gibt einen ersten Vibe, lässt Talente aufhorchen.

Spätestens nach dem Klick auf «Jetzt bewerben» zeigt sich, ob das Versprechen Substanz hat. Denn was bringt das coolste Video, in dem erwähnt wird, wie modern die Firma ist, wenn nach dem Klick ein Bewerbungsformular mit 25 auszufüllenden Feldern auftaucht, das aussieht, als wäre es von 2012? Oder

wenn ich nach der Bewerbung eine automatische E-Mail erhalte – im distanzierten «Sie»-Ton, ohne jeden Bezug zu meinem Profil? Das Resultat: Der erste Eindruck wird nicht bestätigt. Statt Vorfreude entsteht Skepsis.

Der gesamte Bewerbungsprozess bis zur Einstellung oder Absage gehört genauso zum Employer Branding wie das Video auf Social Media und auf der Karriereseite. Denn genau dort entscheidet sich, ob aus einem «Wow» ein echtes «Ich will hier arbeiten» wird – oder ein «Uii, nein danke!».

Employer Branding & Candidate Experience – die unterschätzte Verbindung

Viele Unternehmen verstehen unter Employer Branding noch immer ein Hochglanzvideo auf der Karriereseite und ein

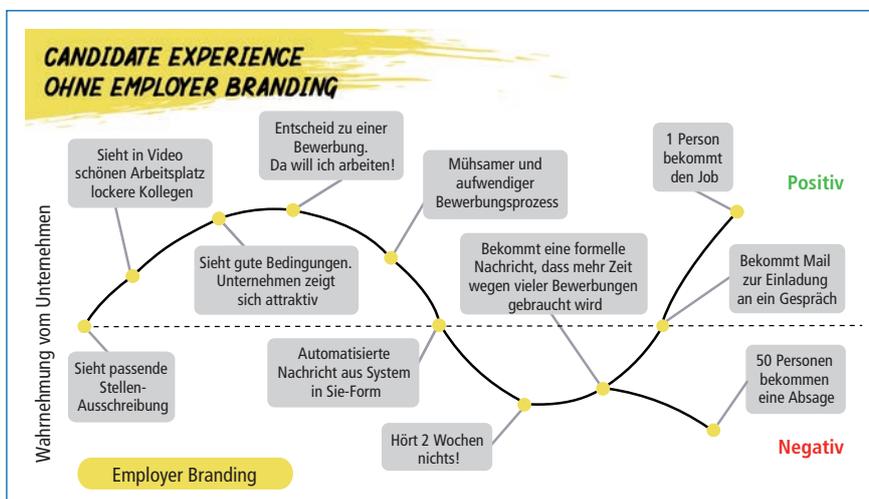
paar gut getimte Social Media Posts. Der Aufwand für Bildsprache, Schnitt, Slogans und Image ist hoch – doch oft endet das Engagement genau dort, wo es wirklich zählt: beim Bewerbungsprozess.

Dabei ist die Candidate Experience einer der wichtigsten Teile des Employer Brandings. Wer hier nicht überzeugt, riskiert, dass das aufgebaute Vertrauen in sich zusammenfällt – mit messbaren Auswirkungen auf Absprungraten, Weiterempfehlungen und Reputation.

Die Folgen einer schlechten Candidate Experience

Dass eine schlechte Candidate Experience echte Folgen hat, zeigen verschiedene Studien eindrücklich. Laut der *CareerArc Candidate Experience Study* geben rund 60% der Bewerbenden an, bereits negative Erfahrungen im Bewerbungsprozess gemacht zu haben – von diesen teilen 72% ihre schlechten Erlebnisse aktiv im Freundeskreis oder auf Bewertungsplattformen. Die Candidate Experience beeinflusst also nicht nur individuelle Entscheidungen, sondern prägt nachhaltig die gesamte Arbeitgebermarke.

Dabei geht es nicht nur um die Arbeitgebermarke an sich. Der *Talent Board North American Candidate Experience Benchmark Report* zeigt, dass sich über ein Drittel der Bewerbenden nach einer negativen Bewerbungserfahrung sogar vom Unternehmen als Kund*innen abwenden. In Branchen mit direktem Endkundengeschäft kann das spürbare Umsatzeffekte haben.



Eine Candidate Experience, wie sie nicht vorkommen sollte.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche Position hat David Gisler bei Siemens Schweiz?

- Director Human Capital Acquisition
- Head of Talent Acquisition
- Chief Talent Hunter

Welche Aussage widerspricht den gesetzlichen Vorgaben gemäss OR?

- Nach Beendigung eines Arbeitsverhältnisses dürfen Ferien mit Geld abgegolten werden.
- Während eines laufenden Arbeitsverhältnisses im Stundenlohn darf der Ferienzuschlag monatlich ausbezahlt werden.
- Während des Arbeitsverhältnisses dürfen Ferienansprüche nicht durch Geld abgegolten werden.

Wofür steht «EVP»?

- Engagement Value Program
- Employer Victory Plan
- Employer Value Proposition

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 Juni 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 13.5.2025. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe April 2025

Myra Fischer-Rosinger ist Direktorin welches Verbands? Swisstaffing

Was versteht man unter dem Begriff «Gig Work»? Kurzfristige, projektbasierte oder freiberufliche Arbeitsaufträge, die meist über digitale Plattformen vermittelt werden und keine langfristige Anstellung beinhalten.

Welches Verfahren zur Lohnabrechnung gibt es NICHT? Pauschales Verfahren

Die Gewinnerin der Ausgabe April 2025 heisst Birgit Weische. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie 1 von 2
W+ Abonnements für 12 Monate
im Wert von je CHF 298.–




Über 1100 Arbeitshilfen zum Sofort-Download und alle Beiträge auf weka.ch inklusive!



Unlimitiertes Business Know-how und viel mehr!

Weka.ch hält mehr als 4000 Fachbeiträge und über 1100 direkt einsetzbare Arbeitshilfen für Sie bereit.

In der neuen W+ Membership stehen Ihnen ab sofort **exklusive Fachbeiträge und wertvolle, direkt einsetzbare Arbeitshilfen** zur Verfügung.

Ihre Vorteile:

- **Unlimitierter Zugriff auf über 1100 Arbeitshilfen**
- **Exklusiver Zugang zu allen laufend aktualisierten Fachbeiträgen**
- **Exklusive WEKA-Spezialangebote für W+ Member**
- **Seminargutschein im Wert von CHF 200.–**
- **Einladungen für ausgewählte Live-Webinare**

Jetzt W+ Member werden: www.weka.ch/weka-plus

Die Macht der Arbeitgebermarke

Effektives Zielgruppentargeting durch Employer Branding

Employer Branding ist mehr als ein «nice to have» – es ist entscheidend, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und die richtigen Talente zu gewinnen. Doch nur wer seine Zielgruppen versteht und gezielt anspricht, kann eine starke Arbeitgebermarke nachhaltig aufbauen.

Von Birgit Eberle

Was ist Employer Branding?

Employer Branding bezeichnet die Strategie eines Unternehmens, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um so die besten Talente zu gewinnen, langfristig zu binden und die Unternehmenskultur positiv nach aussen zu tragen. Dabei geht es nicht nur um äussere Erscheinung und PR, sondern um ein tiefes Verständnis der eigenen Werte und deren authentische Kommunikation. Ein starkes Employer Branding hilft Unternehmen nicht nur bei der Rekrutierung, sondern stärkt auch das Engagement der bestehenden Mitarbeitenden und fördert die langfristige Markenbindung.

Nachfolgend werden vier wichtige Instrumente des Employer Brandings behandelt, die zum Erfolg eines jeden Unternehmens beitragen können.

1. Zielgruppenanalyse & Candidate Persona

Der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Employer Branding ist eine fundierte Zielgruppenanalyse. Hierbei gilt es, die spezifischen Anforderungen und Wünsche der verschiedenen Zielgruppen zu verstehen. Wen will das Unternehmen ansprechen? Welche Werte sind diesen Menschen wichtig? Was erwarten sie von ihrem zukünftigen Arbeitgeber? Um die Zielgruppe gezielt anzusprechen, wird die sogenannte Candidate Persona entwickelt. Diese hilft dabei, ein klares und detailliertes Bild des idealen Kandidaten zu erstellen.

Eine Candidate Persona ist ein fiktives, idealisiertes Profil des Wunschkandida-

ten. Sie stellt eine detaillierte Beschreibung eines Kandidaten dar, basierend auf realen Daten und Annahmen über die Zielgruppe. Faktoren wie beruflicher Werdegang, Lebensstil, Interessen, Präferenzen bei der Arbeit und das gewünschte Arbeitsumfeld spielen dabei eine Rolle. Dieses Profil hilft Unternehmen dabei, die Ansprache und Kommunikation auf die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe abzustimmen und die richtigen Kanäle zu nutzen, um potenzielle Kandidaten zu erreichen.

PRAXISTIPPS

- **Datenbasiert arbeiten:** Nutzen Sie unterschiedliche Datenquellen – von LinkedIn über Google Analytics bis hin zu internen Feedbacks von Mitarbeitenden.
- **Regelmässige Updates:** Die Candidate Persona sollte regelmässig überprüft und an die sich verändernden Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe angepasst werden. Dabei auf Trends und Veränderungen im Arbeitsmarkt achten.
- **Interviews und Umfragen:** Mit der Zielgruppe sprechen – dazu gehören aber nicht nur Bewerber, sondern auch Mitarbeitende.

2. Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse ist ein weiteres wichtiges Instrument im Employer Branding. Unternehmen müssen wissen, welche Arbeitgeber in ihrer Branche oder Region ebenfalls um dieselben Talente werben. Was machen diese Unternehmen gut, was weniger gut? Welche Arbeitgebermarken sind bei der Zielgruppe besonders stark? Eine genaue Analyse

der Wettbewerbslandschaft ermöglicht es, sich von anderen abzuheben und gezielt Differenzierungsmerkmale zu entwickeln.

Durch die Konkurrenzanalyse kann ein Unternehmen auch herausfinden, wo die eigenen Schwächen liegen und wie es diese in der Kommunikation der Arbeitgebermarke überwinden kann. Das Ziel ist es, ein einzigartiges und authentisches Arbeitgeberversprechen zu formulieren, das nicht nur die Mitarbeiterbindung stärkt, sondern auch die richtigen Talente anzieht.

PRAXISTIPPS

- **Anonym bewerben:** So können Bewerbungsprozesse und Employer Branding aus Sicht des Bewerbers wahrgenommen werden.
- **Data Monitoring:** Aktivitäten der Mitarbeiter auf sozialen Medien und auf Karriereseiten beobachten.

3. Employee Advocacy

Employee Advocacy ist eines der stärksten Instrumente im Employer Branding. Mitarbeitende, die als Markenbotschafter auftreten, können die authentischste und glaubwürdigste Werbung für das Unternehmen sein. Positive Erfahrungsberichte von aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitenden haben eine enorme Ausstrahlungskraft und können die Arbeitgebermarke signifikant stärken.

Hierbei geht es darum, die Mitarbeitenden dazu zu ermutigen, ihre Erfahrungen und positiven Eindrücke über das Unternehmen in sozialen Medien, auf Karrie-

Leadership-Trilogie (Teil 1)

Führung ist ein sozialer Prozess

Was macht eine gute Führungsperson aus? Diese Frage beantworten wir in einer dreiteiligen Serie anhand von neun Kernkompetenzen. In Teil 1 nehmen wir uns die strategischen Grundlagen vor: wie eine Führungsperson Richtung gibt, für koordiniertes Vorwärtstkommen sorgt und Commitment schafft.

Von Andrea Rutishauser

Führung ist mehr als Position oder Macht. Führung bedeutet, andere zu bewegen – mit Sinn, Klarheit und Haltung. Doch was macht eine wirksame Führungsperson aus? Was unterscheidet sie von Entscheidungsträger*innen, die hauptsächlich verwalten statt gestalten?

In dieser Trilogie stellen wir neun Kernkompetenzen vor, die modernes Leadership auszeichnen – basierend auf Praxis, Forschung und dem Modell des Center for Creative Leadership. Diese Kompetenzen sind eine wichtige Grundlage für wirksames Führungshandeln in einer komplexen Welt:

1. Sich selbst kennen und regelmässig reflektieren
2. Orientierung geben und im Einklang mit dem Umfeld steuern (langfristig)
3. Gemeinsame Ausrichtung und verbindliches Engagement fördern
4. Teammitglieder befähigen und weiterentwickeln
5. Offen und authentisch kommunizieren
6. Entscheidungen treffen, die breit abgestützt sind
7. Zusammenarbeit ermöglichen und stärken
8. Die Widerstandsfähigkeit der Organisation erhöhen
9. Netzwerke und Ökosysteme aufbauen

Im ersten Teil geht es um drei strategische Kompetenzen: Orientierung geben, gemeinsame Ausrichtung sicherstellen und die Teammitglieder befähigen und weiterentwickeln. Führung ist vor allem Beziehungs- und Steuerungsarbeit. Wer führen will, muss Orientierung geben, Vertrauen ermöglichen und Verantwortung gezielt verteilen.

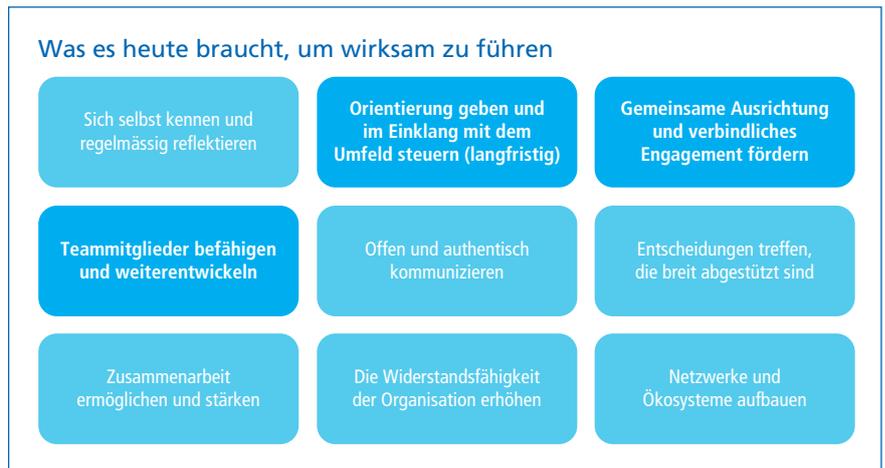


Abbildung 1: Was es heute braucht, um wirksam zu führen (© 2025 BWI AG)

Orientierung geben

Eine Führungsperson ohne Orientierung ist wie ein Kapitän ohne Kompass. Gute Führung schafft langfristige Orientierung – im Einklang mit Umfeld, Markt und Team. Leitplanken müssen hinterfragt, angepasst und konkretisiert werden können.

Beispiel: Eine Firma will einen neuen Markt erschliessen. Die Strategie steht – dann wechselt der CEO. Neue Führung, neue Dynamik. Nun gilt es, das Ziel beizubehalten, aber den Weg dorthin neu zu denken. Führung bedeutet hier: Orientierung geben trotz Unsicherheit – durch Dialog, klare Prioritäten und mutige Entscheidungen. Denn nur wenn Menschen wissen, wohin es geht, können sie einen sinnvollen Beitrag leisten.

Orientierung geben heisst auch: unbequeme Wahrheiten aussprechen, Zielkonflikte benennen und lösen, die eigene Vision immer wieder überprüfen und dabei klar bleiben. Wer langfristig führen

will, muss lernen, mit Spannungsfeldern zu leben.

Ausrichtung mit Substanz

Doch Orientierung allein reicht nicht – sie muss geteilt und gemeinsam gelebt werden. Ausrichtung bedeutet: Alle ziehen am gleichen Strick, mit abgestimmten Zielen, klarem Rollenverständnis und gemeinsamem Fokus. Führungspersonen schaffen das nicht durch Kontrolle, sondern durch Abstimmung, Transparenz, Beteiligung und Priorisierung.

Nehmen wir ein Team, das kurzfristig zusätzliche Aufgaben übernehmen soll. Die Führungsperson fragt: Dienen diese Aufgaben unseren strategischen Zielen – oder stehen sie im Widerspruch dazu? Es gilt, Auswirkungen zu analysieren, Abhängigkeiten zu klären und wieder neu zu priorisieren. Ausrichtung ist ein fortlaufender Prozess, der Aufmerksamkeit und Dialog erfordert. Wer ihn pflegt, schafft Klarheit, reduziert Reibungsverluste und stärkt die Eigenverantwortung.

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

Wenn White-Collar für Blue-Collar Employer Branding macht

LinkedIn ist Bubble und Echokammer. Die Masse der Mitglieder mit ihrer klaren Meinung zu Politik und Gesellschaft werden in der Realität regelmässig eines Besseren belehrt. Das Gleiche tritt im Kern des Netzwerks auf, wenn Fragen rund um den Arbeitsmarkt und die Bedürfnisse der Beschäftigten diskutiert werden.

Die Diskutanten sind – anhand ihrer formellen Bildungsabschlüsse – höher Qualifizierte am Arbeitsmarkt. Sie sind White-Collar-Worker, die ihr Geld mal im Homeoffice, mal im warmen Büro in Berlin-Mitte, mit flexiblen Arbeitszeiten, remote auf Workation ohne körperliche Anstrengung und ohne unmittelbare Folgen von Fehlentscheidungen, verdienen. Sie haben Zeit, sich über den Sinn ihrer Arbeit, Führung, Gendern, Diversity oder neue E-Mobilitätsformen Gedanken zu machen – und in theoretischer Untiefe bei LinkedIn auszuführen.

Da diese Personen in der Teppichetage sitzen, in denen die Angebote eines Arbeitgebers für Mitarbeiter festgelegt werden, betrachten sie ihre eigenen Bedürfnisse als wahr. Das Stichwort New Work lauert an jeder Ecke und soll der Arbeit in unterschiedlichen Dimensionen einen Sinn geben. Dieser Sinn speist sich aus dem Weltbild, das sie manifestiert haben. Es geht um Klima, Kampf gegen rechts, psychische Entlastungen und vegane Angebote in der Kantine im Sinne einer als gerechter vermuteten schönen neuen Welt.

Die Praxiserfahrung zeigt: Blue-Collar-Worker, die 9 to 5 direkt am Kunden und am Produkt arbeiten, benötigen keinen besonderen Sinn, um morgens aufzustehen. Sie haben weder Interesse noch Zeit, sich über Shared Economy, Gleichberechtigung und die nächste Demo Gedanken zu machen. Die Ziele dieser wirklich qualifizierten Menschen unterscheiden sich von denen der White-Collar-Entscheider. Sie wollen ein traditionelles Leben führen, dafür genug Geld verdienen und ansonsten unbehelligt ihrer Arbeit nachgehen.

Ein Arbeitgeber, der das versteht, besitzt wahre Arbeitgeberattraktivität.

Nicolas Scheidtweiler ist Berater für Employer Branding und Organisationsentwicklung. Der Experte legt mit seinem Team den Fokus auf die Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeiter, um daraus in Aktionsfeldern eine attraktive Arbeitgeberidentität zu entwickeln.

Mehr unter www.employer-branding-now.de.



wird. So versetzt er sein Umfeld in Panik – und alles steht still. Er bleibt lieber auf der sicheren Seite und favorisiert Erprobtes. Geht es um Veränderung, plagen ihn Versagensängste: «Das klappt ganz gewiss wieder nicht!» «Man weiss ja nie, was alles schiefgehen kann!»

So wird der K-Typ zum Opfer der Geschichten, die er sich selbst immer wieder erzählt. Solche Geschichten sind wie eine Regieanweisung zum Fiasko, sie vereiteln den Sieg. Der K-Typ ist anfällig für Desinformation und misstraut dem Neuen. Statt seine Energie auf eine Lösung zu lenken und zu würdigen, was schon gelingt, findet er sogar im Guten das Schlechte, gibt anderen die Schuld und redet sich in eine Problemtrance rein.

Schutzengel für A-Typen und Vorwärtsstürmer

Ob ein Unternehmen die Zukunft erreicht, hängt im Wesentlichen davon ab, welcher der beiden Typen die Oberhand hat. Wie sich das feststellen lässt? Vielerorts ist es geradezu Usus, sich als erste Reaktion auf einen Vorschlag oder Entwurf mit einem «ja, aber» gegen das Neue zu stellen, es zu zerpflücken, zu demontieren und abzuwürgen. Eine Strichliste im nächsten Ideenmeeting kann helfen, sich dessen bewusst zu werden.

Dieser Aber-Automatismus muss schleunigst weg, denn neue Ideen sind gerade am Anfang zerbrechlich. K-Typen und Ideenkiller dürfen weder das erste noch das letzte Wort im Entscheidungsprozess haben. Installieren Sie deshalb in Ihren Meetings eine besondere Rolle: die des Engelsadvokaten. Er hat nach der Vorstellung einer Idee immer das erste Wort. Er findet zunächst das Gute darin und gibt ihr so eine Überlebenschance.

Nun sind zumindest schon mal zwei Personen im Raum für den Vorschlag, und Neudenker erhalten die so notwendige Rückendeckung. Die hiernach einsetzende Diskussion verläuft dann auch konstruktiver. Unter dem Schutz des Engelsadvokaten wird sich jeder viel eher trauen, auch aussergewöhnliche Ideen einzubringen. Reihum hat in jedem Meeting einer die Rolle des Engelsadvokaten inne, um das zu üben.

Erst über die Chancen reden, dann über die Risiken

Jede Innovation beginnt mit einer couragierten, wilden, unverbrauchten Idee. Wenn diese gleich zertrampelt wird, gibt es keine Innovationen. Klar kann es Gründe geben, weshalb innovative Ideen es nicht in die Umsetzung schaffen. Manchmal sind sie einfach nicht gut genug. Bisweilen werden sie schlecht präsentiert. Oder der Zeitpunkt war ungünstig gewählt. Oder der *wahre* Entscheider wurde nicht adressiert.

Doch die meisten Ideen scheitern, weil sie gefürchtet werden. Denn Etablierte und gut Situierte sehen darin primär das, was sie verlieren. Selbst die brilliantesten Vorstösse geraten durch K-Typen unter Beschuss. Diese bangen um ihre Habe und ängstigen sich vor dem sozialen Abstieg. Deshalb versuchen sie krampfhaft, zu schützen, was sie besitzen. Wandel ist für sie keine machtvollere Chance, sondern eine ernste Gefahr. So werden den Unternehmen, in denen sich K-Typen breitmachen dürfen, bald drei Dinge ausgehen: die Innovationen, die Leistungsträger und die Einnahmenbringer.

BUCHTIPP



Anne M. Schüller
Zukunft meistern
Das Trend- und
Toolbook für
Übermorgengestalter

Gabal Verlag 2024,
232 Seiten, € 29.90
ISBN: 978-3-96739-181-7



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