

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Diversity & Employability

«Wir alle haben Kategorien im Kopf»

Dr. Daniela Frau von der ZHAW im Experten-Interview

Arbeitsrecht

Missbräuchliche Alterskündigung

Erhöhte Fürsorgepflicht und viele Dienstjahre: Das müssen Sie bei der Kündigung von älteren Mitarbeitenden beachten. [S. 12](#)

Lohngerechtigkeit

Funktionsgerechte Vergütung

Eine Funktionsbewertung dient als Basis, um die Nachvollziehbarkeit beim Lohn zu erhöhen. [S. 16](#)

Debatte

Altersdiverse Teams

Sind altersgemischte Teams besonders effektiv, oder führen unterschiedliche Ansichten zu grossen Konflikten? [S. 28](#)

Diversity & Employability

«Wir alle haben Kategorien im Kopf»

Diversity und Employability sind in aller Munde – und doch erleben Gleichstellungsthemen seit Trumps Amtsantritt einen spürbaren Backlash, auch in der Schweiz. Gleichzeitig stossen Ü50-Arbeitnehmende nach wie vor auf Hürden. Dr. Daniela Frau, Diversity Manager Delegate an der ZHAW School of Management & Law, spricht im Titelinterview über Fortschritte und Rückschläge bei Inklusion und Chancengerechtigkeit sowie die unterschätzte Rolle des Alters. Und sie verrät, warum Vielfalt ohne inklusives Führungsverhalten wirkungslos bleibt.

Interview geführt von Dave Husi

Daniela Frau, was war der Moment, in dem Ihnen klar wurde: «Ich möchte mich beruflich für Diversität und Chancengleichheit einsetzen»?

Nach meiner Lizentiatsarbeit im Jahr 2006 zum Thema «Einfluss von Geschlechtsdiversität auf die Team-Effektivität in Forschungsteams» war für mich klar, dass ich einen Beitrag im Beruf leisten möchte. Zuerst engagierte ich mich dennoch freiwillig in der Schweiz und in Asien zu DEI. Als berufstätige Mutter mit Migrationshintergrund habe ich gewisse DEI-Themen als Betroffene selbst erlebt. Das sensibilisiert noch mehr. Erst nach einer gewissen Reife bewarb ich mich 2020 für die Stelle und erhielt die Chance, das Diversity Management an der School of Management & Law aufzubauen und die Themen in der Lehre, Weiterbildung und in der angewandten Forschung voranzutreiben.

Was bedeutet der Begriff «Diversity» für Sie, und wie grenzt er sich von «Inclusion» und «Gleichstellung» ab?

Diese Frage ist komplex, darum muss ich etwas differenzieren. Zuerst unterscheide ich zwischen primärer und sekundärer Vielfalt. Primäre Vielfalt bezieht sich auf die sichtbaren Merkmale von Menschen und/oder Gruppen, die zu Gemeinsamkeiten oder Unterschieden führen, z.B. Alter, Geschlecht, körperliche Fähigkeiten, Ethnizität oder Sprachen.

Sekundäre Vielfalt sind die nicht sichtbaren Merkmale, die erst in der Zusammenarbeit klarer werden, wie z.B. Werte, Kompetenzen, Kommunikationsweisen oder Persönlichkeit. Das Risiko von unbe-

wussten Vorurteilen und Diskriminierung besteht leider meistens bei den sichtbaren Merkmalen.

Inklusion impliziert den Begriff Vielfalt, weil Inklusion die gesellschaftliche Vielfalt anerkennt und die Individualität und die Bedürfnisse aller Menschen sowie Teilhabe in der Gesellschaft zum Prinzip macht. Meistens wird der Begriff mit Inklusion von Menschen mit Behinderung in Verbindung gebracht. Inklusion bezieht sich aber auf alle Menschen.

«Bei Frauen steigt das Diskriminierungspotenzial bei Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen ab der Familiengründungsphase.»

Gleichstellung im Sinne von Equality verstehe ich als Ziel, z.B. Lohngleichheit. Ich bevorzuge lieber den Begriff Chancengerechtigkeit (Equity), welche die individuellen Bedürfnisse der Personen berücksichtigt. Flexible Arbeitsmodelle sind z.B. chancengerecht, weil Mitarbeitende flexibel nach ihren persönlichen Bedürfnissen ihre Arbeit ausüben können.

Diversity- und Gleichstellungsanliegen haben über die Zeit unterschiedlich starke Resonanz erhalten. Wie beurteilen Sie das aktuelle «Standing» von Diversity und Gleichstellung in der (Arbeits-)Welt?

DEI-Anliegen erfahren aktuell politisch einen Backlash seit Trumps Amtseinführung. Seit Anfang 2025 mussten nicht nur die US-Regierungsorganisationen ihre Diversitätsprogramme streichen,

sondern auch internationale Unternehmen mit Regierungsaufträgen gerieten stark ins Visier. Viele betroffene Unternehmen haben sehr schnell gehandelt und ihre DEI-Ziele reduziert oder ganz abgeschafft. Einige verfolgen weiterhin ihre Ziele und sprechen z.B. von Belonging (Zugehörigkeit) und Community für alle. Dennoch verschwinden die DEI-Begriffe bei einigen Unternehmen. Diese Entwicklung beobachte ich kritisch, denn es braucht die Begriffe, um über diese Themen zu reden. Dieser Trend lässt

die vielfältige DEI-Community nicht kalt. Dennoch gibt es DEI-Initiativen seit Jahrzehnten. Das Thema lebt von Fortschritt und Rückschritt und wird nicht so schnell wieder verschwinden. Die Unternehmen, welche DEI fallen lassen, sollten sich aus Reputationsgründen fragen, ob ihre Entscheidung die richtige war.

Welche drei Dinge sind besonders erfreulich?

In der Schweiz sind wir beim Thema (binäre) Geschlechtergleichstellung (Gender Equality) in den letzten Jahren vorwärtsgekommen. Dank dem Gleichstellungsgesetz waren Unternehmen zuerst etwas gezwungen, Massnahmen zu treffen. Mittlerweile haben wir Gleichstellung zwischen Frauen und Männern im Bildungssystem erreicht. Frauen ohne Kinder sind gut in der Arbeitswelt integriert. Weiter-

Geltungsbereich und Zusammenspiel von Einzel- und Gesamtarbeitsverträgen

Gesamtarbeitsvertrag – Fallstricke und Besonderheiten

Auch wenn gesetzliche Höchstarbeitszeiten und die im Arbeitsvertrag geregelte Arbeitszeit nicht überschritten werden, können Arbeitnehmende unter Umständen Anspruch auf eine Überstundenentschädigung haben. Ein aktuelles Bundesgerichtsurteil zeigt: Gesamtarbeitsverträge (GAV) können unmittelbar und zwingend wirken – oft auch dann, wenn sich Arbeitgebende der Tragweite nicht bewusst sind.

Von Catherine de Sépibus und André Lerch

Kann es vorkommen, dass sich Arbeitgebende mit einer Überstundenforderung von Arbeitnehmenden konfrontiert sehen, obwohl die im Einzelarbeitsvertrag oder im Anstellungsreglement geregelte Wochen- resp. Jahresarbeitszeit und die gesetzlichen Höchstarbeitszeiten nicht überschritten worden sind?

Eine ähnliche Situation lag einem neueren Bundesgerichtsentscheid aus dem Jahr 2024 zugrunde (BGer 4A_402/2023 26.02.2024). Ein Chauffeur verlangte eine Überstundenentschädigung von mehreren Tausend Franken und begründete diese damit, dass sein Arbeitsverhältnis dem Landesmantelvertrag für das schweizerische Bauhauptgewerbe (LMV) unterstellt sei. Die dort geregelte Jahresarbeitszeit ergab im Gegensatz zu seinen arbeitsvertraglich vereinbarten Bestimmungen eine Forderung von mehreren Tausend Franken. Vor Bundesgericht war insbesondere strittig, ob der Gesamtarbeitsvertrag und dessen Bestimmungen im konkreten Arbeitsverhältnis zur Anwendung kamen, was sämtliche Instanzen einschliesslich des Bundesgerichts bejahten und den Arbeitgebenden zur Überstundenentschädigung verpflichteten.

Wie kommt es dazu?

Der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) ist ein Vertrag zwischen Arbeitgebenden (Firmenvertrag) oder Arbeitgeberverbänden (Verbandsvertrag) einerseits und Arbeitnehmerverbänden andererseits. Darin werden die Arbeitsbedingungen (normative Bestimmungen) und die Ver-



Auch wenn die im Arbeitsvertrag festgelegte Arbeitszeit nicht überschritten wird, können unter Umständen aufgrund der Bestimmungen eines Gesamtarbeitsvertrags Überstundenentschädigungen beansprucht werden.

hältnisse zwischen den GAV-Parteien (schuldrechtliche Bestimmungen) geregelt. Er wirkt grundsätzlich nur zwischen den Vertragsparteien bzw. deren Mitgliedern. Unter gewissen Umständen gilt er allerdings auch zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, ohne dass diese Vertragspartei oder Mitglied einer vertragsschliessenden Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerorganisation sind, und möglicherweise, ohne dass diese sich dessen bewusst sind.

Direkte Vertragsbindung

Bei einer Arbeitnehmerforderung, welche sich auf eine GAV-Bestimmung stützt, ist daher in einem ersten Schritt abzuklären, ob das infrage stehende Arbeitsverhältnis eine der folgenden Voraussetzungen erfüllt:

- Arbeitgeber und Arbeitnehmende sind je Mitglieder des vertragsschliessenden Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerverbands.
- Arbeitgeber oder Arbeitnehmende eines beteiligten Arbeitgebenden (d.h. eines Arbeitgebenden, welcher Mitglied einer vertragsschliessenden Arbeitgeberorganisation ist oder sich einem GAV schriftlich angeschlossen hat) haben sich dem GAV schriftlich angeschlossen und gelten als beteiligte Arbeitgebende bzw. beteiligte Arbeitnehmende (Art. 356b Abs. 1 OR).
- Der GAV wurde durch Allgemeinverbindlicherklärung des Bundes oder der Kantone auf alle Arbeitsverhältnisse eines bestimmten Wirtschaftszweigs ausgedehnt. Ob ein Betrieb unter einen allgemein verbindlich erklärten GAV fällt, entscheidet im Streitfall allein das Gericht, nicht die paritätische Kommission. Ausschlaggebend ist nicht der Handelsregistereintrag, sondern die tatsächliche Tätigkeit (BGE 4A_351/2014 vom 9.9.2014).
- Im Falle eines Betriebsübergangs muss der neue Arbeitgebende die auf den alten Betrieb anwendbaren GAV-Bestimmungen während eines Jahres weiterhin einhalten (Art. 333 Abs. 1^{bis} OR).

Sobald eine dieser vier Konstellationen vorliegt, gelten die sogenannten normativen Bestimmungen des entsprechenden GAV (d.h. die Bestimmungen, welche die Bedingungen des Arbeitsverhältnisses regeln, wie Arbeitszeit, Ferien, Mindestlohn etc.) unmittelbar und zwingend. Sie können nicht einzelvertraglich weg-

Nachvollziehbarkeit beim Lohn erhöhen

Funktionsbewertung als Grundlage für funktionsgerechte Vergütung

Lohngerechtigkeit beginnt nicht beim Lohn – sondern bei der Funktion. Die Funktionsbewertung schafft Klarheit, Vergleichbarkeit und eine solide Basis für moderne Vergütungssysteme.

Dieser Artikel zeigt, wie der Bewertungsprozess funktioniert, wer davon profitiert und welche Rolle er in der Vergütung einnimmt.

Von Thomas Koller

Warum die Funktionsbewertung wieder ganz oben auf die Agenda gehört

Viele Organisationen diskutieren über faire Löhne, Lohngleichheit und Transparenz. Auch gesetzliche Anforderungen – etwa das Gleichstellungsgesetz oder Diskussionen rund um Lohntransparenz – machen deutlich: Wer seine Vergütungssysteme zukunftsfähig gestalten will, braucht eine klare Grundlage. Diese beginnt nicht bei der Lohn­tabelle, sondern bei der Funktionsklarheit – oder anders ausgedrückt: bei einer verlässlichen, nachvollziehbaren Struktur zur Bewertung von Funktionen. Genau hier setzt die Funktionsbewertung an. Sie schafft Ordnung in der Vielfalt von Funktionen, macht Anforderungen vergleichbar und bildet damit die Grundlage für nachhaltige Personalarbeit.

Was ist eine Funktionsbewertung – und wozu dient sie?

Die Funktionsbewertung ist ein strukturiertes Verfahren, um den Wertbeitrag einer Funktion innerhalb der Organisation systematisch zu erfassen. Wichtig dabei zu beachten ist: Nicht die Person, sondern die Funktion wird bewertet – auf Basis definierter Kriterien wie benötigtem Fachwissen, Kommunikationsfähigkeit, Komplexität der Aufgabe, Verantwortung oder Einfluss.

Unterschiedliche Funktionen werden so objektiv und einheitlich vergleichbar – auch über mehrere Abteilungen und die gesamte Organisation hinweg.

Der zentrale Nutzen: Unternehmen erhalten eine konsistente Grundlage, um Titelstrukturen, Entwicklungs- und Nachfolgeplanung, Karrierepfade und ein Vergütungssystem aufzubauen. Methodisch gibt es bei der Funktionsbewertung unterschiedliche Ansätze – vom summarischen Modell (einfache Gesamteinschätzung) bis hin zu analytischen Verfahren, bei denen Funktionen nach mehreren Kriterien einzeln bewertet werden. Das Resultat ist eine Funktionslandschaft oder ein Quervergleich, in dem alle Funktionen eines Unternehmens übersichtlich dargestellt werden. Eine Funktionsbewertung vermittelt damit als Führungs- und Organisationsinstrument Klarheit über Aufgabenstellungen und Qualifikationen im Verhältnis zu den Anforderungen der Funktion.

Warum ist eine strukturierte Funktionslandschaft relevant?

In vielen Organisationen sind Stellen historisch gewachsen, Titel uneinheitlich vergeben und Rollenzuschreibungen verschwommen. Die Folgen: Intransparenz, unklare Erwartungen und subjektive Lohnentscheide. Eine sauber dokumentierte Funktionsstruktur schafft Abhilfe:

- Sie fördert die interne Vergleichbarkeit.
- Sie ermöglicht die objektive Abgrenzung von Funktionen.
- Sie dient als Basis für Entwicklungspfade und Nachfolgeplanung.
- Sie erhöht die Nachvollziehbarkeit von Lohnentscheiden.

Gerade bei Reorganisationen oder Fusionen ist die Funktionsbewertung ein zentrales Instrument zur strukturellen Klärung.

Was hat die Funktionsbewertung mit der Vergütung zu tun?

Eine gerechte Vergütung beginnt nicht beim Lohn – sondern bei der Funktion. Erst wenn klar ist, was eine Funktion leisten muss, kann beurteilt werden, wie viel sie wert ist. Die Funktionsbewertung schafft somit anhand der Übersetzung von inhaltlichen Anforderungen eine interne und externe Vergleichbarkeit für moderne Vergütungssysteme.

- Intern ermöglicht sie eine Vergütung nach objektiven Anforderungen sowie ein praxisgerechtes Vergleichssystem zur Analyse interner Lohngleichheit.
- Extern schafft sie Klarheit und Effizienz bei der Selektion geeigneter Marktdaten und damit eine fundierte Marktanalyse.

Ein modernes Vergütungssystem baut daher immer auf einer soliden Funktionsarchitektur auf.

Wie läuft eine Funktionsbewertung ab? – ein 5-Schritte-Modell

Eine praxistaugliche Funktionsbewertung folgt idealerweise einem klaren Prozess. Dieser lässt sich in fünf Phasen gliedern:

- I. **Vorbereitung:** Festlegen der zu bewertenden Funktionen, Klärung der Rollen von HR und Führung sowie methodische Schulung der Beteiligten.
- II. **Bewertung:** In moderierten Workshops werden die Funktionen einzeln und entlang aller Bewertungsdimensionen beurteilt. Die Sollanforderungen stehen dabei im Vordergrund.
- III. **Quervergleich:** Bewertungsergebnisse werden funktionsübergreifend



Von Pinkwashing und Quotenkandidat*innen

Raus aus dem Diversity-Disneyland

Glitzernde PR-Kampagnen, bunte Logos im Juni – und dahinter gährende Leere. Pinkwashing und Fake-Regenbogen sind keine Strategie, sondern ein Vertrauenskiller. Nur wer Vielfalt wirklich lebt, kann damit punkten.

Von Natalie Gyöngyösi

Diversity verkauft sich als Showact: Quoten als Kulisse, Logos im Regenbogenfilter, aalglatt dekoriert. Doch die Inszenierung täuscht – es ist immer dieselbe Leier.

Also: Theater abfackeln und den Systembruch wagen. Denn Vielfalt ist kein PR-Gag und keine Quoten-Deko. Die Frage ist: Wann machen wir daraus endlich ein Kultur-Upgrade, das ausgediente Strukturen sprengt?

Facetune fürs Patriarchat

Quoten funktionieren nicht wie ein Instagram-Filter: Sie polieren das Bild, glätten Kanten, pinseln Fortschritt über dieselbe angestaubte Realität. Vielfalt ist mehr als Facetune. Wir können nicht so tun, als liessen sich jahrzehntelange Bias-Strukturen mit einem Klick «wegfiltern». Ein Diversity-KPI wird hochgeschraubt, ein Kreisdiagramm im Balanced-Scorecard-Report aufpoliert – und schon verkauft man den Lack als «inklusive Kultur». Willkommen in der Ära der Filter-Politik: Aussehen glänzt es zwar hübsch – aber sobald man hinter die Fassade schaut, bröckelt der Lack, und drunter kommt der Beton der 80er-Jahre zum Vorschein – asbestgeschwängert und brüchig, es rieselt schon im Treppenhaus.

Wer HR von innen kennt, weiss: Das Spiel ist durchschaubar. Da gründet ein Unternehmen ein «Diversity Board» – besetzt mit denselben fünf Herren, die seit zwanzig Jahren jedes Innovationskomitee wie einen Stammtisch boykottieren. Copy-Paste-Stellenanzeigen spucken weiter ihre «durchsetzungsstarken Teamplayer» aus – nur diesmal mit Gendersternchen garniert. Und der Employer-Branding-Film? Glänzend besetzt, Zahnbleaching inklusive – null Substanz. Im Assessment-

Center wird rekrutiert wie 1987: uniform, brav, copy-paste.

Schweizer Spezialbiotop

Seit 2021 gilt die 30%-Frauenquote in Verwaltungsräten. Jubel, Schulterklopfen, ESG-Häkchen. Gleichzeitig drückt man Vätern nach der Geburt zwei kümmerliche Wochen aufs Zeitkonto. Mit anderen Worten: Wir feiern Verwaltungsratssitze, während der Wickeltisch hierzulande noch immer als weibliches Sperrgebiet gilt. Fortschritt vorne, Stillstand im Alltag.

Norwegen liefert das Paradebeispiel: Die 40%-Quote von 2003 brachte zwar viele Frauen in Verwaltungsräte – aber vor allem dieselben Frauen. Die berüchtigten Golden Skirts rotierten durch sämtliche Mandate, während im Mittelbau die Pipeline austrocknete. Statistik hui, Kultur bleibt auf der Strecke. Aus meiner Erfahrung: Oft setzen sich in solchen Systemen nicht die eigenständigen, unbequemen Frauen durch, sondern jene, die am besten gelernt haben, das alte männliche Spiel mitzuspielen – dieselbe Sprache, dieselben Codes, derselbe Habitus. Kurz: Wer den Anzug besser kopiert als der Anzugträger, schafft es nach oben. Echte Vielfalt bleibt dabei auf der Strecke.

Fazit: Quoten ohne Kulturwandel sind nichts anderes als Diversity mit Valencia-Filter. Sie täuschen Glanz vor – aber beim zweiten Scroll merkt jede*r: Es bleibt dieselbe fade Instant-Suppe.

Quoten-Glaubenskrieg

Die Debatte um Quoten ist ein Glaubenskrieg.

Pro-Fraktion: Ohne harte Zielwerte passiert nichts. McKinsey belegt: Unter-

nehmen im obersten Quartil für Gender-Diversity haben eine 25% höhere Wahrscheinlichkeit, profitabel zu sein (McKinsey & Company, 2020). Deloitte, PwC und Co. trommeln denselben Takt: Quoten brechen verkrustete Strukturen auf, pushen die Talent-Pipeline, bringen frisches Denken in Räume, die seit Jahrzehnten nach Zigarrenrauch riechen.

Kontra-Fraktion: Die Hüter der heiligen Ordnung – grau melierte CEOs mit dem Leistungsmantra «Kompetenz muss zählen, nicht Geschlecht». Klingt edel, heisst in der Praxis oft: «Wir bleiben unter uns.» Dazu die Angst vor Tokenism: Wer als «Token» markiert wird, trägt die Last der Symbolfigur, muss sich dauernd beweisen (Kanter 1977). Selbst wenn sie gut sind, bleiben sie die Ausnahme – und werden daran gemessen.

Praxis: Manche Firmen ziehen Quoten mit der Brechstange durch – und erleben, dass plötzlich andere Stimmen Räume sprengen. Andere führen sie ein wie einen halb vertrockneten Ficus benjamina im Büroflur: spiegelglatt drapiert, aber von allen ignoriert. Ohne Sorgfaltpflichten, ohne neue Prozesse, ohne Führungskräfteentwicklung bleibt Diversity Folklore-Flora.

Beliebt ist auch die Nebelgranate: «Wir setzen auf Meritokratie.» Übersetzung: Wir rekrutieren weiter im Wohlfühl-Netzwerk. Oder: «Wir leben Diversity aus Überzeugung, nicht aus Zwang.» Übersetzung: «Wir tun's nicht, solange uns niemand dazu zwingt.»

Brechstange oder Kulisse?

Quoten wirken, wenn sie Strukturen aufbrechen – und eingebettet sind in echte Kulturarbeit. Beispiel Verwaltungsräte: Ohne Quote kaum Fortschritt. Erst der

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

An welcher Hochschule arbeitet Dr. Daniela Frau?

- ☐ Universität Luzern
- ☐ Fachhochschule Nordwestschweiz
- ☐ ZHAW School of Management & Law

Was trifft aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung zu?

- ☐ Das Problem verschwindet, wenn man es lange genug ignoriert.
- ☐ Das Problem ist nicht das Problem, sondern nur ein Symptom.
- ☐ Das Problem ist das Problem.

In welchem Fall ist es zulässig, Arbeitnehmenden (einzig) wegen ihres Alters zu kündigen?

- ☐ Wenn sie das 60. Altersjahr erreicht haben.
- ☐ Wenn sie weniger als 10 Jahre im Unternehmen gearbeitet haben.
- ☐ Wenn sie das gesetzliche Pensionsalter erreicht haben.

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 November 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 15.10.2025. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Die Gewinnerin der Ausgabe September 2025 heisst Isabelle Püntener.
Herzliche Gratulation!

**Gewinnen Sie
eine Teilnahme am
Recruiting Day 2025
im Wert von CHF 690.–**



Recruiting Day 2025

Smart Recruiting: Talente gewinnen, die bleiben.

Dienstag, 18. November 2025 – Technopark Zürich

Mit Humor und Courage überzeugen

Wie HR-Verantwortliche sich Gehör beim C-Level verschaffen

HR-Verantwortliche bewegen sich zwischen Mut und Augenmass: Wer das Wohl von Mitarbeitenden, Kulturwandel oder Diversität beim Vorstand einbringt, trifft oft auf Zahlenlogik und Zeitdruck. Doch Humor und gezielte Irritation schaffen Gehör und neue Lösungen. Unser Forschungsprojekt zeigt: Die Rolle des Jesters eröffnet überraschende Chancen.

Von Hannah Mormann und Anna Sender

Die Kunst, Paradoxien auf den Punkt zu bringen

Zwischen Performance-Druck und Shareholder Value drohen «weiche» HR-Themen allzu oft unter den Tisch zu fallen. Das Problem: Widersprüchlichkeiten und Paradoxien – Menschen versus Zahlen, Sinn versus Gewinn – werden gerne ausgeblendet oder bleiben als leises Grummeln im Hintergrund. Wir haben uns in einem vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Forschungsprojekt gefragt: Wie gelingt es HR, Paradoxien in Entscheidungssituationen überhaupt sichtbar zu machen, wenn das TMT (Topmanagementteam) oder der/die CEO am liebsten möglichst rasch zum nächsten Tagesordnungspunkt übergehen würden? Wie gelingt Einflussnahme aus einer Position, die organisationsintern häufig nicht als besonders machtvoll gilt? Die Antwort, die wir aus Interviews mit HR-Verantwortlichen in ganz unterschiedlichen Organisationen gewonnen haben, ist überraschend: Wer lernen will, mit leisen und zugleich subtilen Mitteln Wirkung zu erzielen, sollte sich von Jester – dem mittelalterlichen Hofnarren – inspirieren lassen.

Weshalb das «Jestering» so gut in die Chefetage passt

Der Narr am mittelalterlichen Hofe hatte eine besondere Lizenz: Er durfte offen ansprechen, was alle anderen verschwiegen, Widersprüche aufdecken und Autoritäten irritieren – und das, ohne gleich den Kopf zu riskieren. Im modernen Konzern heisst das: Nicht immer führen die sachlichsten Argumente oder nüchterne Analysen zum

Ziel. Manchmal braucht es den gezielten Regelbruch, Humor und Andersdenken, um Hierarchien auszuhebeln, festgefahrene Denkmuster zu durchbrechen und Entscheidungsprozesse anzustossen. Interviews mit 24 HR-Verantwortlichen im Rahmen unseres Forschungsprojekts haben gezeigt, dass HR nicht nur mit Courage und Humor, sondern auch als Sparringspartner auf Augenhöhe auftreten sollte. CEOs und das TMT wünschen sich, dass HR betriebswirtschaftliche Zusammenhänge versteht und Impulse für das Business liefert – das erhöht die Akzeptanz für die «menschliche Seite» im Topmanagement deutlich. Jester-Techniken entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie mit Fachkompetenz und unternehmerischem Verständnis gepaart werden.

Drei ungewöhnliche Hebel: Wenn Regelbruch und Haltung auf Wirkung treffen

Die Interviews mit HR Executives haben uns konkrete, alltagstaugliche Beispiele gezeigt, wie das funktionieren kann:

1. Verhaltensänderung als Störmoment nutzen

HR-Verantwortliche können bewusst die klassische Reihenfolge oder Hierarchie durchbrechen. Das mag heissen, die Meinungsabfrage in Meetings umzudrehen, naive Fragen zu stellen oder technische «Unfähigkeit» vorzuschieben, um kritische Themen früh und unbedingt im Gesprächsverlauf zu platzieren. Solche «Unordnung auf Zeit» macht die verborgenen Spannungsfelder sichtbar und lädt dazu ein, neue Perspektiven einzubringen.

Gezielt naive Fragen als «taktischen Bruch» nutzen: «Ich frage naiv, auch wenn ich die Antwort kenne. Das bringt oft ganz neue Dynamik in festgefahrene Gespräche.» (Aussage einer Interviewpartnerin)

2. Kognitive Irritation durch Überzeichnung und Bilder

Statt sich im Fachjargon zu verlieren, setzen clever agierende HR-Leute auf Übertreibung oder eindrückliche Bilder. Wer etwa im Expansionsrausch mahnt: «Wenn wir noch eine Firma übernehmen, müssen wir die Lernenden nach Übersee schicken!», überzeichnet das Problem bewusst und erzeugt Punkte der Irritation. Auch vermeintlich spontane Skizzen am Whiteboard können helfen, komplexe Paradoxien greifbarer und erinnerungswürdiger zu machen.

Bilder können zum Türöffner für Tabuthemen werden: Ein HR-Executive skizziert in fünf Strichen ein Dilemma, damit alle sofort erkennen, wo das Problem liegt – so wird die Abwehr umgangen und der Fokus gelenkt.

3. Emotionale Zwischentöne zulassen – oder gezielt runterkochen

Wer mit Humor und einer Portion Selbstironie agiert, schafft eine entspanntere Atmosphäre und kann so auch unangenehme Wahrheiten transportieren, ohne sofort Ablehnung auszulösen. Genauso sinnvoll kann es aber sein, starke Emotionen ins Spiel zu bringen, etwa indem bewegende Geschichten von Mitarbeitenden gesammelt und ins Topmanagement getragen werden. Umgekehrt hilft manchmal die bewusste Versachlichung – etwa, indem

Leadership-Trilogie (Teil 2)

Wo Worte Brücken bauen

In der Mai-Ausgabe haben wir uns mit den strategischen Grundlagen erfolgreicher Führung beschäftigt. Im zweiten Teil der Trilogie stehen nun kommunikative und kulturelle Aspekte im Zentrum: offen und authentisch kommunizieren, Entscheidungen breit abstützen sowie Zusammenarbeit ermöglichen und stärken.

Von Andrea Rutishauser

Offen und authentisch kommunizieren

In vielen Organisationen tun sich Menschen schwer damit, personelle Entscheidungen zu treffen oder Missstände offen anzusprechen. Konflikte werden lieber vermieden, Kritik wird zurückgehalten, um niemanden zu verletzen. Dabei ist es essenziell, Führungsgrundsätze nicht nur zu kennen, sondern auch zu leben.

Ein Beispiel: Eine Person zeigt wiederholt ein Verhalten, das den Werten des Unternehmens widerspricht – z.B. durch fehlende Wertschätzung. In solchen Fällen braucht es Klarheit und Mut. Als Führungsperson muss man das Gespräch mit der Person suchen, welche sich nicht wertekonform verhält, und die eigene Beobachtung benennen. Wichtig: Es geht nicht um Anschuldigungen, sondern um das gemeinsame Klären von Wahrnehmungen, Gefühlen und Beweggründen.

Eine mögliche Gesprächsführung:

- «Ich beobachte folgendes Verhalten...»
- «Das erzeugt bei mir ein ungutes Gefühl.»
- «Wie siehst du das?»
- «Was sind deine Beweggründe?»

Wenn Fehlverhalten stillschweigend toleriert wird, leidet die Glaubwürdigkeit der Unternehmung. Fehlverhalten entsteht oft dort, wo lange gemeinsam gearbeitet wurde, wo sogenannte Buddy-Strukturen herrschen. Oder auch, wenn gewachsene Strukturen in eine neue Kultur übertragen werden – z.B. bei einer Firmenübernahme.

Widersprechen Aussagen dem gelebten Verhalten, z.B. wenn sich eine Führungsperson unangemessen verhält, leidet das

Was es heute braucht, um wirksam zu führen

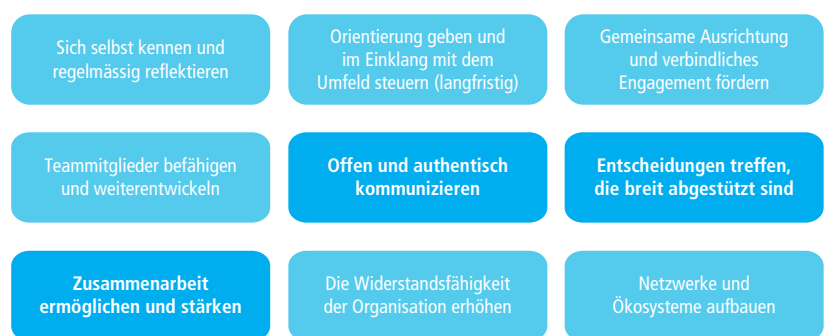


Abb. 1: Was es heute braucht, um wirksam zu führen (© 2025 BWI AG)

Vertrauen. Denn Taten wirken stärker als Worte, auch nonverbale Signale zählen.

Entscheidungen breit abstützen

Ein Praxisbeispiel aus einem mittelgrossen Industriebetrieb verdeutlicht, wie wichtig es ist, Entscheidungen nicht im Alleingang zu treffen: In einem Veränderungsprojekt wird die gesamte IT-Infrastruktur modernisiert. Die IT-Leitung plant, die bestehende Softwarelösung durch ein neues System zu ersetzen – schneller, effizienter und kostengünstiger. Allerdings werden die Anwenderinnen und Anwender aus den Fachabteilungen kaum einbezogen. Erst als erste Testversionen ausgerollt werden, zeigt sich massiver Widerstand. Mitarbeitende bemängeln die fehlende Benutzerfreundlichkeit und sehen ihre Bedürfnisse nicht berücksichtigt.

Die Projektleitung entscheidet sich daraufhin für einen Kurswechsel. In interdisziplinären Workshops werden die Anforderungen der verschiedenen Abteilungen gemeinsam erarbeitet. Dabei zeigt sich: Die alte Lösung ist zwar teuer, aber ge-

nau auf die Arbeitsprozesse abgestimmt. In der Folge wird eine hybride Lösung entwickelt, bei der bestehende und neue Komponenten kombiniert werden – mit Unterstützung der betroffenen Teams. Der Prozess dauert länger, führt aber zu einem tragfähigen Ergebnis. Die Lehre daraus: Nur wenn man den Dialog sucht und unterschiedliche Perspektiven ernst nimmt, kann nachhaltiges Commitment entstehen.

In Veränderungsprozessen treffen häufig alte Strukturen auf neue. Unterschiedliche Kulturen und Perspektiven kommen zusammen. Genau hier ist es wichtig, Commitment und gemeinsame Entscheidungsprozesse aufzubauen.

Ein weiteres Beispiel: Ein Projektteam arbeitet hervorragend mit einem Lieferanten zusammen – dieser ist jedoch zu teuer. Statt den Lieferanten im Alleingang auszutauschen, braucht es den Dialog mit dem Projektteam:

- Was ist uns wichtig?
- Welches Timing passt?
- Gibt es Einwände?

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	fhnw.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 Wahltag 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
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

Wachsen trotz Gegenwind

Die leise Kraft der Resilienz

Resilienz – die Superkraft, von der alle reden, die aber kaum jemand wirklich trainiert. Sie hält uns handlungsfähig, wenn's turbulent wird, und lässt uns an Herausforderungen wachsen, statt daran zu scheitern. Klingt gut? Ist es auch. Aber wie bringt man diese stille Stärke auf Touren – bei einzelnen Menschen genauso wie in ganzen Organisationen? Zeit, das herauszufinden.

Von Romina Härdi

1. Resilienz ist eine zentrale Zukunftskompetenz – für Menschen und Organisationen

Sie beschreibt die Fähigkeit, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben, Veränderungen aktiv zu gestalten und aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Resiliente Menschen bewahren nicht nur in herausfordernden Situationen den Überblick – sie schaffen auch ein Umfeld, in dem andere Sicherheit, Orientierung und Zuversicht finden.

Resilienz in Unternehmen bedeutet Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und nachhaltige Leistungsfähigkeit. Sie entsteht dort, wo Reflexion, Verantwortung und Entwicklung zusammenspielen – auf individueller wie auf organisationaler Ebene. Wer Resilienz systematisch stärkt, investiert in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

2. Entscheidend ist die Bewertung

Resiliente Menschen denken lösungsorientiert – sie sehen nicht nur das Problem, sondern vor allem die Möglichkeiten, damit umzugehen. Dadurch erleben sie weniger Kontrollverlust und bleiben eher handlungsfähig.

Diese innere Haltung wirkt wie ein mentaler Puffer: Sie schützt vor Stress, fördert Klarheit – und schafft Raum für wirksames Handeln. Die gute Nachricht: Diese Denkweise lässt sich trainieren. Wer bereit ist, seine Perspektive bewusst zu verändern, stärkt seine Resilienz spürbar – im Alltag, im Beruf, in der Führung.



Achtsamkeit als wichtiger Teil der persönlichen Resilienz. (Bild © DIACOVA)

3. Herausforderungen als Wachstumsimpuls

In einer modernen Arbeitswelt, die geprägt ist von schnellen Veränderungen, steigender Komplexität, Unsicherheit und dem ständigen Druck, Ergebnisse zu liefern, wird Resilienz zunehmend zur Schlüsselkompetenz. Knappe Personalressourcen, technologische Umbrüche, hohe Leistungserwartungen und neue Formen der Zusammenarbeit stellen viele Mitarbeitende vor Herausforderungen. Gleichzeitig führen globale Krisen, beispielsweise geopolitische Konflikte oder wirtschaftliche Unsicherheiten, zu einem kollektiven Gefühl der Instabilität.

Resilienz kann hierbei die Grundlage schaffen, um verschiedene Veränderungen nicht nur zu überstehen, sondern aktiv mitzugestalten. Sie unterstützt Menschen und Organisationen darin, auch inmitten von herausfordernden Phasen tragfähige Entscheidungen zu treffen, Perspektiven zu wahren und sich lösungsorientiert auszurichten.

4. Persönliche Resilienz fördern

Resilienz beginnt bei uns selbst – bei der Art und Weise, wie wir uns führen, reflektieren und für unser eigenes Wohlbefinden sorgen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die persönliche Resilienz durch gezielte Massnahmen im Alltag zu stärken, anbei einige Beispiele:

- Selbstwahrnehmung schärfen: Welche Gedankenmuster prägen mich? Was belastet mich – und was stärkt mich?
- Achtsamkeit üben: Regelmässig kleine Pausen einlegen, bewusste Atmung und das Wahrnehmen von persönlichen Grenzen sind wirksame Schutzfaktoren.
- Pflege des sozialen Netzwerks: Beziehungen geben Halt. Kollegiale Unterstützung kann in herausfordernden Zeiten wie ein emotionales Sicherheitsnetz wirken.
- Selbstwirksamkeit stärken: Erlebt eine Person, dass sie Herausforderungen bewältigen kann, entwickelt sie Vertrauen in sich selbst – eine wichtige Quelle der inneren Stärke.

5. Organisationen können Resilienz stärken

Resilienz ist aber nicht nur eine individuelle Aufgabe. Auch Unternehmen haben Einfluss auf die Widerstandskraft ihrer Mitarbeitenden – und auf die eigene organisationale Resilienz. Dazu gehören:

- *Psychologische Sicherheit*: Eine offene Kommunikation, bei der verschiedenste Themen transparent gemacht werden können, ohne negative Konsequenzen zu fürchten, stärkt die Resilienz im Team.

Die digitale Fitness der Mitarbeitenden 50+

Der Fachkräftemangel wird oft diskutiert, doch besonders Mitarbeitende über 50 spüren die Auswirkungen in Form von Absagen. Häufig wird der Vorwurf der Altersdiskriminierung erhoben, doch ist er gerechtfertigt? Möglicherweise haben viele übersehen, dass sich die Definition von Expertise verändert hat und ihre langjährige Erfahrung nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspricht.

Ein Beispiel dafür findet sich in der Landwirtschaft: Wo früher der analoge Traktor ausreichte, sind heute GPS-gesteuerte Maschinen erforderlich. Auch in anderen Branchen verändert sich der Bedarf. Mitarbeitende 50+ haben tiefgehendes Fachwissen aus der Vergangenheit, während Arbeitgeber zunehmend digitale Kompetenzen verlangen. Diese Diskrepanz führt zu einer «Passungslücke», die schwer zu überbrücken ist.

Mitarbeitende über 50 verschliessen sich nicht grundsätzlich gegenüber neuen Technologien, jedoch gibt es oft Hürden: Die Ablehnung von KI-Tools oder der Vorzug von physischen Akten erschwert die Anpassung. Viele verstehen nicht, warum ihre Expertise nicht mehr genügt – die Arbeitswelt hat sich verändert. Und oft verlangen sie für ihre «veralterte» Expertise noch den doppelten Lohn eines digital versierten Mitarbeiters.

Wie kann diese Lücke geschlossen werden? Mitarbeitende 50+ sollten eine innere Haltung der Offenheit entwickeln, digitale Kompetenzen eigenständig aufbauen und bereit sein, von jüngeren Kollegen zu lernen. Arbeitgeber ihrerseits sollten klare Stellenprofile mit digitalen Anforderungen erstellen und Weiterbildungsprogramme anbieten. Ein effektives Modell ist das Reverse Mentoring, bei dem jüngere Mitarbeitende als Mentoren für ältere Kollegen fungieren.

Fazit: Die Kombination aus Erfahrung und digitalen Fähigkeiten ist entscheidend, um die Employability von Mitarbeitenden 50+ zu sichern. Es braucht eine gemeinsame Anstrengung von Unternehmen und Mitarbeitenden, um die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und Arbeitsplatzverluste zu verhindern.

David Wittwer ist Employability-Coach für Hochqualifizierte bei FAU – Fokus Arbeit Umfeld. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung als Coach und Trainer in der Arbeitsintegration, sowohl für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen als auch für Fachkräfte aus der ICT-Branche.



Checkliste: Resilienz stärken – individuell und im Unternehmen

Ebenen	Kernaspekte
Individuell	• Achtsamkeit und Selbstfürsorge • Selbstreflexion • Soziale Beziehungen • Selbstwirksamkeit
Team/Organisation	• Psychologische Sicherheit • Offene Fehlerkultur • Partizipation • Wertschätzung • Mentale Gesundheitsförderung

- *Fehlertoleranz statt Schuldzuweisung:* Eine lernorientierte Haltung schafft Innovationskraft und Vertrauen.
- *Partizipation und Autonomie:* Wer mitgestalten kann, bleibt motiviert – auch bei Veränderung.
- *Wertschätzung zeigen:* Lob, Feedback und kleine Zeichen der Anerkennung stärken die Bindung ans Unternehmen.
- *Gesundheitsförderung strukturell verankern:* Ein Obstkorb reicht nicht – die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden soll ein wichtiger Grundpfeiler des betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.

Denn klar ist: Wer für andere da sein will, muss auch gut für sich selbst sorgen. Punkt.

Resilienz – die leise Kraft, die alles verändert

Sie macht kein Aufheben. Kein grosses Spektakel. Und doch ist sie da – spürbar, wirksam, tragend. Resilienz zeigt sich nicht im Rampenlicht, sondern in den stillen Momenten: Wenn wir entscheiden, nicht aufzugeben. Wenn wir bewusst atmen, neu denken, anders handeln.

Gerade jetzt, in Zeiten ständigen Wandels, brauchen wir sie mehr denn je. Als inneren Kompass. Als Quelle von Klarheit. Als Kraft, die uns nicht nur durch Herausforderungen trägt, sondern an ihnen wachsen lässt.

Führungskräfte und HR haben hier eine Schlüsselrolle. Sie können Räume öffnen, Haltung sichtbar machen und Resilienz greifbar gestalten – durch echtes Vorleben, durch Angebote, die stärken, und durch eine Botschaft, die hängen bleibt. Innere Stärke beginnt bei jedem Einzelnen. Aber sie wächst in der Gemeinschaft. Jetzt ist der Moment, sie zu fördern.



Romina Härdi ist Senior Consultant und Mitglied der Geschäftsleitung bei der DIACOVA AG – Ihr Partner für Personalentwicklung. Sie begleitet unter anderem Organisationen und Individuen in Veränderungsprozessen mit Fokus auf Resilienz und wirksame Führung. www.diacova.ch

6. Resilienz? Fängt ganz oben an.

Führungskräfte haben nicht nur Zahlen im Blick, sondern auch Menschen – und genau hier kommt Resilienz ins Spiel. Wer ein Team führt, prägt automatisch auch dessen Haltung im Umgang mit Druck, Veränderung und Unsicherheit.

Mit anderen Worten: Ihre Art zu kommunizieren, mit Herausforderungen umzugehen – oder eben auch mal mit eigenen Grenzen –, wirkt. Und zwar direkt auf die Kultur Ihres Teams. Wer lösungsorientiertes Denken vorlebt und auch mal zeigt: «Ich bin nicht aus Stahl, aber ich weiss, wie ich mit Gegenwind umgehe», gibt anderen den Mut, es genauso zu tun.

Aber: Auch Kapitäne brauchen mal eine ruhige Kajüte. Wer Verantwortung trägt, braucht selbst Räume zum Auftanken – sei es im Austausch, in der Reflexion oder einfach durch einen ehrlichen Check mit sich selbst.