

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Vergütungsmanagement, Lohngerechtigkeit und Benefits

### «Die Löhne sind nachvollziehbar»

Lukas Wyder von Coop im Experten-Interview

#### Arbeitsrecht

##### Vertrauensferien

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden Ferien à Discretion zugestehen, sollten Rahmenbedingungen festlegen. [S. 10](#)

#### Boni & Co.

##### Zankapfel Zusatzvergütungen

Fester Lohnbestandteil oder echte Gratifikation? Das gilt für Prämien und andere Sonderzahlungen. [S. 17](#)

#### Debatte

##### One-Click-Bewerbungen

Maximaler Abbau von Bewerbungshürden vs. sinkende Qualität – drei Standpunkte. [S. 28](#)

## Vergütungsmanagement, Lohngerechtigkeit und Benefits

# «Die Löhne sind nachvollziehbar»

Das Thema Lohn ist immer wieder Gegenstand hitziger Diskussionen. Wie viel ist angemessen? Und wie erreichen wir den Grundsatz «gleicher Lohn für gleiche Arbeit»? Jemand, der sich mit Lohngerechtigkeit täglich befasst, ist Lukas Wyder. Seit diesem Frühling ist der 49-Jährige Leiter der HR-Fachstelle Fair Compensation bei Coop. Wir haben mit ihm über faire Löhne, Lohndiskriminierung und Nachvollziehbarkeit bei den Salären gesprochen. Im Interview verrät er ausserdem, wie im Arbeitnehmermarkt der Spagat zwischen marktkonformer Vergütung und interner Lohngerechtigkeit gelingt.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Herr Wyder, seit einem halben Jahr sind Sie für faire Vergütung bei Coop zuständig. Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten?**

Besonders gefällt mir die Unternehmenskultur. Ich habe sie bisher als offen und wenig hierarchisch geprägt erlebt. Jede Meinung wird ernst genommen und diskutiert. Es ist motivierend, wenn man sich einbringen kann. Weiter kommt mir entgegen, dass meine Funktion aufgrund

der Lohngleichheit im Allgemeinen und dem Lohnsystem im Speziellen handelt es sich jedoch um Thematiken, bei denen die Arbeit nie ausgeht. Ich darf diese weiterführen und vervollständigen.

**Um die Lohnfrage entflammen immer wieder hitzige Diskussionen. Wie erleben Sie dies in Ihrem Arbeitsalltag?**

Der Lohn ist eigentlich immer Thema. Man erhält zwar die interne Aufmerksamkeit,

nigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) überprüfen lassen.

**Was ist für Sie persönlich ein fairer Lohn?**

Das ist eine gute Frage. Über dieses Thema könnten wir ein separates Interview führen. Ich glaube, es gibt keinen Lohn, der «fair» ist. Zumindest keinen, den alle als «fair» bezeichnen würden. Das liegt daran, dass es verschiedene Meinungen dazu gibt, was «Fairness» überhaupt bedeutet. Erlauben Sie mir, hier etwas auszuholen.

## «Grundsätzlich können mich alle Mitarbeitenden kontaktieren, die eine Lohnungerechtigkeit monieren wollen.»

der Grösse von Coop sehr spezialisiert ist. Meine Mitarbeiterin und ich können uns voll auf die Funktionsbewertung und die Lohnstruktur, also die Voraussetzung für Lohngleichheit, konzentrieren. Und ganz persönlich: Ich kann wieder mit dem Velo zur Arbeit fahren, so habe ich jeden Tag mindestens eine halbe Stunde Bewegung und frische Luft.

**Mit welchen (HR-)Herausforderungen sind Sie aktuell konfrontiert?**

Das Thema Fair Compensation bewegt. Die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern ist zurzeit sehr präsent, sowohl in den Medien als auch firmenintern. Das Gleichstellungsgesetz, welches eine Lohngleichheitsanalyse für Unternehmen wie Coop vorschreibt, trägt das Übrige dazu bei. Die Lohngleichheitsanalyse inklusive Zertifizierung wurde zwar noch vor meiner Zeit durchgeführt, bei

um Projekte voranzutreiben. Gleichzeitig hat alles, was mit dem Lohn zu tun hat, zugleich die Aufmerksamkeit der oberen Führungsebene und natürlich der Finanzabteilung. Das hat Vor- und Nachteile. Persönlich bin ich aber nicht in Lohnverhandlungen involviert, das nimmt mich etwas aus dem Schussfeld.

**Was versteht Ihr Arbeitgeber unter fairen Löhnen?**

Coop bekennt sich zum Grundsatz: gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Dabei geht es insbesondere um die «Kriterien» Geschlecht und Herkunft. Unsere Lohnpolitik, die Personalentwicklung und das Talent Management sind konsequent auf diesen Grundsatz ausgerichtet. Um die Einhaltung von Lohngerechtigkeit sicherzustellen, haben wir unser Lohngefüge und -system wiederholt nach anerkannten Kriterien der Schweizerischen Verei-

Wir unterscheiden grob zwischen Verteilungsgerechtigkeit, also «gleicher Lohn für alle», und Leistungsgerechtigkeit, das heisst «jeder verdient so viel, wie er oder sie zum Erfolg der Unternehmung beiträgt». Beide Prinzipien haben Mängel. «Gleicher Lohn für alle» setzt keine Anreize für Leistung. Die Leistungsgerechtigkeit wiederum hat das Problem, dass die Leistung des Einzelnen nur in den seltensten Fällen wirklich messbar ist. Und wenn, dann ist die Messung leicht manipulierbar. Die Wahrheit liegt wie so oft irgendwo dazwischen. Und ich bin froh, für einen Arbeitgeber tätig zu sein, bei dem die viel zitierte Lohnschere kleiner ist, als das in anderen Branchen üblich ist. Das bedeutet für mich fair.

**In Zeiten des Fachkräftemangels sitzen die Talente am längeren Hebel und können Ansprüche stellen. Wie sollen Unternehmen auf überhöhte Lohnforderungen reagieren?**

Dazu muss man als Unternehmung zuerst einmal definieren, was eine überhöhte

## Vertrauensferien

# Ferien so viel, wie du willst

Durch das Anbieten von sehr flexiblen Arbeitszeiten oder einer 4-Tage-Woche sowie das Arbeiten an einem flexiblen Arbeitsort bis hin zur Remote-Arbeit von überall in der Welt in Verbindung mit Ferien wird dem teilweise vorhandenen Mitarbeiterbedürfnis nach Freiheit und Autonomie Rechnung getragen. Mit Vertrauensferien werden Mitarbeitenden weitreichende Möglichkeiten eingeräumt, wofür die Arbeitgeberin aber gewisse Rahmenbedingungen festlegen sollte.

Von Dr. Stefan Rieder

Eine gesetzliche Definition von Vertrauensferien gibt es nicht. Beim Gewähren von Vertrauensferien kann jeder Mitarbeitende für sich selber entscheiden, wie viele bezahlte Ferientage in einem Jahr bezogen werden. Im Vordergrund stehen die Haltung und das Vertrauen der Arbeitgeberin, dass die ordentliche Erledigung der Arbeit sichergestellt ist. Mitarbeitende erhalten damit eine grosse Eigen- und Teamverantwortung, weil sie die Anzahl an Ferientagen selbst planen müssen und die Ferienstellvertretung im Team gewährleisten muss. Ein eigenständiges und spontanes Ferienbeziehen ist also nicht ohne Weiteres möglich, weil die Ferienabwesenheiten und damit auch die Dauer der Ferien im Team koordiniert werden müssen. Die bei der Arbeitgeberin etablierten Regelungen zur Festlegung des Zeitpunkts des Ferienbezugs können ohne Weiteres aufrechterhalten werden. Damit wird es auch eine natürliche Kontrolle geben, dass Mitarbeitende nicht permanent Ferien machen und kaum mehr arbeiten. Neben dem Risiko, dass nach vernünftigen Massstäben zu viele Ferien bezogen werden, besteht aber auch das Risiko, dass aufgrund von zu viel Arbeit und einer nicht funktionierenden Abstimmung im Team zu wenige Ferien bezogen werden. Oder aber einzelne Mitarbeitende, die lieber arbeiten, als Ferien zu nehmen, ermöglichen anderen Mitarbeitenden durch die Übernahme von Stellvertretungen einen langen Ferienbezug und machen dadurch selbst keine Ferien. Allenfalls leisten sie sogar Überstunden, was zu einer gesundheitlichen Belastung für diese Mitarbeitenden und zu hohen Überstundensalden führen kann, die irgendwann auch kompensiert oder ausbezahlt werden müssen.



Mit Vertrauensferien werden Mitarbeitenden weitreichende Möglichkeiten eingeräumt, wofür die Arbeitgeberin aber gewisse Rahmenbedingungen festlegen sollte.

### Dokumentation des Ferienbezugs

Bei einem konsequenten Umsetzen von Vertrauensferien müsste man eigentlich auf die Dokumentation der Ferien verzichten, weil ja eben Vertrauen besteht und eine Kontrolle durch Dokumentation im Widerspruch dazu steht. Eine Dokumentation der bezogenen Ferien ist aber dennoch erforderlich. Zuerst einmal muss im Normalfall die geleistete Arbeitszeit dokumentiert werden, und an den nicht gearbeiteten Arbeitstagen wird zur Vermeidung von Minusstunden ein Abwesenheitsgrund gebucht. Das richtige Verbuchen der Abwesenheiten ist auch wichtig, um die Lohnfortzahlung (und Versicherungsabwicklung) bei Abwesenheiten wie Krankheit, Unfall, Betreuungsurlaub, ausserordentliche Freizeit etc. rechtlich korrekt abwickeln zu können. Neben dieser praktischen Erforderlich-

keit ist eine Dokumentation der bezogenen Ferien aber auch rechtlich wichtig, damit ersichtlich ist, wann der jährliche gesetzliche Ferienanspruch von mindestens vier Wochen bzw. fünf Wochen bis zum vollendeten 20. Altersjahr bezogen worden ist. Ohne eine solche Dokumentation könnte die Arbeitgeberin am Ende des Arbeitsverhältnisses Forderungen von Mitarbeitenden ausgesetzt sein und muss die nicht bezogenen Ferientage des gesetzlichen Ferienanspruchs auszahlen.

### Gesetzlicher Ferienanspruch bleibt

Vertrauensferien sollten im Unternehmen schriftlich geregelt werden. Zuerst einmal sollte der gesetzliche Ferienanspruch von den allenfalls zusätzlichen Ferientagen als Vertrauensferien unterschieden werden (allenfalls auch, was die Dokumentation

## Zankapfel Zusatzvergütungen

# Boni & Co. aus arbeitsrechtlicher Sicht

13. Monatslohn, Bonus oder Prämie: Die meisten Unternehmen richten neben dem normalen Lohn weitere Vergütungen an ihre Mitarbeitenden aus. Doch welche Formen gibt es hier eigentlich? Und was sollte bei der Ausgestaltung und Handhabung in der HR-Praxis aus arbeitsrechtlicher Sicht beachtet werden?

Von Isabelle Oehri

Sie tragen Namen wie 13. Monatslohn, Gratifikation, Bonus, Incentive, Gewinnanteil oder Prämie: Sondervergütungen sind in der Arbeitswelt weit verbreitet und sollen eine flexible, erfolgs- und leistungsorientierte Entlohnung erlauben. Gemeinsam ist all den verschiedenen Formen, dass es sich um Zahlungen handelt, die Arbeitnehmende zusätzlich zu ihrem gewöhnlichen Lohn erhalten und die einen variablen Charakter haben können, etwa weil ihre Ausrichtung oder die Höhe vom Geschäftserfolg, von der persönlichen Leistung oder vom Ermessen der Arbeitgeberin abhängt.

### Zankapfel Zusatzvergütung

In der Praxis entpuppen sich solche Zusatzvergütungen häufig als arbeitsrechtlicher Zankapfel. Dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeberinnen nicht selten vor Gericht über die Ausrichtung oder Höhe solcher Zahlungen streiten, hat verschiedene Ursachen. Die erste liegt bereits in

den vielen verschiedenen und unklaren Begriffen, die uneinheitlich für unterschiedlich ausgestaltete Entschädigungskomponenten verwendet werden.<sup>1</sup>

Die gesetzlichen Bestimmungen helfen im Begriffsdschungel nur beschränkt weiter, denn das in diesem Kontext einschlägige schweizerische Obligationenrecht (OR) verwendet hier lediglich die Begriffe Lohn (Art. 322 ff. OR) und Gratifikation (Art. 322d OR) und enthält für entsprechende Zusatzvergütungen nur rudimentäre Regeln.

### Lohnbestandteil vs. Gratifikation: folgenschwere Unterscheidung

Aus den vielen Gerichtsfällen haben sich zu den praktisch relevanten Problemkreisen allerdings eine reichhaltige Rechtsprechung und ein umfassender Meinungsstand in der juristischen Lehre entwickelt. Die zentrale und umstrittene Frage ist meistens, ob einer spezifischen

Vergütung Lohn- oder Gratifikationscharakter zukommt – eine folgenschwere Unterscheidung.

Denn wird etwa eine als «Bonus» bezeichnete Leistung im Einzelfall als (variabler) Lohnbestandteil im Sinne von Art. 322 ff. OR qualifiziert, besteht ein Rechtsanspruch, wenn die Voraussetzungen für eine Ausrichtung erfüllt sind, bei einem unterjährigen Ausscheiden ist eine anteilmässige Zahlung geschuldet, und die Ausrichtung darf nicht an Bedingungen wie z.B. an das Bestehen eines ungekündigten Arbeitsverhältnisses geknüpft werden.

Handelt es sich beim «Bonus» hingegen um eine echte Gratifikation im Sinne von Art. 322d OR, ist er grundsätzlich freiwillig, d.h., die Ausrichtung liegt im Ermessen der Arbeitgeberin und kann auch von prinzipiell beliebigen Bedingungen abhängig gemacht werden. Ein Pro-rata-Anspruch bei unterjährigem Austritt besteht hier nur, wenn dies so vereinbart wurde.<sup>2</sup>

### CENTRIC PORTFOLIO FÜR SAP® HXM

**DOKUMENTEN-PROZESSE**

- Dokumentenerstellung
- Digitale Personalakte
- Zeugnisgenerator
- Digitale Entgeltakte

**DIGITALE HR-LÖSUNGEN**

- Compensation & Benefits
- Learning & Development
- Recruiting & Onboarding
- HR Core & People Analytics
- Performance, Goals & Succession

**INFOS UNTER:**



**AUDIT & COMPLIANCE TOOLS**

- Abrechnungsprüfung
- Stammdatenprüfung
- Data Migration Kit
- Vergleichs-/Berechnungstool



Centric IT Solutions GmbH | Schürmannstraße 22a | D-45136 Essen  
T +49 201 747 69 0 | info.de@centric.eu | www.centric.eu



## Debatte

# One-Click-Bewerbung – ein zweischneidiges Schwert

In einem Arbeitnehmermarkt sind Unternehmen daran interessiert, so viele Bewerbungshürden wie möglich abzubauen. Aber rechtfertigt ein höherer Rücklauf die mangelnde Individualität oder eine nicht erkennbare Motivation bei dieser Bewerbungsform? Über die Vor- und Nachteile von Bewerbungen via persönlichem Profil auf LinkedIn, XING und Co. debattieren Emilie Vetter, Florence A. Zufferey und Birgit Eberle.

## «Um den Hintergrund der Bewerber wirklich zu verstehen, muss man mit ihnen sprechen.»

**Emilie Vetter**

«Ich schaue mir nur Bewerbungen an, die ein Anschreiben haben», höre ich immer wieder von Hiring Managern, die die Bewerber verstehen wollen, bevor sie sie kennengelernt haben. Aber macht ein Bewerbungsschreiben, das geschrieben wird, ohne das Unternehmen, die Rolle, das Team und den oder die zukünftige(n) Vorgesetzte(n) genauer zu kennen, wirklich einen Unterschied? Ändert es etwas

an den Fähigkeiten der Bewerber? Hängt ihr Engagement für das Unternehmen nicht davon ab, wie das Unternehmen sie während des Einstellungsprozesses und nach der Einstellung behandeln wird? Wenn die Rolle, die Verantwortlichkeiten oder die Unternehmenskultur nicht zu ihnen passen, wird das Ergebnis das gleiche sein, unabhängig davon, ob ihre Bewerbung personalisiert wurde oder nicht: Die Bewerber werden die Rolle nicht annehmen oder nicht lange im Unternehmen bleiben.

Auf der einen Seite ist der Markt für Talente sehr wettbewerbsintensiv. Auf der anderen Seite muss sich das Unternehmen ständig an die sowohl digitalen als auch gesellschaftlichen Veränderungen anpassen, die das Verhalten eines Bewerbers beeinflussen. Das Interesse der Bewerber kann heute viele verschiedene Formen annehmen, sowohl sichtbare als auch unsichtbare: Sie verfolgen das Unternehmen online, fragen in ihrem sozialen Umfeld nach Referenzen über dieses Unternehmen, sind Nutzer von Produkten des Unternehmens oder besuchen eine seiner Veranstaltungen. In diesem Strudel ist es elementar, dass die Bewerber durch die Möglichkeit, sich mit wenigen Klicks und von überall aus zu bewerben, schnell ihr Ziel erreichen können: das Unternehmen kennenzulernen. Ausserdem sind auf diesem Weg mehr Bewerbungen zu erwarten, was für bestimmte Rollen oder Berufe entscheidend sein kann. Wirklich interessierte Bewerber stellen sicher, dass ihr Lebenslauf oder ihr Online-Profil, die sie mit einem Klick einreichen, die notwendigen und für die Rolle relevanten Informationen enthält. Letztendlich ist es immer dieser Inhalt, der

die Entscheidung, ob eine Bewerbung berücksichtigt wird oder nicht, beeinflussen wird.

Die digitalisierte und gleichzeitig internationale Umgebung, zu der der Arbeitsmarkt geworden ist, macht den Fokus auf personalisierte Bewerbungen und komplizierte Systeme zunehmend obsolet. Eine Garantie, ob das Anschreiben tatsächlich eigenhändig und nicht mit ChatGPT verfasst wurde, gibt es nicht. Ausserdem kann es zu Verzerrungen kommen, wenn Bewerbende bei einem nicht in ihrer Muttersprache verfassten Anschreiben Fehler machen.

Um die Individualität und den Hintergrund der Bewerber wirklich zu verstehen, muss man mit ihnen sprechen. Die Priorität liegt darin, so einfach wie möglich mit ihnen in Kontakt zu treten und eine Beziehung aufzubauen – ohne jegliche Voreingenommenheit.

**Emilie Vetter** ist seit 15 Jahren im HR tätig und ist derzeit Head of Global Talent Acquisition bei der Firma u-blox tätig. Sie ist davon überzeugt, dass eine starke Talent Acquisition und People-Strategie ein echtes Unterscheidungsmerkmal eines Unternehmens gegenüber der Konkurrenz darstellt. Themen wie Candidate and People Experience, Unternehmenskultur, Digitalisierung, Change Management und Future of Work liegen ihr sehr am Herzen, und sie bildet sich in diesen Bereichen regelmässig weiter.



*Mit nur einem Klick via LinkedIn- oder XING-Profil sich für den Traumjob bewerben. Besser geht's nicht, oder?*

## Moderne Führung

# Zwischen Inspiration und Beschleunigungsfalle

Der durch die Digitalisierung, den Fachkräftemangel und politische Krisen ausgelöste Transformationsprozess stellt Unternehmen und ihre Belegschaft vor Herausforderungen. Eine inspirierende, gesunde Führung unterstützt und befähigt Mitarbeitende darin, Ziele zu erreichen, ohne dabei auszubrennen.

Von Prof. Dr. Heike Bruch und Charlotte Reiff

### Organisationen und Führung im Wandel – der Generationenwechsel

Die Welt befindet sich in einem stetigen Wandel, der durch Megatrends wie Digitalisierung oder wirtschaftliche und politische Krisen zusätzlich an Dynamik gewinnt. Dies fordert oder erschüttert bestehende Systeme radikal und hat Auswirkungen auf alle Bereiche des Lebens. Eine bedeutende Veränderung findet auch in der Arbeitswelt statt; der Arbeitskräftemangel verändert die Machtverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital (Horx, 2022). Mit dem Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt treten Arbeitskräfte mit neuen Ansprüchen auf. Sie suchen nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit und streben danach, einen positiven Einfluss zu haben (Schnetzer, Hampel & Hurrelmann, 2023). Gleichzeitig ist auch bei der Arbeit der Einfluss der Technologie drastisch und kann zu Überforderung von Mitarbeitenden, Führungskräften und Organisationen führen. Diese umfassenden Transformationen stellen Arbeitgebende und Mitarbeitende vor Herausforderungen.

Was brauchen Organisationen in diesen turbulenten Zeiten insbesondere bezogen auf ihre Kultur und ihre Mitarbeitenden? Und wie können sie eine Standortbestimmung vornehmen, um gezielt Dinge zu verbessern?

Das Konzept der organisationalen Energie gibt Orientierung und dient als Kulturmesser für Organisationen, insbesondere auch im Wandel. Organisationale Energie beschreibt die Vitalität einer Organisation.

Sie gibt an, wie stark kollektive Potenziale aktiviert und auf die gemeinsamen Ziele ausgerichtet sind. Sie zeigt aber auch auf, ob sich ein Unternehmen in gesunder Hochleistung befindet oder vor einer organisationalen Überhitzung steht. Dieser Zustand wird als Beschleunigungsfalle bezeichnet und hat in den vergangenen Jahren einen starken Zuwachs erfahren (Bruch & Vogel, 2011).

### Führung der Zukunft – Orientierung und Wegweiser in der Beschleunigung

Die Beschleunigungsfalle zeigt sich in drei Ausprägungen: Arbeiten an der Kapazitätsgrenze (Überbelastung), zahlreiche Aktivitäten parallel und ohne Fokus zu erfüllen (Mehrfachbelastung) oder ein dauerhaftes Operieren am Belastungslimit (Dauerbelastung) (Bruch & Menges, 2010). Waren es vor der Pandemie noch 57% der Unternehmen, die sich in der Beschleunigungsfalle befanden, sind es seit 2021 75%. Dieser drastische Anstieg lässt sich einerseits durch die genannten externen Faktoren erklären und hängt andererseits mit einem sich transformierenden Verständnis und neuen Anforderungen an Führung zusammen.<sup>1</sup> Moderne Führung schafft es, die Energie der Mitarbeitenden zu mobilisieren, gleichzeitig jedoch eine Überhitzung zu vermeiden.

### Inspirierende und gesunde Führung

Es ist nicht mehr nur eine Frage des Alters, dass Sinn und Purpose an Wichtigkeit gewinnen. Aus der aktuellen Trendstudie

des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen wissen wir, dass fehlender Sinn bei der Arbeit einen der stärksten Faktoren für kollektive Überhitzung und Ermüdung darstellt. Dies trifft vor allem die junge Generation: In der Generation Z bedeutet das konkret eine um 43% erhöhte Erschöpfung bei geringem Sinnempfinden der Arbeit (Bruch & Neu, 2023).

Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Werte, Überzeugungen und Ziele nicht mit denen ihres Arbeitgebers übereinstimmen, kann dies zu einem Verlust des Engagements und des Interesses an der Arbeit führen. In diesem Zusammenhang sind auch neuere Phänomene entstanden wie «Lying flat» oder «Quiet Quitting», d.h. sich innerlich zu distanzieren und nur noch das Minimum für die Arbeit zu tun; als eine Art stiller Protest gegen ein überhitztes System oder mangelnde Wertschätzung oder Sinnerfüllung bei der Arbeit.

Der Leadership-Ansatz der inspirierenden Führung betont die zentrale Rolle der Inspiration für höhere Ziele und die dadurch vermittelte Sinnhaftigkeit der individuellen Arbeit. Inspirierende Führung, die auch als transformationale Führung bezeichnet wird, hat das Ziel, den Mitarbeitenden die Bedeutung ihrer Tätigkeit bewusst zu machen, eine Verbindung zu übergeordneten Zielen herzustellen und die Beiträge jedes Einzelnen zu würdigen (Bruch & Barton, 2023).

Neben dem Fokus auf die Individual-ebene der Mitarbeitenden zeigt sich die

## Wechselbewegungen im Arbeitnehmermarkt

# Wo gehen all die Fachkräfte hin?

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten. Gleichzeitig fällt es Arbeitnehmenden leichter, den Arbeitgeber, den Job oder auch die Branche zu wechseln. Basierend auf den Daten des Schweizer HR-Barometers und des Bundesamts für Statistik beleuchtet der Beitrag die aktuelle Arbeitsmarktsituation aus der Sicht der Beschäftigten in der Schweiz.

Von Delia Meyer, Lena Schneider und Dr. Anja Feierabend

### Steigende Erwartungen der Arbeitnehmenden

Die Schweiz verzeichnet seit 2022 eine beeindruckende Rekordzahl von über 120 000 offenen Stellen. Dies entspricht einem Stellenzuwachs, welcher sich bereits seit 2021 abzeichnet (siehe Abb. 1). Gemäss Prognosen wird der demografische Wandel in der Schweiz den aktuellen Fachkräftemangel weiter verstärken. In den nächsten Jahren werden viele Beschäftigte der «Babyboomer»-Generation in Pension gehen und eine grosse Lücke auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen, welche die jüngeren Arbeitnehmenden nicht füllen können. Die Daten des Schweizer HR-Barometers weisen darauf hin, dass die veränderte Arbeitsmarktsituation bei den Beschäftigten in der Schweiz nicht unbemerkt bleibt.

Das Schweizer HR-Barometer ist eine regelmässig durchgeführte und repräsentative Arbeitnehmerbefragung der Universität Luzern und der ETH Zürich. Im Zentrum der Erhebung steht der psychologische Vertrag, der die wechselseitigen, meist impliziten gegenseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern erfasst. Die Auswertungen zeigen, dass die Beschäftigten in der Schweiz aktuell ihre Erwartungen an ihre Arbeitgeber in einigen Bereichen erhöht haben. Vor allem bezüglich angemessener Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten zeigt sich im Vergleich zu den Vorjahren ein Anstieg der Erwartungen. Die Arbeitgeber scheinen wiederum darauf zu reagieren: Sie richten ihre Beschäftigungsangebote vermehrt nach arbeitnehmerseitigen Erwartungen aus. Auch darauf weisen die Daten hin (siehe Abb. 2).



Unbefriedigende Arbeitsbedingungen sind der häufigste Grund, warum die Stelle gewechselt wird.

Die veränderte Arbeitsmarktsituation beeinflusst auch die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit der Beschäftigten, die in nahezu allen Branchen abgenommen hat. Ebenfalls schätzen Arbeitnehmende ihre Arbeitsmarktfähig-



Abbildung 1: Anzahl offener Stellen in der Schweiz im Jahresvergleich basierend auf der Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Bundesamtes für Statistik

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Mit welchem Zertifikat wurde Coop mehrfach ausgezeichnet?

- «Fair Compensation»
- «Gleicher Lohn für alle»
- «Prix Garantie»

Welche ist KEINE der vier Formen der elektronischen Signatur?

- Die einfache elektronische Signatur
- Die geregelte elektronische Signatur
- Die mittels 7-Faktoren-Authentifizierung gesicherte elektronische Signatur

Wie heisst der legendäre Apfelkuchen, der durch einen Fehler beim Backen entstanden ist?

- Tarte Bonaparte
- Tarte Tatin
- Tarte Chopin

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://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 Oktober 2023 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.9.2023. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

### Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Juli-August-2023-Ausgabe:

Welche Gästegruppe hat im Jahr 2022 die meisten Hotelnächte in der Schweiz verbracht?

Die Schweizer

Wie wird ein\*e Versatilist\*in auch bezeichnet?

T-shaped person

Welche Aussage ist KORREKT?

Arbeitsunfähigkeit ist grundsätzlich nicht mit Ferienunfähigkeit gleichzusetzen.

Die Gewinnerin der Ausgabe Juli/August 2023 heisst Barbara Bitterli. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am «Recruiting Day 2021» im Wert von CHF 690.-



# Recruiting Day 2023

Retention Reloaded: Neue Wege zur Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung

Dienstag, 14. November 2023  
Crowne Plaza, Zürich

## Berufliche Grundbildung

# Wie kann die Attraktivität der Berufslehre gesteigert werden?

Der Fachkräftemangel in der Schweiz ist akut. Um diesem entgegenzuwirken, setzen die Unternehmen auf die berufliche Grundbildung. Aber auch hier fehlen junge Berufsleute. Berufsverbände sind gefordert: Mit welchen Massnahmen kann die Attraktivität der beruflichen Grundbildung gesteigert und so u.a. dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden?

Von Jeannette Küher-Kiser, Bettina Hübscher und Manuela Geiger

### Fachkräftemangel und berufliche Grundbildung

Seit Corona erreicht der Fachkräftemangel-Index einen historischen Rekordwert. Um diesen auszugleichen, setzt die Schweizer Wirtschaft u.a. stark auf die berufliche Grundbildung (Lehre). Die Zahl der Jugendlichen, die sich nach der obligatorischen Schulzeit für eine Berufslehre entscheiden, hat sich jedoch allein seit 2018 um rund 10% verringert. Die Tendenz, dass sich immer mehr Jugendliche für eine allgemeinbildende Schule (Fachmittelschule, Gymnasium) entscheiden, ist steigend. Die Gründe dafür sind vielschichtig und sehr individuell, wie nachfolgende Aufzählung zeigt: Beeinflussung durch die Eltern, Lehrpersonen und soziale Medien/Internet (Instagram, TikTok, Snapchat etc.), keine genderneutrale Rekrutierung, zeitintensiver Aufwand für das Finden einer geeigneten Lehrstelle, gesellschaftliche Wahrnehmung zu einem Berufsbild (Trend zur Akademisierung), zu geringes Wissen betreffend die 245 in der Schweiz möglichen Berufe, Soft Skills der Generation Z etc. Die demografische Entwicklung sowie die geburtenschwachen Jahrgänge, die sukzessive in den Arbeitsmarkt eintreten, verschärfen die Problematik.

### Beweggründe von Jugendlichen für oder gegen eine Lehre

Manuela Geiger hat für ihre Bachelorarbeit untersucht, mit welchen Massnahmen die Berufsverbände die Attraktivität der Grundbildung steigern können. Um die Situation zu analysieren, hat sie eine quantitative Umfrage bei Schüler\*innen

des 9. Schuljahrs aus den Kantonen Zürich und Bern gemacht und sie zu ihrem persönlichen Nahtstellenentscheid befragt. Von den befragten Schüler\*innen schlagen rund 65% den Weg der beruflichen Grundbildung ein, und 24% werden allgemeinbildende Schulen besuchen (1% profitiert vom Brückenangebot, 10% absolvieren ein Praktikum oder planen einen Auslandsaufenthalt). Zu den meistgenannten Gründen, warum sich Schüler\*innen für eine berufliche Grundbildung entscheiden, zählen: passenden Beruf während Berufswahl gefunden, monetärer Anreiz, und dass nach dem Abschluss alle Berufswege offenstehen.

Die Gründe, warum sich die Jugendlichen für den Besuch einer allgemeinbildenden Schule entschieden haben, sind die folgenden: Bei knapp der Hälfte der Jugendlichen war ausschlaggebend, dass ihr Berufswunsch eine gymnasiale Maturität voraussetzt, über 30% gaben an, dass sie während der Berufswahl keinen passenden Beruf gefunden hätten, für 42% waren die zahlreichen Möglichkeiten nach dem Abschluss entscheidend, und für 5% war die Lehrstellensuche zu aufwendig. In diesen Antworten liegt die Chance der Berufsverbände, aktiv zu werden und Jugendliche, die sich insbesondere wegen den drei letztgenannten Gründe für eine allgemeinbildende Schule entschieden haben, für eine Lehre zu gewinnen.

### Mögliche Massnahmen seitens der Berufsverbände

Unter die Aufgaben der Berufsverbände fällt u.a. die Organisation der beruflichen

Grundbildung. Aus diesem Grund gehört es auch zu ihren Aufgaben, Massnahmen zu ergreifen, um die Attraktivität der beruflichen Grundbildung zu stärken und so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Aus den obigen Ausführungen können folgende Massnahmenempfehlungen abgeleitet werden:

#### 1. Ausbau der Aufklärungsarbeit

Insbesondere Eltern und Lehrpersonen sollen durch die Berufsverbände besser und aktiver mit dem Schweizer Berufsbildungssystem vertraut gemacht werden (z.B. Informationsveranstaltungen für Eltern von schulpflichtigen Kindern, Flyer und Broschüren; Lehrmittel für Lehrpersonen), um den Schüler\*innen spätestens ab dem 6. Schuljahr beratend und neutral zur Seite zu stehen.

#### 2. Aufzeigen von Erfolgsgeschichten durch verstärktes Berufsmarketing

Berufsverbände sollen verstärkt für die Berufe werben, indem Erfolgsgeschichten wie z.B. Swiss Skills vorgestellt werden. Wichtig dabei ist auch, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten anhand von Praxisbeispielen zu präsentieren, um den Jugendlichen zu zeigen, dass dies auch mit der beruflichen Grundbildung möglich ist.

#### 3. Anpassung des Moduls «Berufliche Orientierung» im Lehrplan 21

Die Berufsverbände sollen gemeinsam mit der Politik das Modul «Berufliche Orientierung» im Lehrplan 21 intensivieren und so die Attraktivität der beruflichen Grundbildung erhöhen. Dies kann z.B. mit der Erhöhung von Schnuppertagen oder einer obligatorischen Schnupperwoche geschehen.

## Die Komfortzone verlassen

# Aus Fehlern lernen: in komplexen Zeiten ein Muss

Das Neue erschliesst sich nur dem, der ausgetretene Pfade verlässt. Eine fehlertolerante Lernkultur ist dafür ein Muss. Wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar ist, werden Fehlversuche zur Normalität.

Von Anne M. Schüller

In klassischen Unternehmen finden wir oft eine angstvolle Fehlerkultur. Hingegen haben junge Unternehmen längst verstanden: Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Und die Angst selbst vor kleinsten Fehlern verhindert den grossen Erfolg. Deshalb probiert man dort alles Mögliche aus und kalkuliert das Scheitern mit ein. «Start many, try cheap, fail early», heisst das Prinzip: Viele Projekte starten, sie mit kleinen Mitteln testen, Flops schnell erkennen und sofort eliminieren. Für den Fall, dass man scheitert, scheitert man früh. Kosten halten sich so in Grenzen.

In der Digitalwelt ist eine gesunde Fehlerkultur demnach völlig normal. In manchen Unternehmen können sich die Mitarbeiter\*innen für eine ungewöhnliche Auszeichnung qualifizieren: «Stelle ein Projekt vor, das so richtig gegen die Wand gefahren ist», lautet die Aufforderung dort. Der dahinterliegende Sinn: Alle sollen daraus lernen. Nicht der Fehler, sondern die Lernerfahrung wird also gefeiert. Denn eine negative Haltung gegenüber Fehlern erstickt jeden Hauch von Wagemut schon im Keim. Über einen Mangel an Innovationen darf man sich dann natürlich nicht wundern.

## Fehler sind Entwicklungschancen

Vielorts werden Fehler gerne vertuscht, und Scheitern ist inakzeptabel. In der digitalen Szene hingegen werden Fehler als Entwicklungschancen gesehen. Dort fühlt man sich inspiriert von den Geschichten bekannter Unternehmer, die vor ihrem Durchbruch gescheitert sind. So erging es auch Max Levchin, einem Serien-Entrepreneur mit ukrainischen Wurzeln. Die erste Firma, die er gründete, scheiterte mit einem grossen Knall. Die beiden nächsten Firmen scheiterten auch, nur nicht ganz so dramatisch. Die vierte wäre beinahe nicht



Die legendäre Tarte Tatin geniessen wir heute dank eines Fehlers beim Backen.

## Lohnverhandlung in 5 Sekunden (Mach es nicht so kompliziert!)

Gestern Abend war ich mit meiner Freundin Eliane zum Abendessen verabredet. Wir sassen bei einem frischen Glas Weisswein in einem lauschigen Gastgarten unter Kastanienbäumen. Eliane ist Managerin in einem internationalen Konzern. Nach den üblichen privaten Updates erzählte ich ihr von meiner Beobachtung: Es dauert nur 5 Sekunden, um sich eine Lohnerhöhung zu holen. Und zwar, indem man einfach fragt. Was sie dazu meinte?

Eliane musste schmunzeln. Sie sagte: «Ich hatte gerade heute so einen Fall. Eine Mitarbeiterin fragte mich um eine Lohnerhöhung, und ich sagte «Ja». Weil ich ehrlicherweise schon lange damit gerechnet hatte.»

Solange die Mitarbeiterin nichts forderte, bekam sie auch nichts. Sobald sie fragte, erhielt sie die Lohnerhöhung. Oft machen die Leute sich das Thema Lohnverhandlung viel zu schwer. Sie schieben es ewig vor sich her, zerdenken es komplett und lassen es in ihrem Kopf zu einem unüberwindbaren Monstrum heranwachsen. Sie glauben, sie bräuchten jede Menge Argumente. Erfolge, die sie vorweisen müssten. Beweise, dass sie es wirklich verdienen. Und weil sie das alles nicht 100%ig haben, tragen sie das Thema Lohnverhandlung viel zu lange mit sich herum, ohne zu handeln.

Doch in Wirklichkeit braucht es nur einen Satz. Es ist ganz einfach. Eine lockere Frage an der Kaffeemaschine. Du brauchst nicht herumdrucken, nichts vorbereiten, nicht den perfekten Zeitpunkt abwarten. JETZT ist der richtige Zeitpunkt. So holst du dir deine Lohnerhöhung innerhalb von weniger als 5 Sekunden.

Und um es dir noch leichter zu machen, habe ich dir einen Schummelzettel mit den besten 5 Sätzen zusammengestellt, mit dem sich schon viele meiner Kundinnen eine Lohnerhöhung geholt haben. Ausserdem erkläre ich dir in einem kurzen Video, zu wem du diesen Satz sagst, wann und wie.

Jetzt hast du keine Ausrede mehr. Hol dir deine Lohnerhöhung noch heute!

*Den kostenlosen Schummelzettel findest du hier: [verenatschudi.com/lohn](http://verenatschudi.com/lohn).*

**Verena Tschudi** ist die Gründerin der FEMALE LEADERS ACADEMY und die Herausgeberin des Podcasts LEVEL ME UP! Sie unterstützt Frauen dabei, beruflich vorwärtszukommen, indem sie Leadership-Fähigkeiten und Selbstvertrauen aufbauen.  
[www.verenatschudi.com](http://www.verenatschudi.com)



### VORSICHT GEBOTEN

Die Beurteilung, ob eine Person narzisstische Züge aufweist, sollte stets in den Händen von Fachpersonen liegen. Online verfügbare Tests sind weitgehend nicht wissenschaftlich fundiert und können eine professionelle Diagnose nicht ersetzen.

### Auf den Punkt gebracht

Anhand der positiven und negativen Argumente ist Narzissmus als ein zweischneidiges Schwert zu betrachten. Einerseits verspüren narzisstische Personen ein selbstgezogenes Hochgefühl und können ihr feinsinniges Einfühlungsvermögen gezielt zu ihrem Vorteil einsetzen. Im Gegenzug empfinden sie in negativen Situationen deutlich mehr Stress und müssen damit rechnen, dass sich das soziale Umfeld aufgrund deren negativen Verhaltensweisen abwendet. Dennoch sehen wir eine angemessene Portion Narzissmus fördernd, solange sich diese im Spektrum einer Persönlichkeitseigenschaft und nicht als Persönlichkeitsstörung äussert.



Via QR-Code gelangen Sie zum Quellenverzeichnis.

satz für die fehlende, externe Wertschätzung dient, sei es im Berufs- oder Privatleben. Somit lässt das ausgebliebene Lob der kritischen Führungsperson mit einer angemessenen Menge Narzissmus einen allmählich unberührt. Gefühle des Versagens und der Frustration und sogar Burnouts könnten durch diese wiederkehrende, selbstbezogene Ekstase gedämpft, wenn nicht sogar vermieden werden. Demzufolge sollen Menschen mit gesundem Narzissmus einen nachhaltigen Sinn in der eigenen Leistung empfinden und widerstandsfähiger durchs Leben gehen.<sup>6</sup>

### Der liebe Stress

Ist Narzissmus also die Lösung für unsere alltäglichen Strapazen? Gehen Menschen mit einer narzisstischen Ausprägung besser mit belastenden Situationen um? Nein, denn Narzissmus könnte genauso ein anstrengender und sogar stressreicher Prozess der ewigen Aufrechterhaltung des Selbstbilds sein. Auch Personen mit einer Neigung zu Narzissmus erleben Misserfolg oder Ablehnung, dies steht im Konflikt mit der Vorstellung über sich selbst. Die Stressreaktionssysteme von narzisstischen Frauen reagieren besonders empfindlich auf alltägliche negative Emotionen,<sup>5</sup> was mit der Vermutung übereinstimmt, dass Narzissmus mit physiologischen Kosten verbunden ist. Auch die Basisrate für das Stresshormon Cortisol ist bei narzisstischen Männern dreimal so hoch wie in der Normalbevölkerung<sup>12</sup> dies zieht auf längere Sicht gesundheitsschädliche Konsequenzen mit sich.

### Die fehlende soziale Unterstützung

Auch darf nicht vergessen gehen, dass die Verhaltensweisen im Umfeld der Narzisst\*innen zu Verwunderung, ja sogar zu Ablehnung führen kann. Sie pflegen nutzenorientierte Beziehungen, zeigen wenig Empathie und geben sich gegenüber anderen überheblich.<sup>16</sup> Wir schliessen daraus, dass nahe Beziehungen wenig vorhanden sind und eine soziale Unterstützung von Kolleg\*innen ausbleiben kann. Zum Beispiel steht ihnen weniger soziale Unterstützung für die Bewältigung von herausfordernden Situationen am Arbeitsplatz zur Verfügung, was sich negativ auf ihr Wohlbefinden und die Gesundheit auswirken kann.



Jennifer Widmer arbeitet als Personal- und Organisationsentwicklerin bei der Organisation und Informatik der Stadt Zürich. Sie absolviert im Masterstudien-gang in Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz.



Tatjana Stähli ist Kauffrau EFZ und hat den BSc in Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz abgeschlossen. Sie ist in der Arbeitsintegration für Fach- und Führungskräfte tätig.



Corina Zaugg hat kürzlich den BSc in Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz abgeschlossen. Sie arbeitet als Produktmanagerin in der Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung bei der SBB.