

# personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## BGM, psychische Gesundheit & Resilienz «Prävention zahlt sich aus»

Noémi Swoboda von Gesundheitsförderung Schweiz im Titel-Interview

Mit grosser  
Produktübersicht  
«Arbeitszeiterfassungs-  
software»

### Arbeitsrecht

#### Arbeitszeit im Fokus

Arbeiten am Limit? Diese Bestimmungen gelten für Arbeitszeiterfassung, Pausen, Überstunden und Piketteinsätze. [S. 14](#)

### BGM für KMU

#### Gesundheit strategisch verankern

So kann Betriebliches Gesundheitsmanagement wirksam eingeführt werden. Die 4 wichtigsten Handlungsfelder. [S. 34](#)

### Wechseljahrsbeschwerden

#### Ein Tabuthema braucht Raum

Es betrifft die Hälfte der Menschheit, aber kaum jemand spricht darüber. Warum Unternehmen dies ändern sollten. [S. 44](#)

## BGM, psychische Gesundheit und Resilienz

# «Prävention zahlt sich aus»

Dauernder Zeitdruck, übervolle Pendenzenlisten – für viele ist der Arbeitsalltag so anspruchsvoll und stressig wie nie. Wie können Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die Leistung fördern und gleichzeitig die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden stärken? Darüber haben wir mit Noémi Swoboda, Leiterin Betrieb & Entwicklung BGM bei Gesundheitsförderung Schweiz, gesprochen. Ein Austausch über gezielten Resilienzaufbau, psychische Gesundheit und die Messbarkeit von Präventionsmassnahmen.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Frau Swoboda, die Hauptaufgabe von Gesundheitsförderung Schweiz ist es, die Gesundheit der Schweizer Bevölkerung zu stärken und zu erhalten.**

**Was bedeutet «Gesundheit» für Sie?**

Eine weithin bekannte Definition von «Gesundheit» ist diejenige der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Sie definiert Gesundheit als «Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit und Gebrechen» (WHO, 1986). Damit wird die Gesundheit sowohl positiv als auch mehrdimensional bestimmt. Bei Gesundheitsförderung Schweiz arbeiten wir mit der Salutogenese, der Lehre von der Gesundheitsentstehung; sie stellt die Gesundheit und nicht die Krankheit ins Zentrum. Aus dieser Perspektive ist nicht nur wichtig zu wissen, was Menschen krank macht, sondern auch, was sie gesund erhält, obwohl sie Risiken und Belastungen ausgesetzt sind.

**Wie gesund sind bzw. fühlen sich die Schweizerinnen und Schweizer?**

Die schweizerische Gesundheitsbefragung 2022 zeigt ein differenziertes Bild: 85% der Bevölkerung schätzen ihren Gesundheitszustand als gut oder sehr gut ein. Mehr als ein Drittel lebt mit einem dauerhaften Gesundheitsproblem, 38% der Frauen und 34% der Männer. Dieser Anteil steigt deutlich mit dem Alter an und ist bei Personen ohne nachobligatorische Ausbildung höher (42% vs. 34%).

Zum Thema psychische Gesundheit zeigen Daten aus dem OBSAN Bulletin 11/2024, dass sich die Mehrheit der Bevölkerung psychisch stabil fühlt. Aber es

gibt einen messbaren Anstieg bei Symptomen wie Niedergeschlagenheit und Depression, insbesondere bei jungen Erwachsenen. Die Mehrheit der Bevölkerung fühlt sich 2022 meistens glücklich und selten deprimiert. Dennoch sind mittelschwere bis schwere Depressionssymptome häufiger als 2017, vor allem bei jungen Personen. Knapp 8% der Schweizer Wohnbevölkerung liess sich in den letzten zwölf Monaten wegen psychischer Probleme behandeln. Der Anteil hat über die beobachteten Jahre stetig zugenommen.

**Ist der Einfluss auf die Gesundheit im Privatleben oder im Arbeitsleben grösser?**

Die zentrale Hebelwirkung liegt nicht entweder im Privatleben oder im Arbeitsleben – sondern dort, wo Menschen sich tagtäglich aufhalten. Gesundheitsförderung und Prävention versuchen die Zielgruppen deshalb in ihrer Lebenswelt zu erreichen, ihnen gesundheitsförderliche Angebote zu machen und gesunde Bedingungen in ihrer Lebenswelt zu schaffen. Bekannte Beispiele für Settings sind die Schule, der Arbeitsplatz, das Quartier, die Gemeinde oder Einrichtungen des Gesundheitssystems. Dabei wird unterschieden zwischen Interventionen, welche auf das Verhalten der Individuen abzielen, und solchen, welche die Verhältnisse in ihrer Lebenswelt verbessern. Je nach Lebensphase stehen unterschiedliche Settings mit unterschiedlichen Zielsetzungen im Vordergrund.

**Welche Kernthemen treiben Sie bei Ihrer Arbeit als Leiterin Betrieb & Entwicklung BGM um?**

Zusammen mit Multiplikator\*innen engagieren wir uns bei Gesundheitsförderung Schweiz für die Stärkung der psychischen Gesundheit von Erwerbstätigen, indem wir Organisationen mit konkreten Hilfestellungen dabei unterstützen, ein gesundheitsförderliches Umfeld zu schaffen. Hierzu stellen wir den Betriebsangebote zur Verfügung: beispielsweise unsere KMU-Angebote oder unser Angebot Apprentice Apprentice zur Förderung der psychischen Gesundheit von Lernenden mit der Zielgruppe Berufsbildungsverantwortliche.

Unser Ziel ist es, dass sich Betriebe in der Schweiz systematisch mit der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Dabei unterstützen wir Sie mit der Job Stress Analysis, den BGM-Kriterien für die Umsetzung eines systematischen Gesundheitsmanagements im Betrieb sowie bei der Sichtbarmachung dieses systematischen Engagements mit dem Label Friendly Work Space.

**Wie gut sind die Schweizer Unternehmen in puncto BGM aufgestellt?**

Gemäss dem Monitoring Verbreitung BGM 2024 setzen rund 22% der Betriebe in der Schweiz mit mindestens zehn Mitarbeitenden Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) systematisch um, 49% tun dies mehrheitlich/wiederholt. Somit engagieren sich rund 71% der Betriebe aktiv für BGM. Werden nur die Betriebe mit mindestens 50 Mitarbeitenden betrachtet, sind es rund 76% (25% systematisch, 51% mehrheitlich/wiederholt). Gegenüber 2016 stellt dies eine tendenzielle Zunahme der Verbreitung



## Interne Untersuchungen

# Schritt für Schritt zu fairen Lösungen in schwierigen Situationen

Interne Untersuchungen nehmen zu – ein Zeichen von Verantwortungsbewusstsein, aber auch von einer Tendenz, Konflikte an Arbeitgeberinnen zu delegieren. Übertriebener Befindlichkeitenschutz kann dabei mehr Unrecht schaffen als beseitigen. Dieser Artikel zeigt, wie Untersuchungen korrekt ablaufen – und warum oft ein Gespräch die beste Lösung ist.

Von Astrid Lienhart



Interne Untersuchungen werden immer dann notwendig, wenn es zu (vermuteten) Regelverstössen kommt – beispielsweise bei Diebstahl, Mobbing, Bossing, Belästigung oder Diskriminierung.

Interne Untersuchungen haben in den letzten Jahren enorm an Wichtigkeit gewonnen. Dies ist zum einen gut – Arbeitgeberinnen nehmen ihre Verantwortung wahr und kümmern sich um die Anliegen, die an sie herangetragen werden. Zum anderen ist die Zunahme von internen Untersuchungen aber auch ein Ausdruck einer gesellschaftlichen Entwicklung, die möglicherweise weniger positiv ist: Mitarbeitende delegieren zwischenmenschliche oder sachliche Probleme zunehmend an die Arbeitgeberin, statt sie selber zu lösen. Dies kombiniert mit einem in den letzten Jahren von möglicherweise etwas überzogenem Befindlichkeitenschutz hat dazu beigetragen, dass interne Untersuchungen oftmals mehr Unrecht schaffen als sie beseitigen. Nachfolgend soll nicht nur aufgezeigt werden, wie interne Untersuchungen korrekt durchzuführen sind, sondern auch daran erinnert werden, dass die meisten Konflikte immer noch durch ein Gespräch gelöst werden können und auch sollten.

## Wozu interne Untersuchungen?

Interne Untersuchungen dienen der Abklärung von Regelverstössen oder Rechtsverletzungen durch Mitarbeitende. Untersuchungen sind ein zentraler Bestandteil des Compliance-Managements: Sie helfen, Fakten zu rekonstruieren, Fehlverhalten aufzudecken, Disziplinar massnahmen zu begründen, Risiken zu erkennen sowie betroffene Mitarbeitende zu schützen und so das Compliance-System insgesamt zu stärken.

Interne Untersuchungen sind abzugrenzen von amtlichen Untersuchungen, die durch staatliche Behörden, etwa die Staatsanwaltschaft, durchgeführt werden. Notwendig werden interne Untersuchungen immer dann, wenn es zu (vermuteten) Regelverstössen kommt – beispielsweise bei Diebstahl, unerlaubten Preisabsprachen, Mobbing, Bossing, Belästigung oder Diskriminierung. Die Liste

möglicher Anlässe ist nahezu endlos. Interne Untersuchungen sind den amtlichen oft vorgelagert, namentlich wenn es um die Aufdeckung von Delikten geht. Durchgeführt werden interne Untersuchungen häufig durch das HR in Zusammenarbeit mit der Linie, durch speziell bestellte Fachleute (z.B. Legal, Compliance) oder durch externe Mandatsträger wie Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte.

Es gibt keine spezifischen gesetzlichen Regeln für interne Untersuchungen in der Schweiz; die rechtlichen Grundlagen finden sich in unterschiedlichen Rechtsgebieten, zum Beispiel im Arbeitsrecht (Fürsorgepflicht und Treuepflicht), datenschutzrechtliche Meldepflichten, der strafrechtlichen Verantwortung des Unternehmens und unter Umständen auch im ausländischen Recht. Der klassische Ablauf einer internen Untersuchung gliedert sich in vier Phasen:

1. Auslöser
2. Triage und Vorbereitung
3. Untersuchung
4. Bericht

## SEMINARTIPP

### Compliance im HR

**Rechtssicherer Umgang mit kritischen Situationen am Arbeitsplatz**

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: lic. iur. Andreas Petrik und Ursula Uttinger

• Dienstag, 2. Dezember 2025

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

**Mehr Informationen und Anmeldung unter:** [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

# Produktübersicht Arbeitszeiterfassung

Die Auswahl von Arbeitszeiterfassungssystemen auf dem Markt ist gross. Die meisten Systeme bieten einsatzplan und Schnittstellen zu anderen Bereichen an, was den administrativen Aufwand für die In unserer Übersicht stellen wir 17 Zeiterfassungssysteme von führenden Anbietern vor.

|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Abacus Zeiterfassung</b><br><br><b>Firma</b><br>Abacus Research AG<br><a href="http://www.abacus.ch/zeiterfassung">www.abacus.ch/zeiterfassung</a> | <b>Kurzbeschreibung</b><br>Die Abacus Zeiterfassung unterstützt sowohl HR und Linie als auch Mitarbeitende während des gesamten Tagesablaufs. Mit verschiedenen Erfassungsgaräten wie der App AbaClik, festen Terminals wie AbaClock und AbaUnit sowie dem Mitarbeiterportal MyAbacus erfolgt die Erfassung schnell und unkompliziert. Die Mitarbeitenden haben jederzeit einen Überblick über Arbeitszeiten, Überstunden und Überzeiten sowie die Absenzen. Mit dem Modul AbaPlan für eine effiziente Personaleinsatzplanung können Mitarbeitende flexibel auf Schichten oder Dienste geplant werden. Der Dienstplan kann anschliessend auf der mobilen App AbaClik zur Verfügung gestellt werden. | <b>System</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Webbrowser (Webhosting)</li> <li>✓ Cloud</li> <li>✓ Fixinstallation auf dem Server</li> </ul> <b>Kaufvarianten</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abomodell</li> <li>✓ Kauf</li> </ul> <b>Service- und Supportkosten</b><br>Je nach Aufwand | <b>Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Badge/Schlüsselanhänger</li> <li>✓ Smartphone (App)</li> <li>✓ Manuell am Computer</li> <li>✓ Biometrische Erfassung</li> </ul>                                 |
| <b>e3</b><br><br><b>Firma</b><br>Ethelred AG<br><a href="http://www.ethelred.ch">www.ethelred.ch</a>                                                  | <b>Kurzbeschreibung</b><br>e3 ist die modulare Standard-Personalsoftware für Zeiterfassung, Einsatzplanung, Leistungserfassung und mehr. Voll integriert, viele Freiheitsgrade durch flexible Konfigurationsmöglichkeiten, einfach lizenziert – für effiziente Abläufe in jeder Branche. e3: Ihr smartes Tool für komplexe Aufgaben.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>System</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Webbrowser (Webhosting)</li> <li>✓ Cloud</li> <li>✓ Fixinstallation auf dem Server</li> </ul> <b>Kaufvarianten</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abomodell</li> <li>✓ Kauf</li> </ul> <b>Service- und Supportkosten</b><br>Je nach Aufwand | <b>Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Badge/Schlüsselanhänger</li> <li>✓ Smartphone (App)</li> <li>✓ Biometrische Erfassung</li> <li>✓ Manuell am Computer</li> <li>✓ Negativzeiterfassung</li> </ul> |
| <b>GFOS.Workforce Management</b><br><br><b>Firma</b><br>GFOS Schweiz AG<br><a href="http://www.gfos.ch">www.gfos.ch</a>                               | <b>Kurzbeschreibung</b><br>Mit GFOS.Workforce Management gestalten Sie die Arbeitszeiterfassung transparent und effizient. Arbeitszeitflexibilisierung, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit, Gesundheitsmanagement sowie Absenzenmanagement lassen sich einfach umsetzen. Gesetzliche Rahmenbedingungen werden bei einer optimalen und fairen Personaleinsatzplanung berücksichtigt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>System</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Webbrowser (Webhosting)</li> <li>✓ Cloud</li> <li>✓ Fixinstallation auf dem Server</li> </ul> <b>Kaufvarianten</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abomodell</li> <li>✓ Kauf</li> </ul> <b>Service- und Supportkosten</b><br>Je nach Aufwand | <b>Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Badge/Schlüsselanhänger</li> <li>✓ Smartphone (App)</li> <li>✓ Biometrische Erfassung</li> <li>✓ Manuell am Computer</li> </ul>                                 |
| <b>IF-6040</b><br><br><b>Firma</b><br>Interflex Datensysteme GmbH<br><a href="http://www.interflex.ch">www.interflex.ch</a>                           | <b>Kurzbeschreibung</b><br>IF-6040 ist eine moderne Schweizer Software mit flexiblem Modulaufbau und vielfältigen Integrationsoptionen in bestehende Systeme. Mit Workflow-gesteuerten Funktionen und einer benutzerfreundlichen mobilen App zählt IF-6040 seit über 20 Jahren zu den führenden Lösungen für die Arbeitszeiterfassung.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>System</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Webbrowser (Webhosting)</li> <li>✓ Cloud</li> <li>✓ Fixinstallation auf dem Server</li> </ul> <b>Kaufvarianten</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abomodell</li> <li>✓ Kauf</li> </ul> <b>Service- und Supportkosten</b><br>Je nach Aufwand | <b>Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Badge/Schlüsselanhänger</li> <li>✓ Smartphone (App)</li> <li>✓ Biometrische Erfassung</li> <li>✓ Manuell am Computer</li> </ul>                                 |

## Langzeitarbeitsunfähigkeit

# Was lange währt, wird selten gut

Vor 150 Jahren gab es weder Arbeitnehmendenschutz noch Sozialversicherungen. Heute sind die Regeln zahlreich – und verlangen von Unternehmen mehr denn je rechtliches Wissen und empathisches Handeln.

Von Myriam Minnig

### Die Bedeutung sozialer Sicherheit

Die Menschen in der Schweiz verlassen sich mehrheitlich auf eine gute Versorgung durch Arbeitgeber und Staat. Ob und wie komfortabel diese im Einzelfall tatsächlich gegeben ist, wird vielen erst bewusst, wenn bereits ein Schaden eingetreten ist.

Fast 67%<sup>1</sup> aller Absenzen von Arbeitnehmenden fallen auf Krankheit oder Unfall. Im Jahr 2024 haben rund 254 200 Menschen eine IV-Rente bezogen, was rund 4% der Bevölkerung im typischen Erwerbsalter ausmacht. Rund 52% dieser Renten werden aufgrund von psychischen Erkrankungen ausgerichtet.<sup>2</sup> Über 50% der IV-Renten beziehenden Menschen erhalten eine Ergänzungsleistung (EL).

Was sagen uns diese Zahlen? Arbeitsausfälle sind keine Randerscheinung. Sie nehmen zu, sowohl in Häufigkeit als auch in Dauer. Die Mehrheit der IV-Renten-Behziehenden kann ihren Lebensunterhalt nicht ohne EL bestreiten, das heisst, sie verfügen weder über entsprechendes Einkommen noch über Vermögen. Der hohe Anteil an psychischen Erkrankungen wirft Fragen auf für die Prävention.

### Die Bedeutung für Arbeitnehmende und ihre Arbeitgebenden

Während der Unfall und seine Folgen in der Regel überversichert ist, bestehen bei der (viel häufigeren) Krankheit Lücken. Nachfolgende Grafiken zeigen die Unterschiede und die finanziellen Folgen auf (s. Abb. 1 und Abb. 2):

### Phase 1: Lohnfortzahlung Arbeitgeberin

Nach Eintritt einer Arbeitsunfähigkeit schuldet die Arbeitgeberin Lohnfortzahlung nach Art. 324a OR (100% bei Krankheit) oder 324b OR (80% bei Unfall). Die Arbeitgeberin kann das Risiko der Lohnfortzahlungspflicht ganz oder teilweise über eine Taggeldversicherung decken. Bei Unfall erfolgt dies zwingend (Art. 1a UVG), bei Krankheit freiwillig.

### Phase 2: Zwischen Lohnfortzahlung und Aussteuerung

Bei einem Unfall ergibt sich in der Regel keine Aussteuerung, da die Anzahl der Tagelder nach UVG nicht begrenzt ist. Sie werden grundsätzlich ausgerichtet, bis der Mitarbeitende wieder vollständig arbeitsfähig ist, eine Invalidität festgestellt wird oder der Tod eintritt.

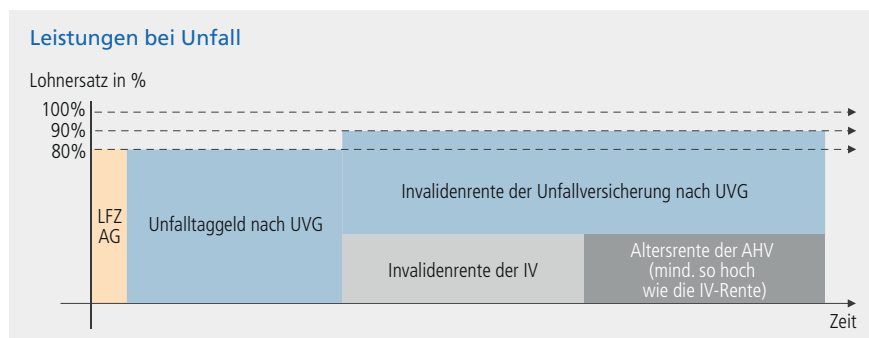


Abbildung 1

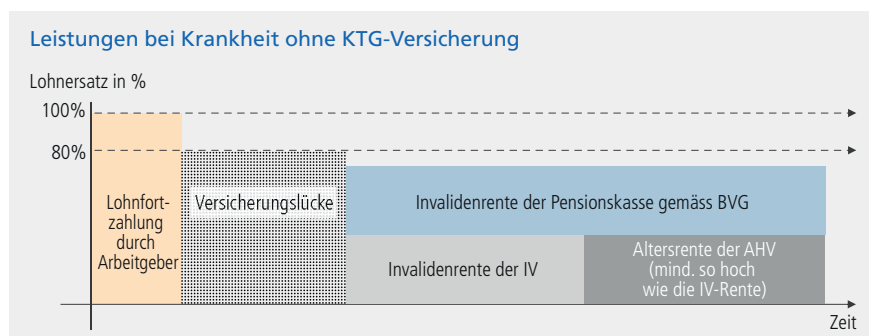


Abbildung 2

Krankentaggeldversicherungen werden in der Regel für maximal 720 Tage abgeschlossen, nach dieser Zeit ist die Leistungsdauer erschöpft, und es klafft eine Lücke bis zur Auszahlung einer allfälligen IV-Rente. Ohne Taggeldversicherung tritt die Lücke noch früher ein, nämlich mit Erschöpfung der Lohnfortzahlungspflicht der Arbeitgeberin (je nach Dienstjahr und Skala zwischen drei und 24 bzw. 46 Wochen).

### Phase 3: Voraussichtlich dauernde Erwerbsunfähigkeit

Die Unfallversicherung nach UVG enthält auch eine Invalidenrente, die grundsätzlich bis zum Lebensende ausgerichtet wird. Die Höhe richtet sich nach dem zuletzt versicherten Lohn.

Bei einer krankheitsbedingten Invalidität besteht die Rentenleistung aus Invalidenrenten der IV und der Pensionskasse, sofern der Mitarbeitende einer solchen angeschlossen war. Hier zeigt sich ein

## Gesundheit strategisch verankern

# Wie KMU ein BGM wirksam einführen können

Gesunde Mitarbeitende sichern die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Doch gerade KMU fehlt bei gesundheitlichen Themen oft ein systematischer Zugang. Dieser Artikel zeigt, wie Betriebliches Gesundheitsmanagement strategisch verankert und wirksam eingeführt werden kann – mit konkreten Ansätzen.

Von Mischa Jakob

### Ist Gesundheit in Ihrem Unternehmen strategisch verankert – oder nur ein To-do für HR?

In einer Arbeitswelt, die von Transformation, Komplexität und Fachkräftemangel geprägt ist, wird Betriebliches Gesundheitsmanagement vom Nice-to-have zur unternehmerischen Notwendigkeit.

Der Wandel durch Digitalisierung, neue Arbeitsformen und hybride Modelle bringt Chancen – aber auch Herausforderungen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Gerade in KMU werden Anzeichen wie mentale Erschöpfung, steigende Absenzen oder erhöhte Fluktuation besonders sichtbar – oft fehlt es hier an strukturierten Massnahmen. Um diesen Entwicklungen wirksam zu begegnen, braucht es mehr als punktuelles Reagieren. Erforderlich sind ein systematisches Vorgehen und die strategische Verankerung des Themas Gesundheit.

Um herauszufinden, wie ein systematisches BGM in einem mittelgrossen Unternehmen wirksam eingeführt werden kann, hat der Autor im Rahmen seiner Masterarbeit zentrale Erfolgsfaktoren und Hürden analysiert. Neben einer fundierten Literaturrecherche und der Auswertung aktueller Trendstudien wurden BGM-Expert\*innen, Personalverantwortliche mit Praxiserfahrung sowie Führungskräfte eines Industrieunternehmens mit rund 170 Mitarbeitenden befragt. Im Fokus standen Fragen zur strategischen Verankerung, zur Rolle der Führung und zur strukturellen Umsetzung.



*BGM ist dann erfolgreich, wenn es partizipativ gestaltet, kontinuierlich begleitet und als langfristiger Entwicklungsprozess verstanden wird.*

### Erfolgsfaktoren und typische Stolpersteine

Ein zentraler Erfolgsfaktor wurde nahezu von allen Befragten erwähnt: BGM braucht eine klare strategische Verankerung durch die Unternehmensleitung, die das Thema glaubwürdig vertritt. Ebenso wichtig ist ein ganzheitlicher Ansatz: BGM darf nicht als isoliertes HR-Projekt betrachtet, sondern muss als organisationsweites Anliegen verstanden werden. Dies gelingt, wenn unterschiedliche Anspruchsgruppen frühzeitig einbezogen und konkrete Massnahmen mit erkennbarem Nutzen umgesetzt werden. Auch der Austausch mit externen Partnern kann wertvolle Impulse liefern.

Gleichzeitig zeigen die Erfahrungen der involvierten Verantwortlichen, dass neben fehlendem Commitment und knappen Ressourcen auch Unsicherheiten im Vorgehen, Widerstände bei Mitarbeitenden sowie kulturelle Barrieren – etwa durch unterschiedliche Berufsbilder, Sprachen oder Hierarchien – zu den typischen Stolpersteinen zählen. BGM ist dann erfolgreich, wenn es partizipativ gestaltet, kontinuierlich begleitet und als langfristiger Entwicklungsprozess verstanden wird.

### Vom Wissen zur Umsetzung: Vier Handlungsfelder

Damit es nicht bei einer gut gemeinten Absichtserklärung bleibt, braucht es konkrete Schritte. Aus den Befragungen lassen sich vier Handlungsfelder ableiten, die KMU als Orientierung für eine nachhaltige Verankerung des Themas Gesundheit dienen können.

#### 1. Standortbestimmung statt Aktionismus

Um die Basis für die Entwicklung eines wirkungsstarken BGM zu schaffen, benötigt es zunächst eine genaue Analyse der gegenwärtigen Situation innerhalb der Organisation. Nur wenn klar ist, wo das Unternehmen steht – hinsichtlich Belastungen, Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden –, kann das BGM gezielt und wirksam aufgebaut werden. Dies schafft die Grundlage für eine glaubwürdige Strategie und verhindert Aktionismus. Neben klassischen Mitarbeitendenbefragungen können hier Fokusgruppen oder Workshops mit Schlüsselpersonen hilfreiche qualitative Einblicke liefern.



**Kurzumfrage**

# Mögen Sie Podcasts?

Nehmen Sie teil an unserer Kurzumfrage zum Thema «Podcasts».



Hören Sie (regelmässig) Podcasts? Und falls ja, eher zur Unterhaltung oder auch zur Information und zu beruflichen Fachthemen?

Wir prüfen aktuell verschiedene Audio-Formate. Unter anderem geht es um die Frage, ob ausgewählte Artikel künftig zusätzlich als KI-generierter Kurz-Podcast im Diskussionsstil hörbar gemacht werden sollen.

Ihre Meinung ist uns wichtig – nehmen Sie teil an unserer Kurzumfrage (5 Fragen) und sagen Sie uns, was Sie davon halten. Merci fürs Mitmachen!

Nehmen Sie online auf [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch) an der Kurzumfrage teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zur Kurzumfrage. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zur Umfrage.

Der/Die Gewinner\*in wird in der Ausgabe Oktober 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.

Teilnahmeschluss: 14.9.2025. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Juli/August 2025

*Mit welchem Thema beschäftigt sich Patrick Mollet (Titelinterview) leidenschaftlich?*  
Future of Work

*Was gilt gemäss Gesetz für den Zeitpunkt des Ferienbezugs?*  
Der Arbeitgeber bestimmt den Zeitpunkt der Ferien (und nimmt dabei auf die Wünsche der Mitarbeitenden Rücksicht).

*Was versteht man unter «GEO»?*  
Generative Engine Optimization

Die Gewinnerin der Ausgabe Juli/August 2025 heisst Yvonne Bürgi. 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

## Volle Woche, leere Akkus

# Wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden stärken können

Die Schweizer Arbeitswelt steht unter Druck. 28% der Erwerbstätigen leiden unter kritischem Job-Stress, über 30% fühlen sich emotional erschöpft. Nachhaltiges Wirtschaften setzt aber gesunde Mitarbeitende voraus. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Resilienzförderung bieten Wege aus dieser Belastungsfalle – doch wie können Unternehmen diese erfolgreich umsetzen?

Von Sonja Kupferschmid und Sophie Plüss

Gemäss dem Bundesamt für Statistik arbeiteten im Primärsektor Arbeitnehmende in Vollzeit im Durchschnitt wöchentlich 44 Stunden und 35 Minuten. Somit liegt die Schweiz über dem Durchschnittswert der EU-Länder. Die Arbeitszeiten der Schweizer Arbeitnehmenden zeigen ihre negativen Auswirkungen: In den letzten beiden Jahren haben krankheitsbedingte Ausfälle in der Schweiz zugenommen.<sup>1</sup> Gemäss Eric Bürki, dem Leiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei Gesundheitsförderung Schweiz, nehmen die Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen stark zu.<sup>2</sup> Der Job-Stress-Index 2022 zeigte, dass sich trotz leichter Abnahme im Vergleich zum Jahr 2020 bei 28,2% der Schweizer erwerbstätigen Personen der Wert auf einem kritischen Level befindet. Über 30% fühlen sich sehr oder ziemlich emotional erschöpft. Dies ist eine Folge grosser Belastung mit zu wenig Regenerationszeit. Es wird geraten, den Job-Stress-Index als Warnsignal zu sehen und dem hohen Wert entgegenzuwirken.<sup>3</sup> Es wird ersichtlich, dass Mitarbeitende der Schweizer Arbeitswelt unter grossem Druck stehen, was sich auf die physische und psychische Gesundheit auswirkt.<sup>4</sup>

### Betriebliches Gesundheitsmanagement und Resilienz

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement rückt die Mitarbeitenden eines Unternehmens und deren Gesundheit in den Fokus. Mit konkreten Massnahmen wie zum Beispiel gesunder Ernährung und Stressreduktion sollte im Arbeitsalltag die psychische Belastung minimiert



Mitarbeitende der Schweizer Arbeitswelt stehen unter grossem Druck, was sich auf die physische und psychische Gesundheit auswirkt.

und die Gesundheit der Mitarbeitenden gestärkt werden.<sup>5, 6</sup> Eine Studie<sup>7</sup> zu BGM in Schweizer Betrieben zeigte, dass im Zeitraum von 2016 bis 2024 immer mehr Betriebe auf die Umsetzung von BGM-Massnahmen setzen und nur ein kleiner Anteil an Schweizer Betrieben solche Massnahmen noch wenig bis gar nicht eingeführt hat. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement sollte jedoch nicht vom Unternehmen getrennt, sondern als fester Bestandteil davon betrachtet werden. Den Mitarbeitenden sollen die zu vermittelnden Werte und das Umdenken vorgelebt werden. Das BGM möchte eine nachhaltige Work-Life-Balance für die Mitarbeitenden eines Unternehmens unterstützen.<sup>4</sup> Um Ausfällen im Job ent-

gegenzuwirken, wird neben der Schaffung flexibler Arbeitszeiten und Ergonomie am Arbeitsplatz auch die Stärkung der Resilienz der Mitarbeitenden empfohlen. Gemäss dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (o.D.) ist Resilienz «die Fähigkeit von Personen oder Gemeinschaften, schwierige Lebenssituationen wie Krisen oder Katastrophen ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu überstehen».<sup>8</sup> Resilienztrainings können helfen, Stress zu reduzieren oder vorzubeugen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Anhand solcher Massnahmen kann das Betriebliche Gesundheitsmanagement positive Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit der



## Toxische Führung und Mikromanagement

# Systemische Ursachen und Wege zur Veränderung

Toxische Führung entsteht nicht zufällig: In Zeiten verstärkter Kontrolle nach Homeoffice-Phasen wächst die Diskussion über toxische Führungskräfte und Mikromanagement. Während psychologische Erklärungen oft individuelle Defizite betonen, bleibt der Blick auf strukturelle Ursachen meist im Schatten – dabei zeigt sich: Unternehmenskultur, Persönlichkeitsmerkmale und systemische Mechanismen wirken eng zusammen.

Von Melanie Knijff

### Unternehmen als soziale Systeme: Wie Strukturen toxische Führung begünstigen

Organisationen sind autopoietische, das heisst, sich selbst referenzierende soziale Systeme – sie erhalten sich durch eigene Regeln, Routinen und Selektionsmechanismen. Führungskräfte werden nicht nur wegen ihrer individuellen Fähigkeiten ausgewählt, sondern weil sie den Erwartungen und Anforderungen des Systems entsprechen.



*Führungskräfte sichern ihren Status durch Sichtbarkeit und Kontrolle.*

### Geschriebene und ungeschriebene Rollenerwartungen in Unternehmen

Die Rollenerwartungen an Führung sind, oft sogar unbewusst, von Kontrolle, Steuerung und Verantwortungsübernahme geprägt. Dabei ist es leider häufig so, dass, wer das Spiel der Macht beherrscht und die ungeschriebenen Regeln kennt, aufsteigt. Mikromanagement und Kontrolle werden dabei häufig als Zeichen von Engagement und Leistungsbereitschaft gewertet. So entstehen Statusspiele, in

denen Kontrolle zum Symbol für Führungsstärke wird. Neben den ungeschriebenen Regeln mag es auch geschriebene (Führungs- sowie Beförderungs-)Leitsätze geben, die auf Fairness, Qualifikation, Leistung und Potenzial beruhen. Diese lassen die feineren Verhaltensweisen wie z.B. Mikromanagement aber oft ausser Acht.

### Unternehmenskultur und soziale Dynamiken

Es ist vor allem die Unternehmenskultur, die prägt, was als gute Führung gilt. In hierarchischen Systemen werden partizipative Stile oft als «inkonsequent» abgetan, während autoritäres Verhalten als «entscheidungsstark» gewertet wird. Gruppendenken und Konformitätsdruck verstärken diese Dynamik: Führungskräfte kopieren Verhalten, das in höheren Ebenen Erfolg verspricht.

Traditionell werden Führungskräfte oft nach harten Kriterien wie Fachkompetenz oder Betriebszugehörigkeit ausgewählt. Soft Skills wie Empathie oder Vertrauensfähigkeit bleiben dabei unterbewertet – obwohl Studien zeigen, dass genau diese Faktoren langfristig über Teamerfolg entscheiden.

### Toxische Führung als systemisches Phänomen

#### 1. Die «toxische Spirale»

Toxische Führung ist selten das Werk Einzelner. Vielmehr handelt es sich um eine systemische Spirale: Kontrolle erzeugt Misstrauen, Misstrauen führt zu noch

mehr Kontrolle. Mitarbeitende passen sich an, werden passiv oder verlassen das Unternehmen. Die verbleibenden Mitarbeitenden bestätigen die Annahmen der Führungskraft («ohne Kontrolle läuft hier nichts»), und der Kreislauf setzt sich fort.

#### 2. Symbolische Macht und Statusspiele

Führungskräfte sichern ihren Status durch Sichtbarkeit und Kontrolle. Mikromanagement dient nicht nur der Sache, sondern auch der Demonstration von Macht. Wer ständig über alles informiert ist, signalisiert Unersetzbarkeit und Loyalität gegenüber dem System. Dies wird vom System belohnt – und so perpetuiert sich toxisches Verhalten.

#### 3. Die Legitimation von Mikromanagement

In unsicheren Zeiten (z.B. nach Homeoffice-Phasen) wächst das Bedürfnis nach Kontrolle. Das System sucht nach Sicherheit und Stabilität – und findet sie scheinbar im Mikromanagement. Wer Kontrolle ausübt, wird als verlässlich und engagiert wahrgenommen, während Vertrauen und Selbstorganisation als riskant gelten.

### Ansatzpunkte für Veränderung: Systemische Interventionen

#### 1. Reflexion der Systemlogik

Unternehmen müssen sich ihrer eigenen Systemlogik bewusst werden: Welche Verhaltensweisen werden belohnt? Welche Narrative bestimmen das Bild von guter Führung? Erst wenn diese Muster sichtbar werden, kann Veränderung gelingen.

## Psychometrische Testverfahren

# Ein unterschätztes und immer noch ungenutztes Werkzeug im HR

Psychometrische Tests liefern objektive Daten statt Bauchgefühl und zeigen, warum Standardlösungen oft nicht ausreichen. Richtig eingesetzt, ermöglichen sie gezielte Entwicklung, faire Nachfolgeplanung und bessere Entscheidungen im gesamten HR.

Von Lukas von Lindern

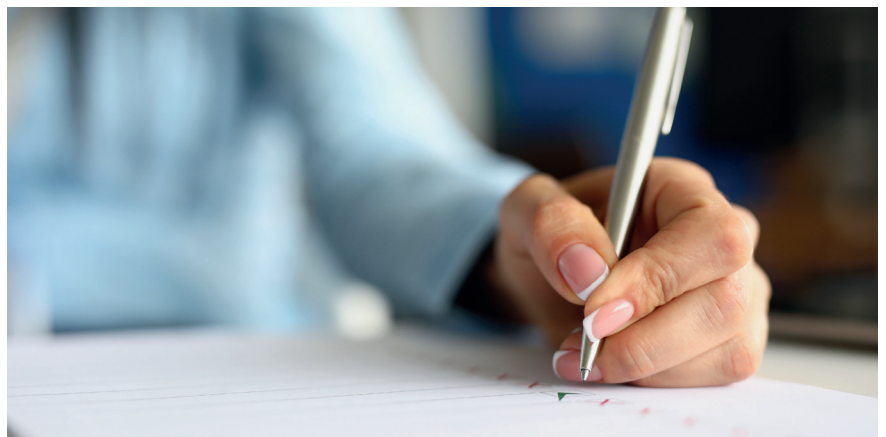
### Psychometrische Tests: Die Basis für fundierte Entscheidungen

HR soll menschlich sein, aber gleichzeitig neutral und messbar. Es soll individuelle Förderung garantieren, aber bitte auch standardisierte Programme bieten. Wer sich im HR bewegt, kennt diesen scheinbaren Spagat nur zu gut.

Genau an diesem Punkt setzen psychometrische Testverfahren an: Sie helfen, diesen Spagat aufzulösen, indem sie eine wissenschaftlich fundierte Basis schaffen. So wird es möglich, sowohl im Recruiting als auch in der internen Entwicklung passgenauer und wirkungsvoller zu agieren. Das Ergebnis? Bessere Entscheidungen, mehr Passung – und individuelle Förderwege, die wirklich zum jeweiligen Mitarbeiter passen. Eine Trendstudie des Hogrefe Verlags (2021) zeigt, dass psychometrische Tests in Unternehmen als besonders valide, praktikabel und akzeptiert gelten.

### Vielseitigkeit: Von Recruiting bis zur Talententwicklung

Doch was genau ist eigentlich ein psychometrisches Testverfahren? Oft wird der Begriff mit klassischen Assessment Centern in Verbindung gebracht – mit ganztägigen Planspielen, Stresssituationen und Rollenspielen, die vermeintlich zeigen sollen, wie jemand unter Druck funktioniert. Dieses Bild ist heute überholt. In diesem Artikel konzentrieren wir uns bewusst auf psychometrische Testverfahren in Form strukturierter Fragebögen. Moderne Verfahren basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen – etwa auf Persönlichkeitsanalysen basierend auf den «Big Five» oder Skalen wie der «Enjoyment Performance Scale».



*Der Erfolg psychometrischer Tests steht und fällt mit ihrer korrekten Anwendung.*

Diese Tests sind nicht nur effizient, sondern auch gezielt einsetzbar – vom Recruiting bis zur Führungskräfteentwicklung. Laut einer Analyse von *HR Today* werden psychologische Tests in der Praxis zunehmend eingesetzt, insbesondere in der strategischen Personalentwicklung.

**1. Recruiting:** Im Recruiting ist es sinnvoll, sich auf Kompetenzen zu konzentrieren, die für die Stelle relevant sind – und zu prüfen, ob diese in der Persönlichkeit verankert sind. Verfahren bringen hier eine wertvolle zusätzliche Perspektive ein, die – anders als wir Menschen – nicht unter *unconscious biases* leidet. Laut einem Artikel auf *personalmanagement.info* können valide Verfahren objektive Daten liefern, die Entscheidungsprozesse im Recruiting deutlich verbessern.

Auch bei der Auswahl von Führungskräften lassen sich Führungsstil und Entwicklungspotenziale frühzeitig erkennen. So kann gezielte Förderung bereits ab dem ersten Tag starten.

**2. Talententwicklung:** Talente sind meist zu unterschiedlich, um sie in ein einheitliches Programm zu stecken. Warum also nicht individuelle Programme um sie herum denken? Ein psychometrischer Test zeigt, ob das Talent passende Aufgaben hat, wohin es sich entwickeln kann und möchte – und wie das konkret aussehen kann. Wie eine Studie von Melchers & Schuler (ResearchGate, 2016) zeigt, können fundierte Tests relevante Entwicklungsbereiche besser identifizieren als generische Programme.

**3. Leadership Coaching:** Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich stark gewandelt. Sie sind heute nicht nur Fachexperten, sondern auch People Leader, Kummerkasten und Coach. Leadership Assessments zeigen auf, wo ihre natürlichen Stärken liegen und wo sie Unterstützung benötigen. So kann Entwicklung durch gezielte 1:1-Coachings on the Job erfolgen – ohne lange Abwesenheiten durch Seminare.

# VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 8  
Oktober 2025\*

## Employability & Diversity

Wie inklusiv ist die Arbeitswelt wirklich? In Zeiten des demografischen Wandels wird immer öfter über Diversity und Employability gesprochen. Doch während Unternehmen stolz ihre Diversitätsstrategien präsentieren, erleben ältere Arbeitnehmende nach wie vor systematische Benachteiligung. Besonders in Phasen der Reorganisation oder bei der Nachfolgeplanung zeigt sich: Alter kann zum Ausschlusskriterium werden – selbst bei bester Qualifikation. Wie passt das zur Forderung nach lebenslanger Beschäftigungsfähigkeit? Dr. Daniela Frau, Diversity Manager Delegate an der ZHAW, School of Management & Law, spricht im Titelinterview der Oktober-Ausgabe über ungleiche Zugänge, blinde Flecken in Diversity-Programmen – und erklärt, warum gerechte Strukturen wichtiger sind als gut gemeinte Initiativen.



Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden treffen selten zu.

## Alterskündigung

Was gilt rechtlich bei Kündigungen im fortgeschrittenen Alter? Gian Geel beleuchtet im Beitrag die jüngste Rechtsprechung, klärt zentrale Fragen und liefert praxisnahe Antworten auf häufige Unsicherheiten.

## «Silver Ager» im Fokus

Angesichts des Fachkräftemangels reicht es nicht, den Blick nur auf junge Talente zu richten. Ältere Mitarbeitende bringen wertvolle Erfahrung, Wissen und Kompetenzen ein, die gezielt genutzt werden sollten. Die Autorinnen Sarah Kost, Anja Feierabend und Lea Rutishauser zeigen, wie Organisationen ältere Mitarbeitende aktiv einbinden und so ihre Zukunftsfähigkeit sichern können.

## Inclusive Recruiting

Wer langfristig auf qualifizierte Fachkräfte setzen will, muss auch die Rekrutierung neu denken. Veralterte Praktiken engen den Zugang zu einem vielfältigen Talentpool ein. Jérôme Oguey beschreibt, wie inklusives Recruiting Unternehmen nicht nur für unterschiedliche Bewerbende attraktiver macht, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

\* Änderungen vorbehalten

## SEMINARTIPP

### Human Potential Profiling

Mitarbeiterpotenziale erkennen  
und gezielt fördern

Praxis-Seminar, 1 Tag

Nächster Termin: Montag, 3. November 2025

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Infos unter: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

## IMPRESSUM

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verlag             | WEKA Business Media AG<br>Hermetschloostrasse 77<br>CH-8048 Zürich<br><a href="http://www.weka.ch">www.weka.ch</a>                                                                                                                                                                     |
| Herausgeber        | Stephan Bernhard                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Redaktion          | Dave Husi (Chefredaktion)                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Abonnement         | Jahresabonnement CHF 98.–<br>Jahresabonnement mit Toolbox CHF 138.–<br>Schnupperabonnement für 6 Mt. CHF 59.–<br>(Preise exkl. MWST und Versandkosten)<br>Bestellung auf <a href="http://www.personal-schweiz.ch">www.personal-schweiz.ch</a>                                          |
| Abo-Service        | Sanja Rajkovic<br>Tel: +41 (44) 434 88 34<br>E-Mail: <a href="mailto:sanja.rajkovic@weka.ch">sanja.rajkovic@weka.ch</a>                                                                                                                                                                |
| Chefredaktion      | Dave Husi<br>Tel: +41 (44) 434 88 32<br>E-Mail: <a href="mailto:dave.husi@personal-schweiz.ch">dave.husi@personal-schweiz.ch</a>                                                                                                                                                       |
| Anzeigenverkauf    | Daniel Blumer<br>Tel: +41 (44) 434 88 69<br>E-Mail: <a href="mailto:daniel.blumer@personal-schweiz.ch">daniel.blumer@personal-schweiz.ch</a><br>Eva Ferrari<br>Tel: +41 (44) 434 88 64<br>E-Mail: <a href="mailto:eva.ferrari@personal-schweiz.ch">eva.ferrari@personal-schweiz.ch</a> |
| Vertrieb           | Sabine Zumach<br>Tel: +41 (44) 434 88 67<br>E-Mail: <a href="mailto:sabine.zumach@weka.ch">sabine.zumach@weka.ch</a>                                                                                                                                                                   |
| Layout/DTP         | Dimitri Gabriel/Tobias Ammann                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Korrektur/Lektorat | Margit Bachfischer M.A.<br>Bobingen                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Druck              | Galledia Print AG, Flawil<br><a href="http://www.galledia.ch">www.galledia.ch</a>                                                                                                                                                                                                      |
| Auflage            | Druckauflage: 5000 Exemplare                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Publikation        | 10 Mal jährlich<br>ISSN 1664-5693                                                                                                                                                                                                                                                      |

Bildrechte: Coverbild und Bild S. 8 Noémi Swoboda, Gesundheitsförderung Schweiz; Grafiken S. 26 Myriam Minnig, BDO Schweiz; Abbildungen S. 30, S. 31 und S. 32 Beatrix Bock; Autorenporträts und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com). Symbolbilder können KI-generiert sein.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.