

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](#)

International zertifizierter Diplom-Lehrgang Systemischer Coach & BeraterIn



Werte entwickeln und Ziele erreichen als erfolgreicher Coach

Abschlussfoto Sommer 2024 in Zürich

Wertorientiertes syst. Coaching mit dem St. Galler Coaching Modell®

Nutzen und Anwendbarkeit der Ausbildung

- + Sie lernen, das **St.Galler Coaching Modell®** professionell anzuwenden.
- + Sie gehen Ziele systematisch und systemisch stimmig an und **erhöhen Effizienz und Leistungsfähigkeit**.
- + Sie **erkennen die Ursachen von Verhaltensmustern** und wissen, wie Sie diese verändern.
- + Sie lernen, sich und andere Menschen besser zu verstehen und vertiefen Ihre **Fähigkeit der Reflektion und Wahrnehmung**.
- + Sie können Ängste und Blockaden in **positive Entwicklungen** umwandeln.
- + Sie wissen, wie Sie ausgehend von Zielen **persönliche und berufliche Werte nachhaltig entwickeln**.

- + Sie schärfen Ihren **Blick für das Wesentliche und Ganzheitliche**.
- + Sie können die Methodik direkt nach der Ausbildung anwenden und **professionell coachen**.
- + **Internationale Anerkennung:** Nach Abschluss können Sie beim internationalen Coaching-Verband «ICI» Mitglied werden und erfüllen zudem die Grundvoraussetzung der international anerkannten Zertifizierung nach ISO 17024.



Nächste Ausbildungen 2025/2026

Block-Lehrgänge

Dauer: 10 Tage
Zürich: 09.10.2025 – 18.10.2025
Zürich: 16.02.2026 – 27.02.2026
Investition: CHF 3690.–

Modulare Lehrgänge

Dauer: 6 Wochenenden à 2,5 Tage
Zürich: 31.10.2025 – 15.03.2026
Bern: 14.11.2025 – 29.03.2026
Olten: 19.03.2026 – 26.09.2026
Zürich: 20.03.2026 – 13.09.2026
Investition: CHF 3690.–

Inhalte, Ziele und Nutzen

- + St. Galler Coaching Modell®
- + Nachhaltiges Coaching
- + Systemische Methoden
- + Lösungsbewusstes Führen
- + Professionelle Beratung
- + Förderung von Selbstbewusstsein
- + Wirksame Kommunikation
- + Systemische Beratungskompetenz
- + Vermehrung von Werten
- + Blick für das Wesentliche
- + Internationale Anerkennung ISO/ICI

Aktuellen Katalog bestellen
coachakademie.ch/katalog

Kostenlose Einführungskurse

Lernen Sie uns und das St.Galler Coaching Modell® kennen:
coachakademie.ch/cek

Bildungsberatung

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.
Rufen Sie uns an unter:
Telefon 071 770 02 62

CoachAkademieSchweiz
Werte schaffen Kompetenz

Alle Infos zur Ausbildung
coachakademie.ch/cub

EDITORIAL

Gesund arbeiten

Liebe Leserinnen und Leser

Gesundheit ist weit mehr als die blossе Abwesenheit von Krankheit – sie ist ein Schlüsselfaktor für Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und nachhaltiges Arbeiten. In dieser Ausgabe rücken wir verschiedene Facetten dieses Themas ins Zentrum.

Im Titelinterview (ab Seite 6) erläutert Noémi Swoboda, Leiterin Betrieb & Entwicklung BGM bei Gesundheitsförderung Schweiz, wie Unternehmen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement systematisch aufbauen können. Ihr Fokus liegt dabei auf der Stärkung der psychischen Gesundheit und dem Abbau von Vorurteilen. Sie zeigt zudem, weshalb Prävention nicht bloss ein Kostenfaktor ist, sondern sich messbar auszahlt – gerade auch für kleinere KMU.

Resilienz – also die Fähigkeit, Belastungen und Krisen zu bewältigen, ohne daran dauerhaft Schaden zu nehmen – wird in modernen Arbeitswelten immer wichtiger. Wie Organisationen diese Stärke gezielt fördern können, beschreiben Sonja Kupferschmid und Sophie Plüss praxisnah in ihrem Beitrag (ab Seite 48). Sie zeigen, wie Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die Mitarbeitende nicht nur vor Überlastung schützen, sondern ihnen auch neue Energie geben. Zusätzliche Impulse zum Thema finden Sie im Beitrag von Susanne Mai (ab Seite 56).

Ein weiterer Baustein gesunden Arbeitens sind die arbeitsrechtlichen Vorgaben rund um die Arbeitszeit. Marc Ph. Prinz und Andrina Benz erinnern daran, dass diese Regeln weit mehr sind als Formalien. Sie schützen vor Überlastung, schaffen Transparenz und dienen als zentrales Führungsinstrument – von der Pausenregelung bis zur klaren Abgrenzung von Überstunden und Überzeit (ab Seite 14).

Und schliesslich greift Jelena Martinelli ein Tabuthema auf: Wechseljahrsbeschwerden am Arbeitsplatz. Rund die Hälfte der Bevölkerung erlebt sie – doch kaum jemand spricht darüber. Martinelli zeigt, weshalb dieses Schweigen Unternehmen teuer zu stehen kommen kann und wie «menopause-friendly workplaces» nicht nur Betroffenen helfen, sondern auch ökonomisch sinnvoll sind (ab Seite 44).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre – und vielleicht den einen oder anderen Impuls, Gesundheit in Ihrem Betrieb noch bewusster zu gestalten.

Dave Husi
Chefredaktor



HR Campus

Komplexe Schichtplanung? Geht auch smart.

Einfach zu mehr Effizienz und Fairness im Schichtbetrieb.

Jetzt Demo anfordern!



hr-campus.ch/de/hr-software/ukg-hr-service-delivery/



**HAPPY
EMPLOYEE,
HAPPY
COMPANY.**

FACHEXPERTEN NACH THEMEN				
Fachbereich	Kontakt	Telefon	E-Mail	Kompetenzen
Absenz- und Casemanagement	Alexander Gorte	+41 52 244 26 90	alexander.corte@swica.ch	Senior Spezialist Präventionsmanagement bei SWICA
	Michelle Baeriswyl	+41 31 390 22 22	unternehmen@bfu.ch	Beratungsstelle für Unfallverhütung
Arbeitsverträge	Dominik Milani	+41 43 523 04 04	dominik.milani@nsf.ch	Dr. iur., Rechtsanwalt Arbeitsrecht
	Evelyne Suter	+41 31 544 13 13	es@kanzlei-justina.ch	Rechtsanwältin und Notarin
Arbeitszeit und Absenzen	Pascal Domenig	+41 81 552 02 24	pascal.domenig@dlegal.ch	Rechtsanwalt Dr. Pascal Domenig
	Simone Wetzstein	+41 58 658 56 54	simone.wetzstein@walderwyss.com	lic.iur., Rechtsanwältin, LL.M. und Fachanwältin SAV Arbeitsrecht
Arbeitszeugnisse	Nicole Vögeli Galli	+41 44 630 48 11	nicole.voegeli@suterhowald.ch	Dr., Fachanwältin Arbeitsrecht
	Roy Levy	+41 52 269 14 00	roy.levy@probstpartner.ch	lic.iur., Rechtsanwalt, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht
Assessment	Barbara Künzle	+41 58 274 74 00	assessment-center@avenirgroup.ch	Dr. Barbara Künzle
	Urs Tschanz	+41 31 311 23 11	urs.tschanz@diacova.ch	Personalentwicklung und Assessment
Berufliche Vorsorge	Cyрил Habegger	+41 41 226 15 59	cyрил.habegger@pens-expert.ch	dipl. Steuerexperte
	Marco Riedi	+41 81 868 88 11	marco.riedi@bedra.ch	Vorsorgeberatung
Bewilligungen	Nicole Breitenmoser	+41 43 888 68 75	breitenmoser@peyerpartner.ch	Fachexpertin Ausländerrecht
	René Rey	+41 44 228 78 90	rene.rey@sgierpartner.ch	Swiss Immigration + Relocation Services
Change-Management	André Beyeler	+41 44 360 57 57	beratung@bwi.ch	Coach und Trainer mit Schwerpunkt Projekt- und Change-Management
	Markus Weishaupt	+39 335 7855913	markus@weishauptconsulting.com	Prof. (FH) Dott. Markus Weishaupt
Coaching und Entwicklung	Evelyn Wenzel	+41 43 545 81 30	evelyn.wenzel@staerkenschmiede.ch	Business-Coaching & Führungsentwicklung
	Marion Alt	+41 79 442 11 71	coachconsult@bluewin.ch	Systemisch-lösungsorientierte Begleitung in Veränderungsprozessen
Datenschutz	Regina Arquint	+41 79 376 81 62	r.arquint@affinitylaw.ch	lic. iur. HSG, Rechtsanwältin, CIPP/E
	Stefan Eichenberger	+41 43 268 87 75	stefan.eichenberger@epartners.ch	Dr. iur., Rechtsanwalt
Employer Branding	Dominique Ey	+41 58 274 74 00	dominique.ey@avenirgroup.ch	Employer Branding & Strategisches Recruiting
	Sonja Berger	+41 79 283 02 09	sonja.berger@blueinthemiddle.ch	Digital Media Expertin
Entsendung	Brigitte Zulauf	+41 52 659 30 00	info@zulaufgmbh.ch	Internationales Human Resource Management
	Thomas Loher	+41 44 421 45 21	t.loher@thouvenin.com	Arbeitsrecht und Migration
Gesundheitsmanagement	Alexander Beck	+41 79 290 51 25	a.beck@beck-hr.ch	Health & Caremanagement
	Martin Bircher	+41 44 387 58 95	martin.bircher@movis.ch	Betriebliches Gesundheitsmanagement
KI im HR	Marco S. Meier	+41 77 434 88 53	marco.meier@binderlegal.ch	Rechtsanwalt, CIPP/E, Informatiker EFZ
	Sonja Berger	+41 79 283 02 09	sonja.berger@blueinthemiddle.ch	Digital-Media-Expertin
Konfliktmanagement	Gabriele Kaspar	+41 44 383 91 11	info@gkconsulting.ch	Training, Workshops und Seminare
	Regula von Arx	+41 58 274 74 16	regula.vonarx@avenirgroup.ch	Coaching, Newplacement und Transformation
Kompetenzmanagement	Alexander Beck	+41 79 290 51 25	a.beck@beck-hr.ch	Transformations- und Changemanagement
	Andreas Mollet	+41 61 461 86 80	andreas.mollet@inolution.com	Kompetenz- und Skillmanagement, kompetenzbasierte Organisation, Future Skills
Kündigungen	Leena Kriegers-Tejura	+41 44 380 34 60	kriegers-tejura@bkt-legal.ch	lic.iur., Rechtsanwältin, LL.M. und Fachanwältin SAV Arbeitsrecht
	Roy Levy	+41 52 269 14 00	roy.levy@probstpartner.ch	lic.iur., Rechtsanwalt, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht
Lohnabrechnung	Nadia Hediger	+41 79 632 65 61	nhediger@lbhpayroll.ch	Interimeinsatz Lohn
	Remo Rutschi	+41 43 277 07 91	remo.rutschi@rutschi-partner.ch	Personaladministration und Lohnbuchhaltung
Lohngerechtigkeit	Roland Stoll	+41 41 720 78 49	rs@marketsalary.ch	Geschäftsführer Landolt & Mächler, Lohnvergleich, Lohnleichheit
	Thomas Koller	+41 44 977 24 24	thomas.koller@conexusag.ch	Vergütungsbenchmarks, Vergütungssysteme, Gehaltsumfragen, STI & LTI
Mediation	Marion Alt	+41 79 442 11 71	coachconsult@bluewin.ch	Systemisch-lösungsorientierte Begleitung in Veränderungsprozessen
	Michael Oberdorfer	+41 79 751 99 96	oberdorfer@kuehneoberdorfer.ch	Mediation am Arbeitsplatz, Konfliktcoaching und Ombudsperson
Mitarbeitergespräche	Andreas Mollet	+41 61 461 86 80	andreas.mollet@inolution.com	Zukunfts- und kompetenzorientierte Mitarbeiterdialoge/Performancemanagement
	Yasemin Tahris	+41 76 435 44 84	yasemin.tahris@flowit.ai	KI-unterstützte Personalentwicklung
Outplacement	Michael Hasler	+41 79 330 28 94	michael.hasler@newplace.ch	Outplacement für Unternehmen
	Regula Mäder Steiner	+41 43 497 37 63	regula.maeder@maederundpartner.ch	New Placement & Outplacement für Unternehmen
Personalentwicklung	Thomas Strässle	+41 44 306 42 40	thomas.straessle@kienbaum .com	Unternehmens- und Personalberatung
	Urs Tschanz	+41 31 311 23 11	urs.tschanz@diacova.ch	Personalentwicklung und Assessment
Reglemente	Anna Neukom Chaney	+41 58 404 40 40	anna.neukom@binderlegal.ch	lic.iur, Rechtsanwältin, Fachanwältin SAV Arbeitsrecht
	Beat Hirt	+41 71 466 71 71	beat.hirt@provida.ch	Dr., Rechtsanwalt und Öffentliche Urkundsperson
Rekrutierung	Jörg Buckmann	+41 78 750 44 55	joerg@buckmanngewinnt.ch	Frechmutige Personalgewinnung
	Tanja Biel	+41 79 402 96 28	tanja.biel@executive-unlimited.com	Executive Search, Recruitment & Staffing Services
Resilienz	Andreja Wirz	+41 76 302 21 18	andreja@selfleadership.training	Dr., Executive & Leadership Coach
	Sonja Kupferschmid	+41 62 926 43 93	sonja.kupferschmid@coachingzentrum.ch	Resilienztraining
Sozialversicherungen	Myriam Minnig	+41 41 368 13 68	myriam.minnig@bdo.ch	Sozialversicherungen national und grenzüberschreitend
	Ralph Büchel	+423 794 04 00	info@caveris.li	Grenzüberschreitende unabhängige Beratung
Teambuilding	Andreja Wirz	+41 76 302 21 18	andreja@selfleadership.training	Dr., Executive & Leadership Coach
	Evelyn Wenzel	+41 43 545 81 30	evelyn.wenzel@staerkenschmiede.ch	Business Coaching & Führungsentwicklung

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Prävention zahlt sich aus» 6
Noémi Swoboda von Gesundheitsförderung Schweiz im Gespräch über psychische Gesundheit und die Messbarkeit von Präventionsmassnahmen.

ARBEITSRECHT

Schritt für Schritt zu fairen Lösungen in schwierigen Situationen 10
So laufen interne Untersuchungen korrekt ab.

Arbeiten am Limit? 14
Arbeitsrechtliche Bestimmungen rund um die Arbeitszeit.

Einfach gedacht von Selma Kuyas 15

Die neue regelmässige Kolumne von LinkedIn Top Voice Selma Kuyas.

NEU

Produktübersicht
Arbeitszeiterfassungssysteme 18
In unserer Übersicht stellen wir 17 Zeiterfassungssysteme von führenden Anbietern vor.

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

Was lange währt, wird selten gut 26
Diese Punkte gilt es bei Fällen von Langzeitarbeitsunfähigkeit zu beachten.

Linhs Kolumne 27

Die neue regelmässige Kolumne von HR Top Voice Linh Grethe.

NEU

Auswirkungen eines resilienten BGM auf die Versicherungen 30
Wie BGM die Versicherungskosten positiv beeinflussen kann.

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Wie KMU ein BGM wirksam einführen können 34
Gesundheit strategisch verankern.

Konflikte am Arbeitsplatz 36
Die Debatte mit Karin Rosatzin, Dr. Andreja Wirz und Martin Schädler.

Wie ganzheitliches BGM auf drei Ebenen wirkt 38
Gesundheit gestalten und Zukunft sichern.

Was HR-Professionals heute wirklich stresst 40
Stress-Studien: 2014 und 2025 im Vergleich.

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit 42
So richten Sie BGM auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aus.



Ein Tabuthema braucht Raum 44
Warum Wechseljahrsbeschwerden am Arbeitsplatz angesprochen werden sollten.

DENKSPORT

Kurzumfrage: Mögen Sie Podcasts? 47

HR-STRATEGIE

Wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden stärken können 48
Resilienzförderung als Weg aus der Belastungsfalle.

FÜHRUNG

Systemische Ursachen und Wege zur Veränderung 50
So kann toxischer Führung und Mikromanagement entgegengewirkt werden.

AUS- UND WEITERBILDUNG

Weiterbildungen im HR & Leadership 52
Welcher Lehrgang findet wann statt?

WERTE & KOMPETENZEN

Ein unterschätztes und immer noch ungenutztes Werkzeug im HR 54
Wo psychometrische Testverfahren sinnvoll eingesetzt werden können.

Mit Resilienz und BGM zu gesunden Arbeitswelten 56
Arbeitszeitkultur neu gedacht.

KOLUMNE

«Panik am Arbeitsplatz? Dein Kopf ist nicht das Problem. Aber dein Körper» 57
Über körperliche Signale, auf die man besser hört, schreibt Mental Health Trainer Dennis Fröhlich in der aktuellen Kolumne.

VORSCHAU/IMPRESSUM 58

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 Betrieben Angebote 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

von BGM in der Schweiz dar, seit 2020 ist die Verbreitung von BGM stabil.

In welchen Bereichen gibt es den grössten Nachholbedarf?

Optimierungsbedarf besteht bei der strategischen Verankerung und Steuerung von BGM, bei den konzeptionellen Grundlagen sowie bei finanziellen und personellen Ressourcen von BGM. Vermehrten Investitionsbedarf sehen die Betriebe – wie schon in den letzten Jahren – in Bezug auf die Sensibilisierung zu Stress und psychischer Gesundheit.

«Mit einfachen Mitteln lassen sich Belastungen thematisieren, ohne zu stigmatisieren.»

Welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend für ein wirkungsvolles BGM, insbesondere in KMU?

Zwei Faktoren sind für den Erfolg besonders entscheidend:

- strategische Verankerung und Steuerung: BGM wirkt dann nachhaltig, wenn es an die Unternehmensstrategie angebunden ist und von der Geschäftsleitung aktiv getragen und mitgestaltet wird.
- Ressourcensicherung: Es braucht personelle und finanzielle Ressourcen, damit Massnahmen nicht punktuell bleiben, sondern langfristig umgesetzt und weiterentwickelt werden können. Diese Ressourcen sollen organisational verankert werden (eigenes Budget für BGM, Aufgabenbeschreibung BGM-verantwortliche Person und Definition der zur Verfügung stehenden Stellenprozente).

Inwieweit tragen Führungskräfte zur erfolgreichen Umsetzung bei?

Führungskräfte sind zentral für den Erfolg von BGM. Das Monitoring 2024 zeigt: BGM entfaltet seine Wirkung dann am stärksten, wenn es von der Geschäftsleitung unterstützt und durch Führungspersonen im Alltag gelebt wird. Führungskräfte tragen insbesondere bei zu der Verankerung von Gesundheitsthemen in der Unternehmenskultur, der Sensibilisierung für psychische Belastungen sowie der frühzeitigen Erkennung und Ansprache von Herausforderungen im Team.

BGM-Massnahmen sind kostspielig. Welche drei Tipps haben Sie für KMU

mit kleinem Budget, die ein BGM aufbauen möchten?

Finden Sie heraus, wo der Schuh drückt. So können die vorhandenen Ressourcen gezielt dort eingesetzt werden. Auch mit begrenzten Mitteln lässt sich ein wirksames BGM aufbauen. Wichtig sind niederschwellige, praxisnahe Instrumente. Drei konkrete Tipps:

- Leadership-Kit nutzen: Das kostenlose Leadership-Kit bietet Führungspersonen einfache, umsetzbare Impulse zur Förderung der Gesundheit im Führungsalltag – etwa zur Stress-

wahrnehmung, Feedbackkultur oder Gesprächsführung.

- HR-Toolbox einsetzen: Die HR-Toolbox stellt Checklisten, Vorlagen und Leitfäden für zentrale HR-Prozesse bereit. Themen wie Rückkehrgespräche, Konfliktlösung oder Gesprächsführung sind sofort umsetzbar.
- Job-Stress-Analysis (JSA) durchführen: Mit der JSA steht den Betrieben ein fundiertes, wissenschaftlich gestütztes Instrument zur Verfügung, um psychische Belastungen im Betrieb zu erfassen und gezielt zu reduzieren – inklusive Auswertung und Handlungsempfehlungen.

Was entgegenn Sie einer HR-Führungsperson, die Ihnen sagt: «Wir brauchen kein BGM, unsere Leute sind robust»?

Robustheit schützt nicht vor Überlastung. Selbst scheinbar belastbare Mitarbeitende können durch chronischen Stress oder unklare Strukturen in eine emotionale Erschöpfung geraten – oft schleichend und lange unbemerkt. BGM wirkt präventiv – nicht reaktiv. Es geht nicht darum, nur dann aktiv zu werden, wenn bereits Ausfälle auftreten, sondern frühzeitig ein gesundes Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen zu schaffen.

Prävention zahlt sich aus: Die Kosten für Krankheit, Fluktuation oder eingeschränkte Leistungsfähigkeit sind deutlich höher als der Aufwand für gezielte BGM-Massnahmen. Schon kleine Veränderungen z.B. in der Gesprächskultur oder der Arbeitsorganisation verbessern

das Wohlbefinden nachweislich. BGM wirkt dabei doppelt: Es stärkt nicht nur die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern reduziert Produktivitätsverluste im Unternehmen. Schafft man es beispielsweise mittels BGM-Massnahmen, für alle Erwerbstätigen in der Schweiz ein ausgewogenes Verhältnis von Belastungen und Ressourcen zu erreichen, könnte dies ein ökonomisches Potenzial von rund CHF 6,5 Mrd. freisetzen.

Wie kann die Wirkung von BGM-Massnahmen gemessen und sichtbar gemacht werden?

Wirkung kann man überall dort messen, wo Massnahmen umgesetzt werden, welche mit klaren und messbaren Zielen verknüpft sind. Dabei ist es ratsam, Dinge zu messen, welche auch kurzfristig schon durch Massnahmen beeinflusst werden, wie beispielsweise Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz oder etwas später auch das Befinden und die Motivation. Die Auswirkungen von Massnahmen auf Absenzen und Fluktuation sind langfristige Messgrössen und durch andere Faktoren stark mitbeeinflusst, welche die 1:1-Nachvollziehbarkeit zwischen Massnahme und Kennzahl schwierig gestaltet.

Es gibt einige Tipps, die sich im Laufe der Jahre bewährt haben:

- Stimmen Aufwand und Nutzen? Eine Wirkungsüberprüfung ist aufwendig. Daher sollten diejenigen Indikatoren ausgewählt und überprüft werden, die die Erreichung der angestrebten Ziele am besten dokumentieren. In einem ersten Schritt ist es wichtig, konkrete Kenngrössen zu definieren, die für das betreffende Unternehmen relevant sind. Dabei lohnt sich die Anlehnung an die angestrebten Unternehmensziele.
- Erkenntnisse aus der Wissenschaft als Argumentationsgrundlagen nutzen: Bei der Umsetzung von Massnahmen muss man nicht alles selbst evaluieren, sondern man kann Wirkung auch auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen plausibilisieren.
- Einbindung der Beteiligten und Kommunikation: Eine erfolgreiche Evaluation bindet alle relevanten Akteur*innen ein, von der Geschäftsleitung bis zu den Mitarbeitenden. Kommunizieren Sie die Ergebnisse der Wirkungsüberprüfung transparent. Dies schafft

Vertrauen und fördert die Akzeptanz und Unterstützung.

Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Dos und Don'ts im BGM?
Die drei wichtigsten Dos:

- Strategisch verankern: BGM muss als Managementtool verstanden und in der Unternehmensstrategie und -kultur verankert sein.
- Partizipation ermöglichen: Alle Personengruppen im Betrieb – von der Geschäftsleitung bis zu den Mitarbeitenden – sollten einbezogen und zur Mitwirkung befähigt werden.
- Transparenz schaffen: Ziele, Massnahmen und Ergebnisse müssen nachvollziehbar kommuniziert werden, um Vertrauen zu stärken.

Die drei wichtigsten Don'ts:

- BGM zur Kontrolle nutzen: Wer Gesundheitsmanagement primär als Mittel zur Leistungsüberwachung einsetzt, zerstört Vertrauen und Akzeptanz.
- Nur auf Produktivität abzielen: Eine rein ökonomische Perspektive untergräbt das eigentliche Ziel – nämlich Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern.
- Top-down durchsetzen: Ohne Mitwirkung der Betroffenen bleibt BGM wirkungslos – Akzeptanz entsteht durch Einbindung, nicht durch Anordnung.

«BGM wirkt präventiv – nicht reaktiv.»

Wie können Betriebe Frühwarnzeichen für psychische Belastungen erkennen und darauf reagieren?

Grundsätzlich empfiehlt es sich, dass sich die Unternehmen mit dem Thema psychische Gesundheit als Organisation auseinanderzusetzen. Welche Aufgaben und Pflichten hat das Unternehmen, welche Verantwortlichkeiten haben die Mitarbeitenden, und wie gestalten sie das Zusammenspiel im Unternehmen, wenn es um das Thema psychische Gesundheit geht? Welche Rolle haben die Führungskräfte? Wie spreche ich das Thema an? Was sind Frühwarnzeichen, und wie kann ich die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden bei der Arbeit stärken?

Solche und weitere Fragen und Auseinandersetzungen sind wichtig, um ein gemeinsames Bild, einen gemeinsamen Prozess sowie ein gemeinsames Verständ-

nis vom Umgang und zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz zu erlangen. Unterstützend ist es als Unternehmen sinnvoll, regelmässig eine systematische Analyse der Belastungsfaktoren und der Ressourcen am Arbeitsplatz durchzuführen, um daraus gemeinsam mit den Mitarbeitenden Massnahmen abzuleiten und umzusetzen. Ein systematisches BGM hilft, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen und zu stärken.

Was raten Sie einer Führungsperson, die das Gefühl hat, mit «emotionaler Erschöpfung» konfrontiert zu sein, aber nicht eingreifen zu dürfen?

Emotional erschöpfte Mitarbeitende früh zu erkennen und zu begleiten, ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Was Führungskräfte tun können:

- Sich zuständig fühlen: Der Erhalt der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz gehört zur Führungsverantwortung. Es geht nicht darum, Diagnosen zu stellen, sondern Signale wahrzunehmen, z.B. Rückzug, häufige Fehler oder Antriebslosigkeit – und angemessen zu reagieren.
- In Gesprächen früh und wertschätzend unterstützen: Mit einfachen Mitteln lassen sich Belastungen thematisieren, ohne zu stigmatisieren. Wichtig ist: zuhören, Halt geben, gemeinsam Lösungen finden.

- Eigene Rolle klären: Führungskräfte müssen nicht alles allein tragen. Wer unsicher ist, darf sich Unterstützung holen – etwa beim HR, bei internen Vertrauenspersonen oder externen Fachstellen.

Was ist aus Ihrer Sicht der grösste Irrtum, dem Unternehmen beim Thema psychische Gesundheit unterliegen?

Dass die psychische Gesundheit ausschliesslich in der Selbstverantwortung liegt. Die psychische Gesundheit wird durch alle Aspekte in unserem Leben beeinflusst – und beeinflusst im Umkehrschluss ebenfalls alle Aspekte des Lebens. So trägt die Arbeit ihren sehr wichtigen Teil zur psychischen Gesundheit bei. Wenn die Arbeit gut gestaltet und das Klima positiv ist, kann dies eine Ressource für den Erhalt der psychischen Gesundheit sein.

ZUR PERSON



Noémi Swoboda (40) ist Arbeits- und Organisationspsychologin mit Weiterbildungen in Qualitäts- und Changemanagement. Sie arbeitet seit 10 Jahren bei Gesundheitsförderung Schweiz, wo sie heute das Team Betrieb und Entwicklung BGM leitet. Das Team ist verantwortlich für den Betrieb und die Weiterentwicklung von Angeboten zur Förderung insbesondere der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz.

Gleichzeitig beeinflusst die psychische Gesundheit die Arbeit. Wenn es Menschen nicht gut geht, beeinflusst das die Arbeit, das Team und das Unternehmen. Also ist es wichtig, darüber zu sprechen und Unterstützung anzubieten. Wenn Ursachen bei der Arbeit liegen, ist es zudem wichtig, diese zu identifizieren und Massnahmen umzusetzen.

Zum Schluss: Welche (scheinbar gesunde) Gewohnheit ist Ihrer Meinung nach gefährlicher, als viele denken?

Wenn der Wille, «gesund» zu leben, sich zu bewegen, sich ausgewogen zu ernähren, produktiv zu sein oder positiv zu denken, selbst zur Belastung wird, weil er mit einem ständigen Leistungsanspruch verbunden wird. Gerade in der Arbeitswelt zeigt sich das in Form von Präsentismus (zur Arbeit erscheinen trotz Erschöpfung), Selbstausschöpfung im Homeoffice oder dem Drang, stets resilient und leistungsfähig zu erscheinen. Diese Haltung wird oft gesellschaftlich belohnt, sie wirkt gesund, ist aber auf Dauer riskant. Gesundheit bedeutet nicht Optimierung, sondern Balance: zwischen Aktivität und Pause, zwischen Verantwortung und Selbstfürsorge.

ARBEITSZEITERFASSUNG: VON DER GESETZLICHEN PFLICHT ZUM EMPLOYER-BRANDING-TOOL

In der Schweiz ist die Arbeitszeiterfassung zentral, um die SECO-Bestimmungen einzuhalten. Doch sie kann weit mehr, als nur eine Pflicht zu erfüllen: Richtig eingesetzt, steigert sie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und erhöht Produktivität, Motivation und Engagement. Régis de Gernay, Country Manager bei Lucca, erklärt, warum die Arbeitszeiterfassung mehr ist als eine gesetzliche Vorgabe – und wie Unternehmen davon profitieren können.



Warum ist die Arbeitszeiterfassung so wichtig?

Ziel ist es in erster Linie, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu schützen. Und nicht ihre Arbeit zu überwachen. Die Erfassung soll sicherstellen, dass wesentliche Vorgaben wie Pausen, Ruhezeiten oder die wöchentliche Arbeitszeit eingehalten werden. Sie hilft, Überlastung und stressbedingte Probleme früh zu erkennen, damit sie gar nicht erst entstehen.

In Zeiten von Homeoffice und Hybridarbeit ist es wichtiger denn je, die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben bewusst zu wahren und für ein ausgewogenes Verhältnis zu sorgen.

Welche Formen der Arbeitszeiterfassung gibt es?

In der Schweiz ist grundsätzlich die vollständige, systematische Erfassung vorgesehen. Daneben gibt es zwei alternative Modelle: Bei der vereinfachten Erfassung werden nur die geleisteten Stunden dokumentiert. Beginn und Ende der Arbeitstage werden nicht erfasst. Die zweite Variante: Der komplette Verzicht auf die Zeiterfassung, sofern dies rechtlich zulässig ist und vertraglich geregelt wird. Für beide Varianten braucht es ein schriftliches Einzelabkommen oder eine Anpassung des Gesamtarbeitsvertrags mit klaren Massnahmen zum Schutz von Arbeits- und Ruhezeiten.

Worauf kommt es bei der Umsetzung an?

Die Einführung oder Anpassung der Arbeitszeiterfassung braucht mehr als ein technisches System. Sie muss zur Unternehmenskultur passen und von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Klare Regeln, schriftliche Vereinbarungen und gegebenenfalls angepasste Gesamtarbeitsverträge sind nötig. Dabei spielen SECO-Vorschriften und die Erwartungen der Mitarbeitenden eine massgebliche Rolle. Transparenz darüber, weshalb Arbeitszeiten erfasst und wie diese Daten genutzt werden, schafft Vertrauen und fördert die Bereitschaft zur Umsetzung.

Wie wird aus Pflicht ein Wettbewerbsvorteil?

Wer die Arbeitszeiterfassung positiv besetzt, macht aus einer gesetzlichen Vorgabe ein Employer-Branding-Tool. Entscheidend sind eine offene Kommunikation, ein klares Commitment des Managements und Rücksicht auf die Nichterreichbarkeit der Mitarbeitenden. Wenn diese Faktoren zusammenspielen, steigen Engagement, Motivation und Zufriedenheit.

Ob vollständig oder in vereinfachter Form: Entscheidend ist, dass die Arbeitszeiterfassung ihren Zweck erfüllt und den Arbeitsalltag erleichtert. Mit der richtigen Umsetzung wird sie zu einem Gewinn für das ganze Team. Wer dazu kompaktes Wissen sucht, findet bei Lucca übersichtliche Zusammenfassungen zu den wichtigsten Regeln, nützlichen Kontrollmetriken und Tipps für deren Umsetzung.



www.lucca-software.ch
info@lucca-software.ch
+41 44 797 67 06

Die wichtigsten SECO-Richtlinien
für Sie zusammengefasst.



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, Disziplinarmassnahmen 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

Phase 1: Auslöser und erste Prüfung

Interne Untersuchungen starten mit einem Auslöser, wobei dieser von innen (Beschwerden, Whistleblowing-Meldungen, Datenanalysen, Audits) oder aussen (Medienberichte, Anfragen der Staatsanwaltschaft, Hinweise von Dritten) kommen kann. Meldungen erreichen das Unternehmen über verschiedenste Kanäle, zum Beispiel persönliche Gespräche, E-Mails, digitale Whistleblowing-Systeme oder automatisierte Prozessmeldungen. Erstaunlich häufig sind anonyme Meldungen. Wichtig sind bereits in diesem Stadium eine gewissenhafte Aufnahme und sodann die erste kritische Prüfung der Meldung.

In dieser ersten Prüfungsphase passieren erfahrungsgemäss die schwerwiegendsten Fehler, indem Meldungen nicht oder nicht kritisch geprüft werden. Nach Erfahrung der Autorin kommt es vielmehr oft zu einem Schutzreflex zugunsten der meldenden Person, der aber naturgemäss die Gefahr birgt, die beschuldigte Person vorzuverurteilen. In der Praxis ist feststell-

bar, dass die mit der Meldung befassten Personen sich oft nicht getrauen, der meldenden Person kritische Fragen zu stellen. Der Schutzreflex steht aber nicht nur der ersten kritischen Plausibilitätsprüfung im Wege, sondern zieht sich weiter und findet zum Beispiel Niederschlag in (unbewusst) voreingenommenen Fragestellungen, die im Laufe der Untersuchung die Vorverurteilung zulasten der beschuldigten Person festigen können. Im Ergebnis findet die beschuldigte Person oft aus der anfänglichen Verdachtsecke nicht mehr hinaus, auch wenn sie sämtliche Vorwürfe entkräften kann oder könnte. Damit wird zulasten der beschuldigten Person in vielen Fällen grosses Unrecht getan.

Take-away: Es ist Pflicht der Arbeitgeberin, eingehende Meldungen einer neutralen und kritischen Prüfung zu unterziehen. Die Arbeitgeberin (auch nicht HR) ist nicht die Freundin der meldenden Person und soll nicht deren Partei ergreifen. Es gilt, eine neutrale Haltung zu bewahren und alle involvierten Parteien gleichermassen unvoreingenommen zu behandeln.

Wichtig: Nicht jeder Vorfall ist ein Drama, und auch negative Rückmeldungen müssen in der täglichen Zusammenarbeit möglich sein, ansonsten eine Unternehmung nicht erfolgreich sein kann. Wer meint, jede Meldung müsse untersucht werden, schiesst möglicherweise in vielen Fällen mit Kanonen auf Spatzen und läuft Gefahr, Unternehmenskultur, Vertrauen und Goodwill zu beschädigen.

Wie mit anonymen Meldungen umgehen?

Anonyme Meldungen sind erstaunlich häufig. Und während sie unter gewissen Umständen gerechtfertigt sind (schwerwiegende Delikte, befürchtete Vergeltungsmassnahmen etc.), beinhalten sie nach Erfahrung der Autorin aber oft einfach Verunglimpfungen oder Rufschädigungen – und schwärzen Teamkolleginnen und -kollegen an. Allgemeingültige Regeln, wie damit umgegangen werden soll, lassen sich nicht formulieren. Denkbar ist eine Grundsatzklärung im arbeitsrechtlichen Regelwerk (z.B. im Per-

BRINGEN SIE BEWEGUNG IN IHRE KARRIERE

Näher dran an über 60 praxisorientierten Weiterbildungen in Leadership und Management.



HSLU Hochschule Luzern

Finden Sie jetzt das passende Programm





Befragungen sind ein wichtiger Bestandteil interner Untersuchungen. Sie erfolgen idealerweise zu zweit.

sonalreglement), in der die Arbeitgeberin definiert, wie sie solche Meldungen behandelt. Dass eine kritische Prüfung von anonymen Meldungen sehr wichtig ist, versteht sich von selbst.

Internationale Whistleblowing-Hotlines

Bei internationalen Unternehmen ist besondere Vorsicht geboten, wenn Meldungen über Hotlines ins Ausland weitergeleitet werden und dort zum Beispiel von ausländischen Gruppengesellschaften bearbeitet werden. Dabei können Geschäftsgeheimnisse sowie Personendaten ins Ausland übertragen werden und/oder ausländische Behörden auf den Plan gerufen werden, was erhebliche rechtliche Risiken nach sich ziehen kann (vgl. z.B. Strafrecht Art. 271 und 273 StGB, Datenschutzgesetz).

Phase 2: Triage und Vorbereitung

Hat die Glaubwürdigkeitsprüfung ergeben, dass die Meldung Hand und Fuss hat, ist in einem nächsten Schritt die Notwendigkeit von Sofortmassnahmen (wie Beweissicherung oder Freistellungen) zu prüfen.

Weiter erfolgt eine Triage nach Komplexität und Schwere des Vorfalls sowie

anhand der Frage, welche Funktionen und Hierarchieebenen involviert sind. Ziel dieser Triage ist, schwerwiegende Fälle (z.B. Gesetzesverstösse, Reputationsrisiken oder Involvierung von Geschäftsleitung/Aufsicht) von geringfügigeren Vorfällen zu unterscheiden.

Take-away: Bei schweren oder komplexen Fällen oder wenn Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsmitglieder von den Vorwürfen betroffen sind, empfiehlt sich eine Untersuchung durch Dritte, zum Beispiel durch eine Anwaltskanzlei, um die Unabhängigkeit und Neutralität der Untersuchung zu gewährleisten.

Phase 3: Untersuchung

In der eigentlichen Untersuchungsphase werden zunächst alle relevanten Unterlagen und Kommunikationsmittel gesichtet, anhand derer die Befragungen vorbereitet werden. Ein strukturierter Fragenkatalog wird erarbeitet. Die Befragungen beginnen idealerweise mit der meldenden Person, gefolgt von Zeugen und erst zuletzt der beschuldigten Person, damit diese zu allen Aspekten Stellung nehmen kann.

Befragungen erfolgen idealerweise zu zweit. Es sind stets belastende als auch entlastende Umstände zu erfragen. Arbeitgeberinnen sind verpflichtet, Vorwürfe schonend, diskret und sachlich abzuklären, ohne Mitarbeitende vorzuverurteilen oder zu diffamieren. Mitarbeitende sind ihrerseits verpflichtet, an Untersuchungen teilzunehmen, wahrheitsgetreu Auskunft zu geben und der Arbeitgeberin Zugang zu relevanten Unterlagen zu verschaffen. Die Untersuchungsinhalte sind vertraulich zu behandeln.

Strafrechtliche Verfahrensgarantien – wie das Recht auf Begleitung durch eine Vertrauensperson, Verteidigung, Beweiserhebung oder auch die Unschuldsvermutung – sind im arbeitsrechtlichen Kontext laut Bundesgericht nicht anwendbar (vgl. BGE 4A_368/2023 vom 19. Januar 2024). So ist es insbesondere nicht notwendig, der beschuldigten Person Namen derjenigen Personen anzugeben, welche die Vorwürfe erhoben haben. Trotzdem ist eine faire und sachliche Untersuchung zentral, Machtdemonstrationen oder Einschüchterungsversuche sind zu vermeiden.

Take-away: Versprechen Sie keine Anonymität (z.B. im Personalreglement). Sie können ein solches Versprechen unter Umständen nicht einhalten.

Take-away: Die Geisteshaltung der untersuchenden Personen soll möglichst neutral sein – Ziel muss die Abklärung der Fakten sein, nicht die Überführung der beschuldigten Person. Eine Untersuchung soll mit anderen Worten auch zum Ergebnis kommen können, dass an der Angelegenheit nichts dran ist. Erfahrungsgemäss lassen die untersuchenden Personen diese neutrale Haltung aber oft vermissen – zum Schaden der (möglicherweise unschuldigen) beschuldigten Person. Damit können sich die entsprechenden Abteilungen (oft HR) in den Worten des forensischen Psychiaters Frank Urbaniok zu «Steigbügelhaltern von Mobbern und Intriganten» machen.*

Phase 4: Bericht

Nach Abschluss der Untersuchung folgt die Berichtsphase. Der Bericht enthält in der Regel ein Management Summary, die Fragestellung und Ziele, die Untersuchungsmethoden, die Ergebnisse sowie – je nach Auftrag – eine (rechtliche) Würdigung und Empfehlungen.

Fazit und Empfehlungen

Interne Untersuchungen erfordern eine strukturierte, sachliche und faire Vorgehensweise. Es gilt, sowohl die Rechte und Interessen von meldenden wie auch von beschuldigten Personen zu wahren, alle entscheidenden Aspekte – auch die Meldung – kritisch zu hinterfragen und keine Vorverurteilungen zu machen. Unternehmen sollten Mitarbeitende und Führungskräfte entsprechend sensibilisieren und das Vorgehen bei Untersuchungen in ihren internen Regelungen thematisieren.

* Siehe Artikel von Bettina Weber «Konflikte am Arbeitsplatz – Vorwürfe dürfen anonym erhoben werden – mit fatalen Folgen für Betroffene», erschienen im Tagesanzeiger vom 20. Juli 2024.



Astrid Lienhart ist Rechtsanwältin und Fachanwältin SAV Arbeitsrecht bei der Wirtschaftskanzlei MME Legal AG in Zürich und Zug.

Wir alle sind Care Manager

Die Zahl der Abwesenheiten wegen gesundheitlicher und psychischer Probleme nimmt weiter zu. Ursachen sind unter anderem Konflikte, hohe Belastung, finanzielle Sorgen und überhöhte Selbstansprüche. Die Folgen betreffen nicht nur Arbeitgebende, sondern auch das Arbeitsklima, die Servicequalität und die Sozialwerke.

Von Raquel Moreno

Je nach Intensität und Dauer der Belastung leiden die Gesundheit, das Wohlbefinden und damit auch die Leistungsfähigkeit. Doch Prävention ist möglich. Und sie ist nicht nur Aufgabe der Führungskräfte oder der Personalabteilung – sie ist eine gemeinsame Verantwortung. Vereinfacht gesagt, wir sollten «uns allen Sorge tragen».

Mitarbeiterorientierung im Management

Unternehmen tragen die Verantwortung, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dazu gehören:

- eine Kultur des Respekts und Vertrauens
- offene Kommunikation
- gezielte Weiterbildungen über alle Hierarchiestufen zur Stärkung von Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz

Unternehmen, die diese Werte leben, fördern nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Motivation und Bindung ihrer Mitarbeitenden.

Wirkungsvolle Personalabteilung/Personalverantwortliche

Die Personalabteilung bzw. die Personalverantwortlichen schaffen die Basis für ein vertrauensvolles Umfeld, indem sie die Einhaltung der Rahmenbedingungen sicherstellen und bei Bedarf korrigierend eingreifen. Ebenso vermitteln und unterstützen sie die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen bei schwierigen Situationen im beruflichen Kontext.

Die Personalabteilung bzw. die Personalverantwortlichen handeln effektiv und nachhaltig, indem sie tiefgreifende Probleme erkennen, diese gegenüber dem Management transparent kommunizieren und passende Lösungen vorschlagen. Als neutrale Instanz unterstützen sie zudem bei der Koordination und Umsetzung der Massnahmen.

Führung mit Haltung – verlässliche Vorgesetzte

Gute Führungskräfte sind weit mehr als reine Organisatoren – sie sind Beziehungsmanager. Sie leben die Werte des Unternehmens und sind Vorbild. Dafür benötigen sie eine hohe Sozialkompetenz und stellen die Beziehungs-



aufgaben in den Vordergrund. Sie fördern die Zusammenarbeit im Team, und schaffen es, individuelle und soziale Bedürfnisse sowie Ziele der Mitarbeitenden in Einklang mit den Zielen der Organisation zu bringen.

Teamgeist stärkt die Psyche

Gute Beziehungen im Team wirken sich positiv auf das Miteinander aus. Sie reduzieren Missverständnisse und fördern die Arbeitszufriedenheit sowie die Motivation. Damit das gelingt, braucht es:

- Empathie
- Unvoreingenommenheit
- Gleichbehandlung der Teammitglieder

Dazu gehören Interesse am Gegenüber und die Bereitschaft, die Perspektive der anderen Person einzunehmen, um diese besser zu verstehen. Wenn sich Mitarbeitende in einer positiven und unterstützenden Umgebung befinden, äussern sie eher ihre Gedanken und Gefühle und tragen zur konstruktiven Zusammenarbeit bei. Das Gefühl, sich in einem Team einbringen zu können und respektiert zu werden, stärkt die psychische Gesundheit.

Care Management – wenn Unterstützung professionell wird

Trotz Prävention lässt sich Arbeitsunfähigkeit nicht immer vermeiden. Dann zählt rasches, koordiniertes Handeln – hier setzt das Care Management von Swiss Life an. Bereits vor Eintritt einer Arbeitsunfähigkeit berät Swiss Life ihre Unternehmenskunden. Im Ernstfall unterstützt ein/e Care Manager/in Führungskräfte und Betroffene gezielt bei der Erhaltung oder Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit.

Ganzheitlich denken, individuell handeln

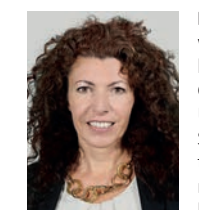
Care Manager/Care Managerinnen bei Swiss Life handeln umfassend:

- **Beruflich:** Erhalt des Arbeitsplatzes oder Anpassung der Tätigkeit
- **Medizinisch:** Überprüfung und ggf. Anpassung der Behandlung
- **Sozial:** Einbezug des persönlichen Umfelds

Im Mittelpunkt steht eine zentrale, koordinierte Betreuung – damit Betroffene möglichst gestärkt und zeitnah wieder am Arbeitsleben teilhaben können.

Gesundheit als Investition – nicht als Kostenfaktor

Die Beratung im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement ist bei Swiss Life eine kostenlose Zusatzdienstleistung im Rahmen der beruflichen Vorsorge. In praxisnahen Seminaren vermitteln Fachpersonen wertvolles Wissen, mit dem Ziel, gesundheitliche Herausforderungen zu erkennen, um frühzeitig und wirksam handeln zu können.



Swiss Life bietet ein umfassendes BGM-Angebot. Mehr erfahren: swisslife.ch/bgm

Raquel Moreno, MAS Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt FHNW, ist Leiterin Gesundheitsmanagement für Unternehmenskunden bei Swiss Life. Sie unterstützt Unternehmen dabei, Massnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zu definieren und umzusetzen.

Arbeitsrechtliche Bestimmungen rund um die Arbeitszeit

Arbeiten am Limit?

Für die Arbeitszeit gelten in der Schweiz klare gesetzliche Vorgaben, die von der Arbeitszeiterfassung über Pausen bis hin zu Überstunden und Piketteinsätzen reichen. Der Beitrag zeigt, worauf Arbeitgeber achten müssen, um die arbeitsrechtlichen Bestimmungen zu erfüllen.

Von Marc Ph. Prinz und Andrina Benz

Die Arbeitszeit ist weit mehr als eine formale Grösse im Arbeitsvertrag. Sie berührt zentrale Aspekte der Personalführung, der Gesundheit der Mitarbeitenden und nicht zuletzt die rechtliche Verantwortung des Arbeitgebers. In der Schweiz gelten klare gesetzliche Vorgaben, die von der Arbeitszeiterfassung über Pausen bis hin zu Überstunden und Piketteinsätzen reichen. Wer als Arbeitgeber in diesen Bereichen gut aufgestellt ist, sorgt nicht nur für rechtliche Konformität, sondern stärkt auch das Vertrauen im Betrieb.

Arbeitszeiterfassung: Pflicht und Führungsinstrument zugleich

Gemäss Schweizer Arbeitsgesetz (ArG) und der Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz (ArGV 1) besteht für alle Arbeitgeber grundsätzlich die Pflicht, die tatsächlich geleistete Arbeitszeit zu erfassen, insbesondere Beginn, Ende und Pausen, sofern diese 30 Minuten übersteigen. Die Form der Erfassung ist weitgehend frei wählbar: ob digital, auf Papier oder mittels Excel-Liste, entscheidend ist die Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt beim Arbeitgeber, auch wenn die praktische Erfassung auf Mitarbeitende delegiert wird.

Seit 2016 können Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen auf eine detaillierte Zeiterfassung verzichten und eine sogenannte vereinfachte Arbeitszeiterfassung einführen. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit zu mehr als 25% autonom gestalten können. Ist diese Bedingung erfüllt, genügt grundsätzlich die Dokumentation der täglich geleisteten Arbeitszeit (insbesondere ohne Beginn, Ende und Pausen). Bei Nacht- und Sonntagsarbeit ist hingegen weiterhin eine detaillierte Erfassung nötig.



Überzeit ist im Arbeitsgesetz (Art. 12 ff. ArG) geregelt – und beginnt dort, wo die gesetzlich zulässige wöchentliche Höchstarbeitszeit überschritten wird.

Die Einführung der vereinfachten Zeiterfassung setzt grundsätzlich eine schriftliche Vereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung oder, falls keine vorhanden ist, mit der Mehrheit der Mitarbeitenden des Betriebs voraus. In Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitenden kann diese Vereinbarung auch mittels individueller Vereinbarung getroffen werden.

In der Praxis zeigt sich jedoch: Der Verzicht auf eine detaillierte Zeiterfassung kann auch zu Problemen führen, etwa bei unklarer, intransparenter oder unvollständiger Dokumentation. Das erschwert die Nachvollziehbarkeit von Überstunden, Ferienansprüchen oder Arbeitsausfällen. Fehlen belastbare Aufzeichnungen, lässt sich im Streitfall – etwa im Zusammenhang mit Austritten – kaum nachvollziehen, wie viel tatsächlich gearbeitet wurde. Auch gegenüber den Behörden kann eine lückenhafte Erfassung zu Beanstandungen oder Sanktionen führen.

Arbeitgeber sind daher gut beraten, auch für Fachspezialisten und Führungskräfte eine pragmatische, aber systematische

Zeiterfassung einzuführen. Eine einheitliche Lösung schafft Transparenz, stärkt das Vertrauen im Betrieb und sorgt für Sicherheit bei allfälligen behördlichen Prüfungen.

Pausenregelung: Rechtlich zwingend und oft unterschätzt

Was wie eine Selbstverständlichkeit klingt, ist rechtlich präzise geregelt: Die Pausen während der täglichen Arbeit sind gesetzlich vorgeschrieben und müssen eingehalten werden. So schreibt Art. 15 ArG vor, dass bei einer täglichen Arbeitszeit von mehr als 5,5 Stunden mindestens 15 Minuten, bei mehr als 7 Stunden mindestens 30 Minuten und bei über 9 Stunden mindestens 60 Minuten Pause, üblicherweise um die Mitte der Arbeitszeit, zu gewähren sind. Diese Pausen gelten hingegen nur dann als Ruhezeit, wenn die Mitarbeitenden frei darüber verfügen können. Müssen sie erreichbar bleiben oder dürfen den Arbeitsplatz nicht verlassen, zählt die Pause zur Arbeitszeit.

Gerade im Homeoffice oder bei mobilen Arbeitsformen entstehen in der Praxis

häufig Unsicherheiten. Arbeitgeber sind daher verpflichtet, auch bei flexiblen Arbeitsmodellen sicherzustellen, dass Pausen tatsächlich gemacht und, wenn nötig, dokumentiert werden. Klare betriebliche Regelungen sowie eine gezielte Sensibilisierung der Führungskräfte sind hierbei zentrale Faktoren. Ein besonderes Augenmerk sollte zudem darauf gelegt werden, ob Pausen tatsächlich genutzt oder lediglich formell bestätigt werden. Hier können digitale Erinnerungsfunktionen oder fixe Pausenfenster – je nach Arbeitsmodell – eine einfache und wirksame Unterstützung bieten.

Gesetzliche Grenzen: Höchstarbeitszeit, Ruhezeit und freie Tage

Nebst den Pausen sind die zu gewährenden Ruhezeiten im Arbeitsgesetz klar definiert. Zwischen zwei Arbeitseinsätzen ist zwingend eine Ruhezeit von mindestens 11 aufeinanderfolgenden Stunden einzuhalten (Art. 15a ArG). Wird die Arbeitszeit auf mehr als fünf Tage pro Woche verteilt, ist den Mitarbeitenden zudem wöchentlich mindestens ein freier Halbtage zu gewähren – es sei denn, in derselben Woche wurde ein ganzer freier Tag eingehalten.

Darüber hinaus gilt: Mindestens ein freier Sonntag innerhalb von zwei Wochen muss unmittelbar vor oder nach der täglichen Ruhezeit liegen. Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit ist grundsätzlich nur mit behördlicher Bewilligung zulässig.

Darüber hinaus darf die tägliche Arbeitszeit – inklusive Pausen – nur maximal 12,5 Stunden betragen. Bei Nachtarbeit liegt die Grenze tiefer: maximal 9 Stunden Arbeitszeit, die innerhalb eines Zeitfensters von 10 Stunden geleistet werden müssen, inklusive Pausen.

Überstunden und Überzeit: Zwei Begriffe, zwei Rechtsgrundlagen

In der Praxis werden die Begriffe Überstunden und Überzeit oft synonym verwendet, rechtlich ist jedoch klar zwischen beiden zu unterscheiden. Denn hinter beiden Begriffen stehen unterschiedliche gesetzliche Grundlagen, Pflichten und Spielräume für Arbeitgeber.

Überstunden: Flexibilität mit Gestaltungsspielraum
Überstunden im Sinne von Art. 321c OR entstehen, wenn Mitarbeitende über die

im Arbeitsvertrag festgelegte Wochenarbeitszeit hinaus arbeiten, typischerweise also mehr als 41 bis 43 Stunden. Arbeitnehmende sind grundsätzlich zur Leistung von Überstunden verpflichtet, sofern diese notwendig und zumutbar sind.

Was die Kompensation betrifft, bietet das Obligationenrecht Spielraum: Grundsätzlich müssen Überstunden mit einem Lohnzuschlag von 25% entschädigt oder – im Einverständnis mit den Mitarbeitenden – innert eines angemessenen Zeitraums durch Freizeit gleicher Dauer kompensiert werden. Allerdings: Arbeitgeber können im Arbeitsvertrag oder in einem internen Reglement auch abweichende Regelungen treffen. Selbst ein gänzlicher Verzicht auf eine Kompensation ist zulässig, sofern dieser schriftlich vereinbart wurde. Diese Gestaltungsfreiheit eröffnet insbesondere für Führungspositionen oder Fachkräfte mit höherem Pensum einen gewissen Spielraum.

Überzeit: Zwingendes öffentliches Arbeitsrecht mit engen Grenzen
Überzeit ist dagegen im Arbeitsgesetz (Art. 12 ff. ArG) geregelt und beginnt dort, wo die gesetzlich zulässige wö-



Einfach gedacht von Selma Kuyas

KI als Burn-out-Beschleuniger?

In meiner Corporate-Karriere war ich nie Team Kaffeepause oder Lunch mit Arbeitsgspändlis. Während andere über 20-Minuten-Headlines, das letzte Champions-League-Spiel oder private Dramen plauderten, sass ich am Schreibtisch und optimierte meine Aufgaben. Nicht aus Ehrgeiz. Sondern aus Faulheit.

Meine grösste Schwäche war in Wahrheit meine Superpower. Denn Faulheit zwingt mich bis heute, mir Wege auszudenken, wie ich repetitive, unnötige oder energieraubende Aufgaben effizienter erledigen kann – mit minimalem Aufwand, aber maximalem Ergebnis.

Ich bin stolz auf meine Faulheit. 2012 hat sie mir sogar eine Auszeichnung eingebracht: «Swisscom Champion für KVP». KVP steht für kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Damals arbeitete ich als Billing Expert für Grosskunden. Statt jeden Monat stundenlang Rechnungen manuell zu sortieren, fand ich mit der IT-Abteilung eine Lösung, diesen Schritt ganz zu eliminieren. Ergebnis: jährliche Einsparungen von CHF 120 000.– – dank Faulheit.

Was früher harte Denkarbeit war, erledigt heute künstliche Intelligenz. Sie skaliert unseren Output ins Grenzenlose. Prozesse optimieren, Berichte schreiben, Routineaufgaben abgeben: KI ist KVP auf Steroiden. Klingt sexy. Könnte aber ein Brandbeschleuniger für Burn-out sein, wenn wir nicht aufpassen.

Denn die zentrale Frage lautet: Was passiert mit der vielen Zeit, die wir durch künstliche Intelligenz einsparen? Wird sie den Mitarbeitenden gehören? Oder wird sie einfach reinvestiert in noch mehr Meetings, Zielvorgaben oder permanente Verfügbarkeit – womöglich noch mit Präsenzpflcht im Office?

Ein Burn-out entsteht selten nur durch Überstunden. Sondern durch einen unglücklichen Mix aus chronischem Stress, fehlender Selbstwirksamkeit und Anerkennung, zu hoher oder niedriger Herausforderung, verstärkt durch persönliche Faktoren. Häufiger Nährboden eines Burn-outs: noch mehr Aufgaben. Noch mehr Output. Noch mehr Tempo. Und irgendwann brennt der Mensch aus.

KI soll entlasten. Doch in einem System, das aus Produktivität Profit macht, wird Entlastung schnell zur Bedrohung. Es würde mich nicht wundern, wenn Mitarbeitende KI bewusst oder unbewusst sabotieren. Nicht aus Technikangst, sondern aus Selbstschutz.

Vielleicht liegt die wahre Gefahr der KI nicht in der Technologie selbst, sondern in dem, was wir mit den frei gewordenen Ressourcen wie Zeit und Profit tun – oder eben nicht.

«Einfach gedacht» ist die neue regelmässige Kolumne von Selma Kuyas.



Selma Kuyas ist Inhaberin von Selma Kuyas Consulting und berät Unternehmen beim Aufbau von Corporate-Influencer-Programmen. Sie entwickelt die Personenmarken von Management- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Weiter führt sie als offizielle LinkedIn-Learning-Trainerin Workshops und Trainings für Corporate Teams durch. Es folgen ihr rund 50 000 Personen auf LinkedIn.

chentliche Höchst Arbeitszeit überschritten wird. Diese beträgt:

- 45 Stunden pro Woche für Büroangestellte, technische und andere Angestellte inklusive Verkaufspersonal in Grossbetrieben;
- 50 Stunden pro Woche für alle übrigen Arbeitnehmenden.

Die Leistung von Überzeit ist nur ausserordentlich erlaubt, etwa bei dringendem bzw. ausserordentlichem Arbeitsanfall, und grundsätzlich auf zwei Stunden pro Tag bzw. 170 Stunden pro Jahr begrenzt (bei 50-Stunden-Grenze: 140 Stunden).

Überzeit ist mit einem Lohnzuschlag von mindestens 25% zu entschädigen – oder kann, im Einverständnis der Arbeitnehmenden, grundsätzlich innert 14 Wochen durch Freizeit kompensiert werden. Eine abweichende Regelung ist nur für die ersten 60 Überzeitstunden im Jahr möglich und auch nur für bestimmte Funktionen (z.B. Büro-, technisches und Verkaufspersonal in Grossbetrieben des Detailhandels, Art. 13 Abs. 1 ArG). Hier kann, analog zur Überstundenregelung, eine schriftliche abweichende Vereinbarung getroffen werden.

Klare Abgrenzung: Pflicht und Praxis

Für Arbeitgeber ist die Unterscheidung zwischen Überstunden und Überzeit kein rein formales Thema: Sie hat direkte Auswirkungen auf Lohn, Arbeitszeitkontrolle und rechtliche Risiken. Während die Vergütung oder Kompensation von Überstunden weitgehend dispositiv geregelt werden kann, ist sie in Bezug auf die Überzeit nur sehr beschränkt und innerhalb der engen gesetzlichen Schranken des Arbeitsgesetzes vertraglich abänderbar.

PRAXISTIPP

In der Zeiterfassung sollten Überstunden und Überzeit klar differenziert werden. So behalten Personalabteilungen und Führungskräfte den Überblick und vermeiden insbesondere Konflikte im Zusammenhang mit der Kompensation.

Pikett: Was zählt zur Arbeitszeit – und was nicht?

Der Einsatz von Pikett – also von Bereitschaftsdiensten ausserhalb der regulären Arbeitszeit – ist für viele Branchen

unerlässlich. Rechtlich relevant und im Einzelfall genau zu prüfen ist, ob und in welchem Umfang Pikettzeiten als Arbeitszeit gelten, was insbesondere Einfluss auf Höchst Arbeitszeiten und Entschädigungspflichten hat. Ausschlaggebend ist, wie stark die Bewegungsfreiheit der Mitarbeitenden während des Pikettendienstes eingeschränkt ist: Müssen sie sich an einem bestimmten Ort aufhalten (z.B. im Betrieb), gilt die gesamte Pikettzeit als Arbeitszeit. Dürfen sie sich hingegen frei bewegen und lediglich auf Abruf reagieren, zählt grundsätzlich nur der effektive Einsatz inklusive Wegzeit zur Arbeitszeit. Anders verhält es sich allerdings, wenn die Interventionszeit – also die maximale Zeitspanne zwischen Abruf und Eintreffen am Einsatzort – so kurz bemessen ist, dass die freie Zeit nicht sinnvoll genutzt werden kann (so etwa bei einer Interventionszeit von nur 15 Minuten). In solchen Fällen kann selbst «freier» Pikett als (teilweise) Arbeitszeit eingestuft werden.

Besondere Beachtung verlangt die gesetzlich vorgeschriebene tägliche Ruhezeit von mindestens 11 aufeinanderfolgenden Stunden (Art. 15a Abs. 1 ArG). Wird ein Mitarbeitender während dieser Ruhezeit – etwa nachts oder an Wochenenden – durch Piketteinsätze unterbrochen, stellt sich die Frage, ob die verbleibende Ruhezeit weiterhin angerechnet werden kann. Entscheidend ist dabei, ob innerhalb der Ruhephase eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens vier Stunden möglich war. Ist dies der Fall, bleibt sie anrechenbar. Fehlt jedoch eine zusammenhängende Ruheperiode von vier Stunden, etwa durch mehrere Einsätze oder besonders kurze Abstände dazwischen, muss die tägliche Ruhezeit von 11 Stunden vollständig nachgewährt werden. Arbeitgeber sind daher gut beraten, Pikettregelungen sorgfältig zu planen und vertraglich rechtskonform auszugestalten. Dazu gehören klare Bestimmungen zu Einsatzzeiten, Reaktionsfristen, Entschädigung und Arbeitszeiterfassung, idealerweise in Form eines separaten Pikettreglements.

Was Arbeitgeber jetzt tun sollten

Die gesetzlichen Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung sind hoch und die praktischen Herausforderungen nehmen mit flexiblen Arbeitsmodellen, Home-

office und zunehmender Mobilität weiter zu. Arbeitgeber sollten daher folgende Schritte prüfen:

- Arbeitszeitreglemente überarbeiten: Sind die Regelungen insbesondere zu Pausen, Überstunden, Überzeit und Pikett noch zeitgemäss und vollständig? Gibt es Lücken oder Widersprüche?
- Zeiterfassung digitalisieren: Moderne Tools erleichtern die Einhaltung der Zeiterfassungspflichten und bieten Transparenz, auch bei Schichtmodellen oder hybriden Arbeitsformen.
- Führungskräfte schulen: Sie sind Schlüsselfiguren in der Umsetzung und müssen ihre Rolle in der Arbeitszeitkontrolle wahrnehmen, insbesondere bei Abweichungen und/oder bei der Überwachung von geleisteten Überstunden.
- Verträge prüfen: Sind alle arbeitszeitrelevanten Punkte (inkl. Pikett) sauber geregelt? Gibt es Kollisionen mit GAVs, Betriebsvereinbarungen oder internen Reglementen?
- Gesundheit ernst nehmen: Die Arbeitszeitgestaltung ist ein zentraler Faktor in der Prävention von Erschöpfung, Stress und Absenzen.

Fazit: Rechtssicherheit beginnt mit der Zeit

Die korrekte Erfassung, Regelung und Kontrolle der Arbeitszeit ist keine bürokratische Nebensache, sondern ein zentrales Führungs- und Compliance-Thema. Wer als Arbeitgeber klare Strukturen schafft, die rechtlichen Vorgaben kennt und mit moderner Technologie kombiniert, schützt nicht nur sich selbst vor rechtlichen Risiken, sondern stärkt auch die Gesundheit und Zufriedenheit seiner Mitarbeitenden.



Marc Ph. Prinz ist Partner und Leiter der Fachgruppe Arbeitsrecht der Kanzlei VISCHER AG. Er berät und vertritt nationale und internationale Klienten in allen Belangen des Arbeitsrechts.



Andrina Benz ist Anwältin im Arbeitsrechtsteam der Kanzlei VISCHER AG. Sie berät und vertritt nationale und internationale Klienten in allen Belangen des Arbeitsrechts.

Ihr Anlass im Technorama

Teamevents, die verbinden

Lust auf einen Event, der funkt, knallt und nachhallt? Der den Teamgeist stärkt und Menschen wirklich miteinander in Kontakt bringt? Im Technorama ist das dank einzigartigen und vielfältigen Rahmenprogrammen möglich. Ob Teamevent, Weihnachtsfeier oder Pensioniertenausflug: Im einzigen Science Center der Schweiz verschmelzen Wissenschaft, Spass und Interaktion zu Anlässen, die Köpfe öffnen, Gespräche entzünden und Austausch fördern. Mit einer bunten Mischung an Möglichkeiten lässt sich der Tag oder der Abend individuell gestalten und bietet viel Raum, Neues zu entdecken.



Stromstösse statt PowerPoint, Erfahrungen statt Faktenflut und «unbedingt ausprobieren» statt «bitte nicht anfassen»: Im Technorama geht es um das gemeinsame Erlebnis, das Experimentieren, darum, sich auszutauschen und in die Welt der Naturwissenschaften einzutauchen. Zwischen Knallgasexplosionen, Blitzen und Tüftelstationen entstehen nachhaltige Erlebnisse. Dank der verschiedenen Ausstellungen inhouse, des riesigen Outdoor-Parks, Gruppenworkshops in den Laboren, Präsentationen und Shows bis hin zur abendfüllenden naturwissenschaftlichen Soirée bietet das Technorama für jede Gruppengrösse und jedes Budget vielfältige Rahmenprogramme in einer faszinierend-inspirierenden Atmosphäre. Unabhängig vom gewählten Rahmenprogramm; das Technorama ist ein Ort des Entdeckens, Begreifens und des Austauschs. Speziell für die Jahres- oder Neujahrsfeier sind folgende beiden Angebote empfehlenswert – die nicht nur im Technorama, sondern überall dort, wo ein Event geplant wird, stattfinden können.

«Science meets Magic»

Zwei Bühnenakteure, zwei Welten, ein gemeinsames Ziel: Gäste zum Staunen bringen. Während der Mentalmagier Pad Alexander mit Fingerfertigkeit und seinem Wissen über die Psychologie des Menschen überzeugt, beleuchtet der Naturwissenschaftler Marco Miranda die Magie des menschlichen Gehirns aus wissenschaftlicher Sicht. Eine Live-Show mit Hirnzellenkitzel, Experimenten, Sinnestäuschungen, Staunen und viel Fun. Und danach? Statt Tischordnung ein Apéro oder Stehdinner mitten in der Ausstellung «Kopfwelten», wo die Gäste an vielen Experimentierstationen die Magie ihrer eigenen Wahrnehmung erleben.

«Naturwissenschaftliche Soirée»

Ein Abend voller Staunen und Genuss bei der Mitmach-Dinnershow für Neugierige. Ein einzigartiger Mix aus Wissenschaft, spielerischem Experimentieren und Feinschmeckermomenten

voller Raffinesse. Zwischen den Gängen des Abendessens werden in drei Showblöcken Experimente auf der Bühne und an den Tischen kombiniert. Interaktion statt blosser Unterhaltung!

«Abendöffnung der Ausstellung»

Ausserhalb des hektischen Tagesbetriebs exklusiv und nach Herzenslust experimentieren und dabei gleichzeitig einen Apéro oder ein Stehdinner inmitten der Ausstellung geniessen? Aha-Momente anstatt Small Talk: Das ist bereits ab 17 Uhr möglich.



Technoramastrasse 1
CH-8404 Winterthur
Tel. +41 52 244 08 40
events@technorama.ch
www.technorama.ch/events

Produktübersicht Arbeitszeiterfassungssysteme

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

neben der herkömmlichen Zeiterfassung noch weitere Funktionen wie Absenzmanagement, Mitarbeiter-Personalabteilung massiv verringert. Durch den intuitiven Aufbau ist der Schulungsaufwand überschaubar.

Abacus Zeiterfassung Firma Abacus Research AG www.abacus.ch/zeiterfassung	Kurzbeschreibung Die Abacus Zeiterfassung unterstützt sowohl HR und Linie als auch Mitarbeitende während des gesamten Tagesablaufs. Mit verschiedenen Erfassungsgeräten wie der App AbaClick, 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 AbaClick zur Verfügung gestellt werden.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer ✓ Biometrische Erfassung	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Personaleinsatzplanung; integriert ✓ ERP; integriert ✓ Lohnbuchhaltung; integriert ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; integriert ✓ Personaleinsatzplanung inkl. Tauschbörse und Wunschdienste ✓ Teamansichten und digital durchgängige HR-Prozesse ✓ Lohnbuchhaltung swissdec (ELM 5.0) ✓ Abwicklung Unfall- und Krankentaggeld direkt ✓ Spesenmanagement ✓ HR Reports ✓ Strategisches Personalmanagement (Bewerber, Talent) für ein automatisiertes HR	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Die Erfassung der Arbeitszeiten, Absenzen und Pausen erfolgt durch die Mitarbeitenden schnell und komfortabel. Sämtliche Daten werden ohne Schnittstelle direkt in die Abacus Module <i>Projekt- und Leistungserfassung, HR und Lohn</i> übertragen und stehen sofort zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung. Die vollständig integrierte Lösung schafft administrative Entlastung. Schulungsaufwand Bei der Entwicklung wurde ein spezielles Augenmerk auf die Benutzerfreundlichkeit und den Nutzwert gelegt. Die Erfassungstools sind einfach und intuitiv zu bedienen. Die Abacus-Vertriebspartner unterstützen den Betrieb bei der Parametrierung der Zeiterfassung.	Zielgruppe/Branche/GAV Abacus stellt für jeden Betrieb die passende Zeiterfassungslösung zur Verfügung. Dabei entscheiden Mitarbeitende selbst, ob sie ihre Stunden mobil, stationär, online oder in der Abacus-Business-Software erfassen wollen. Diese flexible Kombination gewährleistet jedem Unternehmen eine gesetztes- und GAV-konforme sowie vollintegrierte Zeiterfassung. Features Zeiterfassung mit Echtzeit-Daten jederzeit und überall möglich, Abbildung von Überstunden und -zeiten gemäss SECO- und GAV-Richtlinien. Feiertags- und Wochenendarbeit automatisch abrechnen. Automatisierte, gesetzekonforme Pausenkorrekturen. Kontrolle der Arbeitszeitkontrolle durch Vorgesetzte. Merkbare Einsparung von Arbeit, Zeit und Kosten. Mobile Arbeits- und Leistungserfassung. Neu können auch mehrere gesetzliche Grundlagen (z.B. OR, L-GAV und AZG) gleichzeitig geprüft werden.
e3 Firma Ethelred AG www.ethelred.ch	Kurzbeschreibung 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.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer ✓ Negativzeiterfassung	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Qualifikationsmanagement; integriert ✓ Zutrittsmanagement; integriert	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung e3 reduziert den administrativen Aufwand durch automatisierte Prozesse, umfassende Self-Service-Möglichkeiten und intelligente Schnittstellen. Das System umfasst sehr viele automatisierte Funktionen (z.B. Ferienkürzungen, Anspruchsberechnungen, Regelprüfungen, Zulagenerkennung etc.) – effizient, konsistent und mit minimalem Pflegeaufwand. Schulungsaufwand Der Schulungsaufwand ist abhängig von den eingesetzten Modulen. Durch den Einsatz von E-Learnings, umfassender Unterstützung bei der Einführung und vorbereiteten Standardschulungsinhalten können Schulungen individuell gestaltet und der Aufwand tief gehalten werden.	Zielgruppe/Branche/GAV e3 passt sich jeder Branche an – ob Industrie, Gesundheitswesen, Gastronomie oder Verwaltung. Die Software unterstützt GAV-konforme Planung, individuelle Zeitmodelle und flexible Prozesse. Ideal für alle, die komplexe Vorgaben einfach und rechtssicher umsetzen möchten. Features – Parametrierbare und releasefähige Standardlösung – Hoher Automatisierungsgrad in der Zeitwirtschaft (z.B. bei Anspruchsberechnungen, Pausen- und Zulagenregelungen) – Weblösung inkl. App – Vielseitige Personalplanung (Pikettplanung, Arbeitsplatzplanungen, integrierte Budgetdaten, automatisierte Planungsunterstützung)
GFOS.Workforce Management Firma GFOS Schweiz AG www.gfos.ch	Kurzbeschreibung 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.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; integriert	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Durch die Integration zahlreicher Module – etwa des Employee-Self-Service-Portals – ist der administrative Aufwand gering. Automatisierung, Auswertungsversand und Schnittstellen (z.B. zur UKA) reduzieren manuelle Tätigkeiten. GFOS.Workforce Management fügt sich nahtlos in Ihre Systemlandschaft ein. Schulungsaufwand Der Schulungsaufwand ist abhängig von den eingesetzten Modulen.	Zielgruppe/Branche/GAV GFOS.Workforce Management ist branchenübergreifend einsetzbar: Industrie, Handel, öffentlicher Dienst, Banken- und Dienstleistungssektor. Besonders mittelständische und große Unternehmen profitieren im Bereich der Zeitwirtschaft von einer leistungsstarken und passgenauen Lösung. Features Zeitwirtschaft, Schnittstelle zur UKA, Gesundheitsmanagement, Personaleinsatzplanung, Personalbedarfsermittlung, Forecasting, Seminar- und Qualifikationsmanagement, ESS-Portal, mobile Anwendung mit nativer App, Mehrsprachigkeit für 18 Sprachen.
IF-6040 Firma Interflex Datensysteme GmbH www.interflex.ch	Kurzbeschreibung IF-6040 ist eine moderne Schweizer Software mit flexiblem Modul-aufbau 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.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; integriert ✓ Zutrittskontrolle ✓ Besuchermanagement	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Dank Self-Service-Funktionen lässt sich die Verwaltung von Änderungen einfach und dezentral gestalten. Die automatische Übernahme von Stammdaten aus HR-Systemen minimiert den Verwaltungsaufwand und beschränkt sich meist auf Korrekturen und das Reporting im HR-Bereich. Schulungsaufwand Der Schulungsbedarf variiert je nach eingesetzten Interflex-Modulen. Sowohl der Web-Client als auch die native App sind übersichtlich und leicht verständlich. Zusätzlich stehen umfassende Schulungsmaterialien mit Ton, Bild und Video zur Verfügung, die den Anwender optimal unterstützen.	Zielgruppe/Branche/GAV Die IF-6040 von Interflex ist branchenunabhängig einsetzbar und unterstützt zahlreiche Schweizer Gesamtarbeitsverträge, wodurch sie für vielfältige Unternehmen geeignet ist. Features – Zeiterfassung und Absenzenmanagement – Zutrittskontrolle – Outlook-Kalender-Anbindung – Personaleinsatzplanung – Leistungs- und Projektzeiterfassung – Besucherverwaltung – Grosse Auswahl an Zeiterfassungsterminals – Integrationen in alle gängigen HR- und ERP-Systeme

inova:time	Kurzbeschreibung Die cloudbasierte Zeiterfassungssoftware inova:time bietet flexible und umfassende Funktionen in den Bereichen Arbeitszeitmanagement, Leistungserfassung, Personaleinsatzplanung und Spesenverwaltung. Die vollständig in der Schweiz entwickelte Lösung lässt sich individuell an das jeweilige Personalreglement anpassen und gewährleistet eine fehlerfreie sowie gesetzeskonforme Arbeitszeiterfassung. Dank eines hohen Automatisierungsgrads spart die Software Zeit und Kosten.
Firma inova:solutions AG www.inova.ch/time	

System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud
Kaufvarianten ✓ Abomodell
Service- und Supportkosten Supportkosten werden nach Aufwand verrechnet.

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Desktop ✓ Smartphone ✓ Tablet
--

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Mehrfachanstellungen ✓ Abwesenheits- und Einsatzplanung; integriert ✓ Absenzenmanagement; integriert ✓ Leistungs- und Spesenerfassung; integriert ✓ Konfigurierbares Regelwerk ✓ ERP-Schnittstellen ✓ Prozesssteuerung, automatisierter Jahresabschluss ✓ Export- und Import-Schnittstellen (api) ✓ Mehrsprachig
--

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Der Aufwand, um neue Benutzer aufzunehmen, zu berechtigen sowie Anstellungs- und Kontierungsdaten zu verwalten, beläuft sich auf weniger als einen Tag pro Jahr. Schulungsaufwand – Initialisierung und Betriebsaufbau 1 Tag – Liniencontrolling und Spezialaufgaben ½ Tag – Intuitive Nutzerführung: Enduserschulung nicht notwendig – Fachcoaching auf Wunsch
--

Zielgruppe/Branche/GAV – Öffentliche Verwaltung – NPOs/NGOs – Dienstleistungssektor Features Beliebig viele Arbeitszeit- und Ferienmodelle, Leistungserfassung, Spesenmanagement, mobile Erfassung. Mehrfachanstellungen, Gleitzeitmodell oder Überstunden/ Überzeit, automatisierter Jahresabschluss, umfassendes Reporting, Daten immer aktuell, 100% revisionstauglich, workflowbasierter Visumsprozess, konfigurierbares Regelwerk, mehrsprachig (d, f, e).
--

Kelio	Kurzbeschreibung Kelio Schweiz bietet modulare Soft- und Hardware zur Optimierung Ihrer HR-Prozesse: Zeiterfassung, Abwesenheiten, Tätigkeiten, Planung, Onboarding, Reporting, Spesenmanagement, Bewerbermanagement, Mailing-Tools und Personalverzeichnis. Ergänzt wird das Angebot durch umfassende Zutrittskontrolllösungen mit Software, Terminals und Lesern.
Firma Kelio AG www.kelio.ch	

System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server
Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf
Service- und Supportkosten Je nach Aufwand

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; integriert ✓ Weitere: Spesenmanagement, HR-Onboarding, ATS, Zutrittskontrolle

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Dank intuitiver Benutzeroberfläche, rollenbasierter Zugriffsrechte und flexibler Module bleibt der administrative Aufwand bei Kelio minimal. Zeiten, Absenzen und Tätigkeiten werden schnell, korrekt und ortsunabhängig erfasst – per Smartphone, Terminal oder Web. Automatisierungen sparen zusätzlich Zeit. Schulungsaufwand Kelio ist intuitiv und schnell einsatzbereit. Der Schulungsaufwand hängt von den Modulen, der Anzahl der Nutzer und der Komplexität des HR-Projekts ab. Es werden E-Learnings, Online-Trainings sowie Präsenzs Schulungen angeboten – das alles flexibel und auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt.
--

Zielgruppe/Branche/GAV Seit über 35 Jahren installiert unser Team die Systeme, nimmt sie in Betrieb und sorgt für die Wartung. Unsere Soft- und Hardware ist Teil der Ausrüstung von Tausenden Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen in der Schweiz. Unsere Kunden stammen aus Industrie, Dienstleistung, Verwaltung, Verkehr, Gesundheitswesen und Banken/Versicherungen. Features Kelio ist mobil gedacht – ideal für Teams im Aussendienst oder im Home-office. Für feste Arbeitsplätze stehen intuitive Terminals zur Verfügung. Die Oberfläche ist flexibel und im Design anpassbar. Multiferienkalender, Zuschläge, Pikettstunden, Echtzeitwarnungen, automatische Reports und 2 Updates pro Jahr machen Kelio einzigartig, weil personalisierbar.
--

Lucca Timesheet	Kurzbeschreibung Tracken Sie Arbeitszeiten gesetzeskonform gemäss SECO-Weisungen – mit digitaler Stempeluhr, projektbasierter oder 1-Klick-Eingabe. Automatische Kontrolle von Arbeits- und Ruhezeiten, Genehmigungs-Workflow, Projektaufschlüsselung und Freizeitausgleich.
Firma Lucca Software Sàrl www.lucca-software.ch/de/zeiterfassung	

System ✓ Cloud
Kaufvarianten ✓ Abomodell
Service- und Supportkosten Support im Abo mitinbegriffen

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ ERP; integriert ✓ Lohnbuchhaltung; integriert ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; Schnittstelle ✓ Marketplace (Open API, Microsoft, Google) ✓ Mehrsprachig ✓ Weitere: digitale Personalakten, HR On- und Off-Boarding, ATS und Talentmanagement, Vorbereitung und Zustellung der Lohnabrechnung.

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Das Timesheet kann mit nur 1 Klick eingereicht werden – automatisch bei Fixzeiten, manuell oder durch Mitarbeitende selbst ausgefüllt. Individuell anpassbare Warn- und Freigabesysteme, einfache Erfassung via App sowie klare Übersicht und Analyse aller Arbeitszeiten. Schulungsaufwand Die Schulung für Admins dauert 2 Stunden – für Mitarbeitende ist keine Schulung nötig, da die Anwendung intuitiv und selbsterklärend ist. Zahlreiche Helpsheets und Videos stehen zur Verfügung. Support ist innerhalb der Schweiz an Werktagen innert 60 Minuten in allen Landessprachen verfügbar.
--

Zielgruppe/Branche/GAV Ideal für KMU aus allen Branchen sowie internationale Unternehmen mit Filialen im Ausland, die aktuell mit Excel arbeiten und sich digitalisieren möchten oder bereits ein bestehendes System nutzen. Ziel ist es, den Adminaufwand durch Automatisierung zu reduzieren und das Nutzererlebnis für Mitarbeitende zu verbessern. Features Unsere Lösung ist SECO-konform und bietet auch eine Clock-in/Clock-out-Funktion. Warnhinweise können individuell eingestellt werden. Über Workflows und Genehmigungsprozesse haben Manager die Kontrolle. Projekterfassung, mobile Nutzung, Integrationen mit Payroll, APIs sowie Excel-Exporte und weitere Lucca-Lösungen machen das System flexibel und vielseitig.
--

Mirus Time	Kurzbeschreibung Die innovative Lösung «Mirus Time» bringt Ihre gesamte Personaleinsatzplanung auf ein neues Level: 100% digital, maximal effizient und selbstverständlich gesetzeskonform – alles bequem im Browser. Mit Mirus Time behalten Sie jederzeit die volle Kontrolle: intelligente Warnmeldungen und automatische Berechnungen, Arbeitszeitüberschreitungen, fehlende Pausen oder Nachtarbeitszeiten – alles im Blick.
Firma Mirus Software AG www.mirus.ch	

System ✓ Webbrowser (Webhosting)
Kaufvarianten ✓ Abomodell
Service- und Supportkosten Gratis (in Lizenzkosten inbegriffen)

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer
--

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; integriert ✓ Lohnbuchhaltung; integriert ✓ Leistungserfassung; Schnittstelle ✓ Intranet; integriert
--

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Log-ins für die Mirus-Produkte ergibt sich aus der Versionsgrösse. Sämtliche Installationen werden online auf dem Mirus-Rechenzentrum angeboten. Die webbasierte Lösung Mirus Time ist immer und überall verfügbar. Nutzen Sie die Lösung der Mirus Time in Kombination mit einer biometrischen Zeiterfassung. Schulungsaufwand Die Mirus-Module werden ausschliesslich mit der entsprechenden Schulung angeboten. Es besteht die Möglichkeit, Gruppenkurse zu besuchen (Schulung mit Beispieldaten, selbstständige Parametrierung und Eingabe der Stammdaten durch Kunde) oder eine individuelle Vor-Ort-Schulung zu beanspruchen (Systemparametrierung und Begleitung Systemeinstellung mit dem Kunden durch Mirus). Der Supportzugang wird nur mit einer entsprechenden Schulung gewährleistet.

Zielgruppe/Branche/GAV Mirus Time stellt für jeden Betrieb die passende Zeiterfassungslösung zur Verfügung. Dabei entscheiden Mitarbeitende selbst, ob sie ihre Stunden mobil, stationär, online oder in Mirus Business erfassen wollen. Diese flexible Kombination ermöglicht jedem Unternehmen eine gesetzes- und GAV-konforme Zeiterfassung. Mitarbeitende und Vorgesetzte haben jederzeit Zugriff auf aktuelle Arbeitszeiten und Salden. Features – Intuitive Benutzeroberfläche – Webbasierte Arbeitsplanung – Arbeitszeitkontrolle nach GAV und ArG – Warnmeldungen bei Überschreitungen – Tägliche Arbeitszeitübersicht – Automatische Nachtarbeitsberechnung – Echtzeit-Saldo und smarte Planungsfunktionen – Zentrale Datenhaltung

Mobatime Zeiterfassung	Kurzbeschreibung Die in der Schweiz entwickelte Zeiterfassungslösung von Mobatime AG ermöglicht eine einfache und präzise Erfassung der Arbeitszeiten online, per App oder via Terminal. Sie bietet Auswertungen, Schnittstellen zur Lohnbuchhaltung und ist modular erweiterbar. Ideal für Unternehmen jeder Grösse und aller Branchen.
Firma Mobatime AG www.mobatime.ch/zeiterfassung	

System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud
Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf
Service- und Supportkosten Je nach Aufwand

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; Schnittstelle
--

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Der administrative Aufwand wird durch automatisierte Prozesse, zentrale Datenpflege und intuitive Benutzeroberflächen minimiert. Änderungen, Abwesenheiten und Korrekturen lassen sich einfach und effizient verwalten, sowohl online als auch in der App. Schulungsaufwand Die Lösung von Mobatime ist intuitiv bedienbar und erfordert nur minimalen Schulungsaufwand. Dank klarer Benutzerführung und praxisnaher Schulungsunterlagen finden sich Anwender schnell zurecht.
--

Zielgruppe/Branche/GAV Die Zeiterfassungslösung eignet sich für Unternehmen jeder Grösse und Branche. Sie unterstützt verschiedenste Arbeitszeitmodelle und ist flexibel an unterschiedliche Gesamtarbeitsverträge (GAV) anpassbar: ideal für öffentliche Verwaltungen, Industrie, Detailhandel und Dienstleister. Mit dem Modul Gastro wird der L-GAV Gastro abgedeckt. Features Umfassende Funktionen wie z.B. Zeiterfassung per Terminal, App oder Web, Dienstplanung, Projektzeiterfassung, Absenzverwaltung, Mitarbeiter-Self-Service mit Workflow, Auswertungen, Statistiken. Die Lösung ist gesetzeskonform und mehrsprachig. Dank Schnittstellen zu Umssystemen ist eine nahtlose Integration in bestehende IT-Umgebungen möglich.

P&I LogaHR Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung

Firma

P&I Personal und Informatik AG
www.pi-ag.com

Kurzbeschreibung

Die P&I Personal & Informatik AG ist ein HR-Technologie-Unternehmen, das alle Prozesse der modernen Personalarbeit auf einer einzigen Cloud-Plattform vereint. Gegründet 1968, entwickelt P&I seit fast 60 Jahren wegweisende Lösungen im Bereich des Personalmanagements. Als Innovationsführer ermöglichen wir mit P&I LogaHR ein vorausschauendes Management sämtlicher HR-Prozesse, so auch die Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung und/oder Leistungserfassung. Selbstverständlich mobil verfügbar via App und Browser. Aber auch klassische Zeiterfassungshardware für die Zeiterfassung via Terminal bis hin zur integrierten Zutrittskontrolle gehören zum Standardleistungsumfang. Über 15 000 Endkunden nutzen europaweit unsere intuitiv bedienbare HR-Cloud-Plattform – vom Mittelstand über Konzerne, bis hin zu öffentlichen Verwaltungen und Spitälern. Bereits über 6 Millionen Personalfälle werden heute von der P&I AG in der D/A/CH-Region betreut.

System

- ✓ SaaS erfolgt als Private Cloud im P&I-eigenen HR Data Center.
- ✓ Nur moderne Version eines Browsers (Google, IE, Firefox, Safari) sowie Internetverbindung von mind. 3 MB erforderlich

Kaufvarianten

- ✓ Software as a Service (SaaS): ab CHF 25.– je Mitarbeiter/Monat

Service- und Supportkosten

Mit dem Umzug der Personalarbeit in die Cloud abseits des traditionellen (aufwendigen) Implementierungsvorgehen die Anwendung eines exklusiven generischen Projektvorgehens zur Reduktion der erforderlichen Projektressourcen zu einem transparenten Festpreis.

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende

- ✓ Badge/Schlüsselanhänger (Legic/Mifare/Desfire/Hitag)
- ✓ Mobile mit dem Smartphone via App oder im Portal via Browser
- ✓ Klassisch via Zeiterfassungsterminals
- ✓ Personaleinsatzplanung
- ✓ Negativerfassung

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software

- ✓ Ferien- und Absenzmanagement; inkl.
- ✓ Personaleinsatzplanung inkl. Tauschbörse und Wunschdienste inkl.
- ✓ Teamansichten und digital durchgängige HR-Prozesse
- ✓ Lohnbuchhaltung swissdec (ELM 5.0) sowie weitere Payroll-Länderversionen für den internationalen Einsatz
- ✓ Abwicklung Unfall- und Krankentaggeld direkt mit Swissdec KLE 1.0 inkl.
- ✓ Weitere Zeiterfassungs- und Payroll-Länder auf Anfrage
- ✓ Spesenmanagement
- ✓ HR Reports
- ✓ Leistungserfassung
- ✓ Strategisches Personalmanagement (Bewerber, Talent) für ein automatisiertes und vernetztes HR

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung

Mit den industriellen Experten und den zugehörigen digitalen Zwillingen als permanente HR Erweiterungs- und Innovationsplattform steht echte HR Intelligenz den P&I Kundinnen und Kunden im Arbeitsalltag als digitale Kolleginnen und Kollegen zur Seite. Optional können mit den P&I HR-as-a-Services die administrativen Aufwände vollständig an P&I übergeben werden.

Schulungsaufwand

Für den Zeitbeauftragten 1–2 Tage. Für die Mitarbeitenden und Führungskräfte aufgrund der Einfachheit 1–2 Stunden.

Zielgruppe/Branche/GAV

- Unternehmen aller Branchen
- Öffentliche Verwaltungen/Unternehmen
- Spitäler und Heime
- Kirchen sowie soziale Einrichtungen in der Schweiz, aber auch in anderen europäischen Ländern

Features

- Gesetzes- und GAV-Konformität ist selbstverständlich.
- Security First: Die P&I LogaHR Cloud-Plattform ist ISO 27001, ISAE 3402 Typ 1 und 2 sowie ISAE 3000 Typ 1 (BSI C5) zertifiziert
- Eine Vielzahl von zusätzlichen Quick-Wins und Features stehen in der P&I LogaHR Plattform zur Verfügung, die in einem persönlichen Gespräch auf die kundenindividuellen Bedürfnisse abgestimmt werden.

Squadra

Firma

Squadra Technologies AG
www.squadra.work

Kurzbeschreibung

Squadra ist das Mitarbeiter-Cockpit für Schichtbetriebe. Effiziente Dienst- und Einsatzplanung, verlässliche Zeiterfassung mit digitaler Arbeitszeitkontrolle und einfaches Teammanagement. Eine moderne Software mit einfacher Bedienung, die ab dem ersten Tag hilft, Zeit und Geld zu sparen.

System

- ✓ Webbrowser (Webhosting)
- ✓ Cloud

Kaufvarianten

- ✓ Abomodell

Service- und Supportkosten

- ✓ Service- und Support sind im Standardumfang in den Abokosten enthalten.

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende

- ✓ Badge/Schlüsselanhänger
- ✓ Smartphone (App)
- ✓ Tablet (App)
- ✓ Manuell am Computer

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software

- ✓ Absenzmanagement; integriert
- ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert
- ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle
- ✓ Spesen-Modul
- ✓ Job-Inserate
- ✓ Trinkgeld-Modul
- ✓ Schichten-Marktplatz
- ✓ Nachrichten-Modul für Mitarbeiterkommunikation

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung

Dank den effizienten, voll digitalisierten Prozessen in Squadra sparen Management-Teams schnell 2–3 Arbeitstage pro Monat. Die Mitarbeiter erfassen ihre Arbeitszeiten und stellen sicher, dass diese sowie die Absenzen und Stammdaten korrekt sind. Die Vorgesetzten kontrollieren Arbeitszeiten, Saldi und Absenzen jederzeit und zeitnah.

Schulungsaufwand

Squadra kann innerhalb eines halben Arbeitstages im Betrieb eingeführt werden. Im Rahmen des standardisierten Onboarding-Prozesses werden dabei das Leitungsteam (2 h) sowie die Mitarbeiter (1 h) gezielt geschult und anschliessend von unserem Customer Success Team während der ersten 3 Monate aktiv begleitet.

Zielgruppe/Branche/GAV

Squadra ist optimal für Schichtbetriebe zwischen 5 und 5000 Mitarbeitern. Namentlich ist Squadra für folgende Branchen und Zielgruppen geeignet:

- Gastronomie (Restaurants, Bars, Kaffees, Hotel, Events, Clubs) (L-GAV konform)
- Gesundheitswesen
- Betreuungsdienste
- Reinigungsfirmen
- Sicherheitsfirmen
- Retail
- Industrie und Handwerk

Features

Die Kernfunktionen Verfügbarkeitsabfrage, Einsatzplanung, Zeiterfassung, Arbeitszeitkontrolle und Lohnberechnung können um Zusatzmodule ergänzt werden: Trinkgeld-Berechnung, Schichten-Marktplatz, Team-Nachrichten, smarte Verträge und vieles mehr.

SwissSalary EasyRapport

Firma

SwissSalary Ltd.
www.swisssalary.com

Kurzbeschreibung

SwissSalary EasyRapport ist die webbasierte Lösung zur Zeit- und Leistungserfassung, optimal abgestimmt auf die Lohnlösung SwissSalary 365. Das Zusammenspiel von Zeiterfassung und Lohnbuchhaltung reduziert den administrativen Aufwand und sorgt für durchgängige Prozesse. Mitarbeitende erfassen ihre Arbeitszeiten, Absenzen und Spesen direkt – ob im Büro oder unterwegs. Die Erfassung kann projektbezogen sowie nach Kostenstellen und Kostenträgern erfolgen. So entsteht eine transparente, präzise und jederzeit nachvollziehbare Grundlage für die Lohnverarbeitung.

System

- ✓ Webbrowser (Webhosting)
- ✓ Cloud

Kaufvarianten

- ✓ Abomodell

Service- und Supportkosten

Je nach Aufwand

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende

- ✓ Badge/Schlüsselanhänger
- ✓ Smartphone (App)
- ✓ Manuell am Computer

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software

- ✓ Absenzmanagement; integriert
- ✓ ERP; integriert
- ✓ Lohnbuchhaltung; integriert
- ✓ Leistungserfassung; integriert

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung

SwissSalary EasyRapport reduziert den monatlichen administrativen Aufwand der Personalabteilung erheblich – abhängig von der Betriebsgrösse. Mitarbeitende erfassen ihre Arbeitszeiten, Absenzen und Spesen selbstständig. Die hinterlegten Arbeitsmodelle sorgen dabei für eine automatisierte Validierung der Eingaben. Vorgesetzte prüfen die erfassten Daten und geben sie mit einem digitalen Visum frei – einfach, transparent und zeitsparend.

Schulungsaufwand

Die Einführung der Lösung ist effizient gestaltet: Bei Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden erfolgt der Go-Live in der Regel innerhalb weniger Tage. Auch grössere Organisationen profitieren von einem schlanken Prozess. So bleibt mehr Zeit für das Wesentliche: den produktiven Einsatz der Lösung im Alltag.

Zielgruppe/Branche/GAV

Die Lösung ist branchenunabhängig einsetzbar und eignet sich für Unternehmen jeder Grösse – vom Kleinbetrieb bis zum Grossunternehmen. Sie lässt sich flexibel an unterschiedliche Arbeitszeitmodelle und GAV-Vorgaben anpassen.

Features

Die Anwendung ist auf Desktop, Tablet und Smartphone nutzbar und unterstützt sowohl stationäre als auch mobile Arbeitsformen. Für die Zeiterfassung genügt ein Tablet mit USB-RFID-Lesegerät. Neben der Erfassung von Arbeits- und Projektzeiten auf Kostenstellen, Kostenträger oder (Teil-) Projekte können auch Spesenbelege digital erfasst und direkt an die Lohnbuchhaltung übermittelt werden. Ferien- und Überstundensaldi werden in Echtzeit angezeigt – für maximale Transparenz und Effizienz.

TimeSafe

Firma

Infotech AG
www.infotech.li

Kurzbeschreibung

TimeSafe ist die moderne, workflowbasierte Lösung für gesetzekonforme Zeiterfassung in der DACH-Region – flexibel via App, Web oder Terminal. Dank intuitiver Bedienung, automatisierter Prozesse und voller Integration in Lohn, ERP und Einsatzplanung reduzieren Unternehmen ihren Administrationsaufwand auf ein Minimum. Mitarbeitende behalten jederzeit den Überblick über ihre Arbeitszeiten, Überstunden, Überzeiten, Feriensaldo und Abwesenheiten.

System

- ✓ Webbrowser (Webhosting)
- ✓ Cloud
- ✓ Fixinstallation auf dem Server

Kaufvarianten

- ✓ Abomodell
- ✓ Kauf

Service- und Supportkosten

- ✓ Fixer Preis: 15% oder 22% von Systemwert, je nach Art des Wartungsvertrag, Miete ab CHF 2.– pro User und Monat
- ✓ Je nach Aufwand, sofern kein Vertrag abgeschlossen wurde.

Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende

- ✓ Badge/Schlüsselanhänger
- ✓ Smartphone (App)
- ✓ Biometrische Erfassung
- ✓ Manuell am Computer

Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software

- ✓ Absenzmanagement; integriert
- ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert
- ✓ ERP; Schnittstelle
- ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle
- ✓ Leistungserfassung; integriert
- ✓ Intranet; Schnittstelle

Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung

Der administrative Aufwand hängt von der Unternehmensgrösse und Komplexität der Arbeitszeitmodelle ab. Neue Mitarbeitende oder Arbeitszeitmodelle werden innert Minuten erstellt oder dupliziert. Mitarbeitende erfassen die Arbeitszeiten und Absenzen eigenständig über Web oder App oder Terminal. Vorgesetzte prüfen diese zentral via Dashboard. Automatisierungen minimieren den Aufwand auf allen Ebenen.

Schulungsaufwand

Der Schulungsaufwand richtet sich nach der Komplexität der Arbeitszeitmodelle und dem Umfang der eingesetzten Module. Eine Standardeinführung inkl. Schulung der Administratoren dauert in der Regel 0,5 bis 2 Tage. Für Mitarbeitende ist keine Schulung erforderlich – das GUI ist intuitiv und selbsterklärend.

Zielgruppe/Branche/GAV

TimeSafe unterstützt sämtliche Branchen und GAV. Die Lösung ist bei KMU wie auch Grossunternehmen im Einsatz – u.a. im Detailhandel, in Druckereien, bei Finanzdienstleistern, in der Gastronomie, öffentlichen Verwaltungen, im Gesundheitswesen, Handel, Medien, Handwerk, Industrie und Dienstleistungssektor.

Features

- Automatische Prüfung der Arbeitszeitmodelle, bzw. gesetzlicher Vorgaben
- Automatische Ferienberechnung bei Ein-/Austritt
- Unterstützung aller Arten von Teilzeitmodellen (Zeit- und Wertmethode)
- Synchronisation mit Microsoft Outlook
- Optionale Personaleinsatzplanung und Projektzeiterfassung
- Offene REST-API-Schnittstelle
- Umfangreiche Auswertungen

TimeShepherd Firma Lothal Datentechnik & Partner AG www.timeshepherd.ch	Kurzbeschreibung TimeShepherd ist eine innovative digitale Zeiterfassungslösung für Unternehmen jeder Grösse und Branche in der Schweiz. Ob in der Werkhalle, im Backoffice oder auf Führungsetage – TimeShepherd macht es für Unternehmen und User leicht, die Zeit jederzeit im Griff zu haben, um sie so effizienter, produktiver und erfolgswirksamer zu nutzen.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Fixer Preis (ist in der Mietgebühr enthalten)	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Biometrische Erfassung ✓ Manuell am Computer	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; integriert ✓ UKA-Schnittstelle ✓ REST-API	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung TimeShepherd wurde konsequent aus Sicht der Anwender konzipiert und entwickelt. Das Ergebnis dieses benutzerorientierten Ansatzes ist ein Zeitmanagement-Tool, das den administrativen Aufwand und die tägliche Bewirtschaftung auf ein Minimum reduziert. Schulungsaufwand TimeShepherd ist eine leicht verständliche und intuitiv bedienbare digitale Zeiterfassungslösung. Die selbsterklärende Benutzeroberfläche reduziert den Schulungsaufwand auf ein Minimum. Bei jeder Neueinführung wird ausserdem darauf geachtet, dass die Schulung kunden- und bedarfsgerecht ausgeführt wird.	Zielgruppe/Branche/GAV TimeShepherd ist eine branchenunabhängige, universell einsetzbare digitale Zeiterfassungslösung, die sämtliche Funktionen und Kriterien für eine gesetzeskonforme Erfassung von Arbeitszeiten in der Schweiz erfüllt. Somit können die unterschiedlichen Bedürfnisse von Unternehmen jeder Grösse und Branche vollumfänglich berücksichtigt werden. Features – Swiss-Made-Zeiterfassungslösung für Schweizer Markt – SECO-konform – Cloudbasiert oder lokal nutzbar – Multilinguale Benutzeroberfläche (CH-D, D, E, F, I) – Zugang von jedem Gerät via Browser – Browserkompatibilität ohne Plugins – App für iOS und Android – Hardware-Terminal – Zwei-Faktor-Authentifikation für maximale Sicherheit – 90 Tage gratis Testversion
TimeTool Firma TimeTool AG www.timetool.ch	Kurzbeschreibung TimeTool ist eine innovative und zeitgemässe Schweizer Softwarelösung mit modularem Aufbau und vielseitigen Integrationsmöglichkeiten in umliegende Systeme. Dank Workflow-basierter Funktionen und einer umfassenden, einfach bedienbaren mobilen App gehört TimeTool seit über 32 Jahren zu den führenden Instrumenten in Sachen Arbeitszeit-erfassung.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud ✓ Fixinstallation auf dem Server Kaufvarianten ✓ Abomodell ✓ Kauf Service- und Supportkosten Je nach Aufwand	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; Schnittstelle ✓ Spesenerfassung ✓ Outlook-Anbindung ✓ Zutrittskontrolle	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung Durch ESS- und MSS-Funktionen kann die Bewirtschaftung von Mutationen im Alltag auf einfachste Weise dezentralisiert werden. In Kombination mit der Übernahme von Stammdaten aus vorgelagerten HR-Systemen reduziert sich der Aufwand im Administrationsbereich auf ein Minimum und be-schränkt sich in der Regel auf HR-relevante Korrekturen und Reporting. Schulungsaufwand Der Schulungsaufwand richtet sich nach den eingesetzten TimeTool-Softwaremodulen. Sowohl der Web-Client als auch die native App sind intuitiv und schlank gestaltet. Unterstützend steht die TimeTool Academy als Online-Schulungsplattform zur Verfügung – sie präsentiert den Anwen-derinnen und Anwendern alle gängigen Funktionen in Ton, Bild und Video.	Zielgruppe/Branche/GAV TimeTool kann branchenunabhängig eingesetzt werden und deckt eine Vielzahl von Schweizer Gesamtarbeitsverträgen ab. Features – Zeiterfassung und Absenzenmanagement – Spesenerfassung – Outlook Kalender-Anbindung – Leistungs- und Projektzeiterfassung – Personaleinsatzplanung – Auftragszeit- und Betriebsdatenerfassung – Zutrittskontrolle – Integrationen in alle gängigen HR- und ERP-Systeme – Grosse Auswahl an Zeiterfassungsterminals
tipee Firma tipee SA www.tipee.ch/de	Kurzbeschreibung Mit tipee wird HR-Management und Zeiterfassung zum Kinderspiel! Die intuitive, Swiss-Made und Swiss-hosted Lösung bietet maximale Flexibilität. Unsere Kunden profitieren von persönlicher, lokaler Be-ratung und Betreuung: für eine rundum optimale HR-Erfahrung.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud Kaufvarianten ✓ Abomodell Service- und Supportkosten In Abopreis inbegriffen	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; Schnittstelle ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Intranet; integriert ✓ Mitarbeitergespräche ✓ Spesenabrechnungen ✓ On-off-Boarding ✓ HR-Dokumente	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung tipee ist schnell eingerichtet und sofort einsatzbereit. Dank intuitivem Dash-board, automatisierten Prozessen und smarten Benachrichtigungen sparen Sie Zeit bei der Administration und gewinnen Freiraum für das Wesentliche. Schulungsaufwand Die Admin-Schulung dauert rund einen halben Tag – je nach Struktur. Ein Projektleiter begleitet Sie bei einer effizienten, auf Ihre Bedürfnisse abge-stimmten Umsetzung. Mitarbeitende benötigen keine Schulung: Sie starten direkt mit der interaktiven Product Tour auf tipee.	Zielgruppe/Branche/GAV Wir arbeiten mit Unternehmen aus allen Branchen sowie zahlreichen Gemeinden und sozialen Institutionen in der Schweiz. tipee eignet sich sowohl für kleine Strukturen mit weniger als 10 Mitarbeitenden als auch für grössere Gruppen mit bis zu 1000 Personen. Features Modulare Lösung für Zeitverwaltung (Planung und Zeiterfassung) und HR-Portal: zentrales Dashboard, konfigurierbare Benachrichtigungen, Mit-arbeitergespräche, Aufgaben und Automatisierungen im Mitarbeiterzyklus, automatische Einsatzplanung, Projektzeiterfassung, HR-Dokumente, QM und Spesen.
ZEP Zeiterfassung Firma ZEP GmbH www.zep.de/zeiterfassung	Kurzbeschreibung ZEP ist eine modulare Lösung zur gesetzeskonformen Arbeitszeit-erfassung – ideal für HR-Teams in projektorientierten Unternehmen. Ob mobil per App, am Desktop oder über ein Terminal: ZEP erfasst Zeiten, Abwesenheiten und Leistungen digital und einfach. Das Tool ist rechtskonform nach Schweizer und EU-Vorgaben und bewährt bei über 2000 Kunden im DACH-Raum.	System ✓ Webbrowser (Webhosting) ✓ Cloud Kaufvarianten ✓ Abomodell Service- und Supportkosten Gratis (Support inklusive im Abo)	Tool/Art der Zeiterfassung für Mitarbeitende ✓ Badge/Schlüsselanhänger ✓ Smartphone (App) ✓ Manuell am Computer	Weitere Funktionen; integriert oder als Schnittstelle zu anderer Software ✓ Absenzmanagement; integriert ✓ Einsatzplanung der Mitarbeitenden; integriert ✓ ERP; integriert ✓ Lohnbuchhaltung; Schnittstelle ✓ Leistungserfassung; integriert ✓ Überstunden ✓ Personalakte ✓ Reisekostenabrechnung ✓ Standorte und Abteilungen	Administrativer Aufwand/Datenbewirtschaftung ZEP reduziert durch Self-Service, Automatisierung und nahtlose Integratio-nen den Verwaltungsaufwand in HR-Abteilungen deutlich. Abwesenheiten, Zeiten, Stammdaten und Reisekosten lassen sich mit ZEP in einem einzigen Tool effizient erfassen, prüfen und auswerten. Schulungsaufwand ZEP ist intuitiv aufgebaut und ohne Schulung sofort einsetzbar. Für Admins und HR stehen umfangreiche Online-Hilfen, Tutorials und ein persönlicher telefonischer Support bereit. Je nach Modul dauert das Onboarding durch den ZEP-Support selten länger als 2–3 Stunden.	Zielgruppe/Branche/GAV ZEP richtet sich insbesondere an Unternehmen mit projektbasierten Ge-schäftsmodellen wie Beratungen, Agenturen, IT- und Architekturbüros. Die Lösung erfüllt gesetzliche Anforderungen (SECO, GAV, EU) und unterstützt HR-Teams bei der Einführung digitaler Prozesse rund um Zeit, Abwesenheit und Personal. Features – Abwesenheiten, Reisen und Personalakte einfach verwalten – Arbeits- und Projektzeiterfassung flexibel kombinieren – Projekte planen, Ressourcen steuern, Angebote erstellen – Rechnungen schreiben, Kosten und Umsätze auswerten – Alles in einer Plattform: modular, skalierbar, intuitiv

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%¹ 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.² 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-Bziehenden 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):

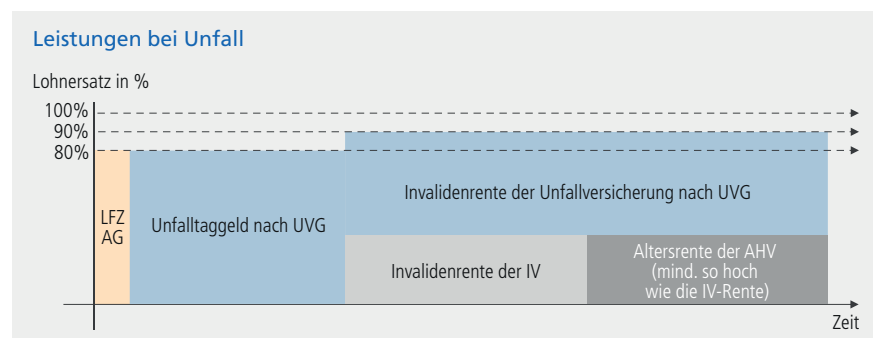


Abbildung 1

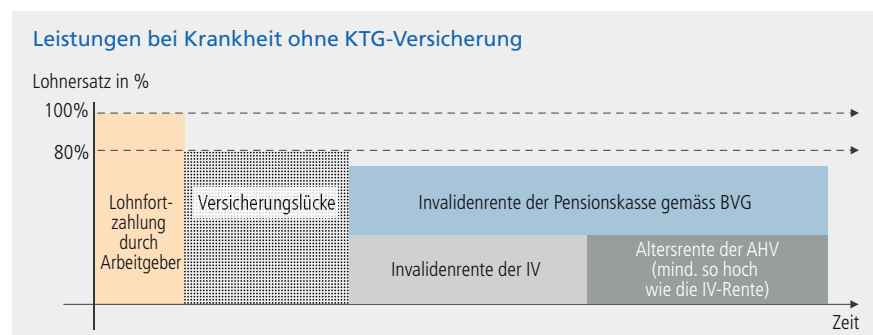


Abbildung 2

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 Taggelder nach UVG nicht begrenzt ist. Sie werden grundsätzlich ausgerichtet, bis der Mitarbeitende wieder vollständig arbeitsfähig ist, eine Invalidität festgestellt wird oder der Tod eintritt.

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

grosser Nachteil eines tiefen Teilzeitpensums. Erreicht der Jahresverdienst die Eintrittsschwelle nach BVG nicht, entfällt ein Anschluss und somit auch eine allfällige Leistung einer Pensionskasse bei Erwerbsunfähigkeit. Die IV-Rente hängt von der Anzahl Beitragsjahre und vom durchschnittlich abgerechneten Lohn ab und beträgt maximal CHF 2520.– pro Monat (Stand 2025). Die IV-Rente der Pensionskasse hängt vom Vorsorgeplan ab.

Phase 4: Pensionierung löst Invalidität ab

Da die Rente der Unfallversicherung nach UVG bis zum Tod ausgerichtet wird, ist bei Invalidität auch das Alter finanziell gut abgedeckt. Bei Krankheit wird die IV-Rente unter Besitzstandswahrung in eine AHV-Rente umgewandelt. Das erheblich reduzierte Einkommensniveau zieht sich somit bis zum Lebensende durch.

Merke: Während Erwerbsfähige ihre gesetzliche Altersvorsorge noch über das Referenzalter hinaus aufbessern können, ist dies bei vollumfänglicher Invalidität nicht mehr möglich.

Was sich hier mit den grundsätzlichen Regelungen relativ einfach darstellen und beschreiben lässt, ist in der Realität ein

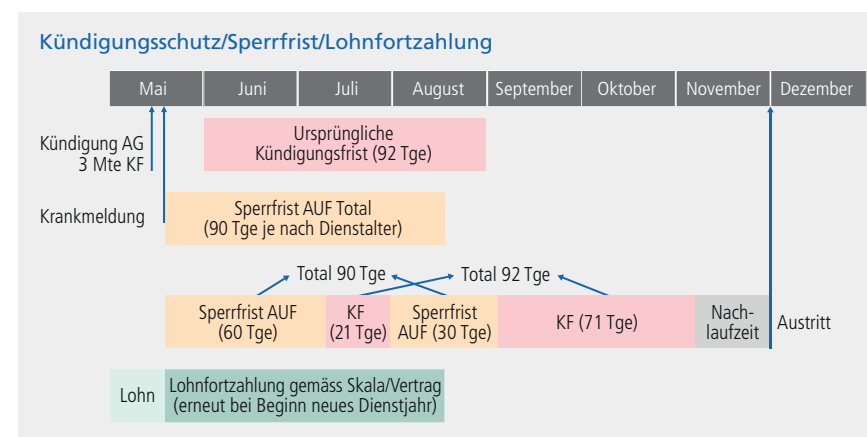


Abbildung 3

langwieriger, zeitintensiver Prozess von Abklärungen, Beweislasten und Abhängigkeiten.

Exkurs Phase 1: Beispiel eines Fristenlaufs

Der Lauf unterschiedlicher Fristen stiftet regelmässig Verwirrung. Anhand eines Beispiels zeigen wir auf, wann was gilt (s. Abb. 3).

Einem Mitarbeitenden wird Mitte Mai auf Ende August gekündigt. Wenige Tage später meldet sich dieser arbeitsunfähig wegen Krankheit.

Merke: Die Kündigungsfrist beginnt zurückgerechnet vom ursprünglichen Austrittsdatum zu laufen und dauert drei Monate, was 92 Tage ergibt. Da sich der Mitarbeitende im dritten Dienstjahr befindet, löst die Arbeitsunfähigkeit eine Sperrfrist von 90 Tagen aus.

Nach 60 Tagen attestiert der Arzt dem Mitarbeitenden wieder volle Arbeitsfähigkeit. Die Sperrfrist wird unterbrochen, die aufgeschobene Kündigungsfrist beginnt zu laufen. Nach drei Wochen ist der Mitarbeitende erneut krank bis auf Weiteres. Die Kündigungsfrist wird dadurch unterbrochen, die Sperrfrist läuft weiter. Nach

Linhs Kolumne

Was wir von Führungskräften erwarten (dürfen)

Neulich stiess ich auf einen Artikel bei Forbes (Stand: September 2024) über die Zukunft der Führung, und dieser hat mich tatsächlich zum Nachdenken gebracht. Nicht, weil dort die eine neue Wahrheit über Leadership stand. Sondern weil er viele Fragen aufwarf, die ich mir selbst oft stelle: Was heisst gute Führung heute wirklich? Und wie bereiten wir die nächste Generation darauf vor?

Was mir besonders auffiel: Der Artikel betont, wie sehr sich die Erwartungen an Führung verändert haben. Sinn, Empathie, Flexibilität. Das sind keine «Soft Skills» mehr, sondern zentrale Anforderungen. Ich sehe das auch in meinem Alltag. Junge Talente wollen nicht nur ihre Aufgaben erledigen und dann Feierabend machen, sondern gesehen werden. Sie erwarten nicht nur Orientierung, sondern Dialog auf Augenhöhe. Und ganz ehrlich: Ich finde das richtig so.

Aber gleichzeitig merke ich, wie schnell wir auch hier wieder in Schlagworte abrutschen. «Purpose», «New Work», «emotionale Intelligenz». Alles wichtig, keine Frage. Doch Führung lässt sich nicht in Buzzwords pressen. Sie ist situativ, kontextabhängig, oft widersprüchlich. Manchmal braucht es klare Ansagen, manchmal offene Fragen.

Manchmal Mut zur Entscheidung, manchmal Mut zum Abwarten. Es gibt kein Patentrezept, und das macht Führung anspruchsvoller denn je.

Was wir brauchen, ist ein neues Verständnis von Führung. Weg vom Ideal der «perfekten» Führungskraft hin zu Menschen, die zuhören, Unsicherheit aushalten und bereit sind, sich selbst kritisch zu reflektieren. Führung ist kein Status, sondern eine Frage der inneren Klarheit und Reife.

Gute Führung beginnt bei einem selbst. Bei der Art, wie man denkt, fühlt und mit anderen in Beziehung geht. Denn viele Schwierigkeiten entstehen nicht, weil Menschen «nicht führen können», sondern weil es an Raum fehlt: Raum für echtes Gespräch, für Fehler, für neue Sichtweisen.

Wenn wir also über die nächste Generation von Führung sprechen, dann geht es für mich nicht um Programme oder Titel, sondern um Räume, in denen Menschen wachsen können. Mit Verantwortungsbewusstsein und dem Mut, sich selbst immer wieder infrage zu stellen.

Linhs Kolumne erscheint zweimonatlich in personalSCHWEIZ.



Linh Grethe ist Unternehmerin, Beirätin und HR Top Voice mit langjähriger Erfahrung in HR, Recruiting und Marketing. Als Gründerin und Geschäftsführerin von HR Collective vernetzt, inspiriert und stärkt sie die HR- und Recruiting-Expert:innen von morgen. Auf Events spricht sie über die Zukunft der Arbeit und zeigt, wie HR und Unternehmertum erfolgreich miteinander harmonisieren.

Ablauf der gesamten 90 Tage Sperrfrist läuft die Kündigungsfrist trotz andauern- der Arbeitsunfähigkeit weiter (Art. 336c Abs. 2 OR). Nach Ablauf der restlichen Kündigungsfrist (total 92 Tage) endet das Arbeitsverhältnis auf Ende des angebro- chenen Monats (Art. 336c Abs. 3 OR). Diese Verlängerung ist in der Grafik als «Nachlaufzeit» bezeichnet und kann ver- traglich ausgeschlossen werden.

Merke: Die Sperrfrist gilt pro Ereignis. Erleidet der Mitarbeitende während der Sperr- oder der Kündigungsfrist einen Unfall³, löst dies eine neue Sperrfrist aus. Ein Ereignis, das sich in der Nachlaufzeit ereignet, hat jedoch keine verlängernde Wirkung mehr.

Dass sich das Arbeitsverhältnis verlängert, bedeutet nicht, dass die Arbeitgeberin auch Lohnfortzahlung schuldet. Diese richtet sich nach dem Gesetz oder dem

Arbeitsvertrag. Die Lohnfortzahlungs- pflicht erneuert sich jeweils pro Dienst- jahr (oder pro Kalenderjahr, wenn ent- sprechend vereinbart).

Herausforderung Payroll

Bei der Koordination von Lohnfortzah- lung und Taggeldern gilt es darauf zu ach- ten, dass die Lohnfortzahlungspflicht er- füllt ist. Ein allfälliger Nettolohnausgleich darf nur vorgenommen werden, wenn er schriftlich vereinbart ist. Zugleich muss si- chergestellt sein, dass das ganze Taggeld an den Mitarbeitenden weitergeleitet wird, es darf nicht über den Nettolohn- ausgleich gekürzt werden.

Bei der Koordination von Renten gilt es zu unterscheiden. Laufende Renten dürfen nie dem Arbeitgeber ausbezahlt werden. Kann ein Mitarbeitender seine vereinbar- te Arbeitsleistung voraussichtlich dauer-

haft nicht mehr erbringen, empfiehlt es sich, das Arbeitsverhältnis anzupassen oder aufzulösen, denn die Lohnfortzah- lungspflicht endet nicht automatisch bei Vorliegen einer Erwerbsunfähigkeit. Für rückwirkend bezahlte Renten kann der Arbeitgeber einen Verrechnungsantrag stellen, sodass sie nicht dem Mitarbeiten- den, sondern der fortzahlenden Partei – also dem Arbeitgebenden – ausbezahlt wird. Ist eine Taggeldversicherung invol- viert, hat diese dasselbe Recht und Vor- rang, sodass dem Arbeitgebenden in der Regel keine Verrechnung mehr zusteht.

Was Arbeitgebende besser machen können

Die Gesundheit der Mitarbeitenden liegt auch in der Verantwortung des Arbeit- gebenden: Fürsorgepflicht nach Art. 328 OR, Gesundheitsschutz nach ArG, ArGV3 und ArGV4, Unfallverhütung und Arbeits- sicherheit nach UVG und VUV (Verord- nung über die Unfallverhütung). Es gibt viele Möglichkeiten, wie Arbeitgebende darüber hinaus für gute Bedingungen und damit gesunde, motivierte Mitarbeitende sorgen sowie ein gutes Mass an Sicherheit bieten können. Doch nur wer diese Vor- teile kennt, kann sie auch wertschätzen, eine gute Kommunikation hilft beiden Seiten. Nachfolgend einige Vorschläge, die oft nicht so teuer sind wie gedacht.

Fazit

Langzeitarbeitsunfähigkeiten nehmen zu, sind komplex und belastend sowohl für betroffene Mitarbeitende als auch für die Arbeitgebenden. Es lohnt sich, präventive Massnahmen zu prüfen und Ressourcen in die Erhaltung der Arbeits- und Erwerbs- fähigkeit zu investieren statt in die Scha- densbehebung.

Fussnoten
 1 BFS – Arbeitsvolumenstatistik (AVOL), Stand 22.5.2025.
 2 IV-Statistik 2024, Zentrales Rentenregister der AHV/IV.
 3 Dasselbe gilt bei Militär-/Zivildienst, Schwangerschaft oder einem neuen Krankheitsfall (ausgenommen Rückfall).

Myriam Minnig betreut seit über 25 Jahren Betriebe in den Bereichen Finan- zen, Lohn und Personal und unterrichtet in Lehr- gängen und Seminaren. Seit 2018 arbeitet sie für BDO und leitet heute den Bereich Sozialversicherungen und Vorsorge soses für BDO Schweiz.

So entlastet digitaler Dokumenten- versand Ihre HR-Abteilung

Viele HR-Teams investieren Monat für Monat viel Zeit in Routineaufgaben – etwa für das Drucken, Verpacken und Versenden von Lohnabrechnungen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen: Mitarbeitende erwarten digitale Lösungen, der Datenschutz muss eingehalten werden, und die Prozesse sollen effizient und sicher laufen.

Wer sensible HR-Dokumente digital ver- sendet, spart nicht nur Kosten, sondern gewinnt auch mehr Zeit für das, was zählt: die Menschen im Unternehmen.

Zwischen Papierbergen und Datenschutz

Ob Arbeitsvertrag, Zeugnis oder Lohn- abrechnung: Diese Unterlagen enthal- ten vertrauliche Informationen. Ein Ver- sand per ungeschützter E-Mail genügt den heutigen Datenschutzanforderun- gen nicht mehr – und ist gemäss revidier- tem Datenschutzgesetz (revDSG) keine Option. Gleichzeitig ist der physische Versand zeitintensiv und fehleranfällig.

Hinzu kommt: Mitarbeitende wünschen sich einfache, digitale Lösungen. Beson- ders in hybriden Teams mit Teilzeitpensen und Remote-Arbeit sind papierbasierte Prozesse oft nicht mehr zeitgemäss.

Eine Schweizer Lösung – direkt aus Ihrer HR-Software

Mit ePost versenden Sie Lohnabrechnun- gen und andere vertrauliche Dokumente direkt aus Ihrer bestehenden HR-Soft- ware – sicher, einfach und nachvollzieh- bar. Ihre Vorteile:

- **Sicher und datenschutzkonform:** verschlüsselter Versand mit Hosting in der Schweiz
- **Weniger Aufwand:** HR-Teams sparen bis zu 30% Zeit.
- **Individuelle Zustellung:** Ihre Mit- arbeitenden wählen zwischen digitalem Postfach, Webportal oder klassischer Post.
- **Revisionsicher:** digitale Ablage mit klar geregelter Zugriff
- **Nahtlos integriert:** kein Medien- bruch, kein zusätzlicher Aufwand



So funktioniert's in der Praxis

Die Stiftung Lebensart hat den Versand ihrer Lohnabrechnungen digitalisiert – schrittweise und praxisnah. Die HR-Abtei- lung wird von manuellen Routinen ent- lastet, der gesamte Prozess ist einfacher, effizienter und sicher.

Die Mitarbeitenden profitieren von einer schnellen und vertraulichen Zustellung – auf Wunsch direkt aufs Smartphone.

Digitalisieren mit Mehrwert

HR-Abteilungen stehen heute vor vielen Herausforderungen: Datenschutz, Fach- kräftemangel, hybride Teams. Digitale Lösungen wie SecureSend entlasten Ihre Mitarbeitenden bei administrativen Auf- gaben – und schaffen Freiräume für Be- ratung und Entwicklung.

Mehr Zeit. Weniger Papier. Mehr Klarheit.



«Bei der Stiftung Lebensart versenden wir unsere Lohnabrechnungen mittels ePost. Das erspart uns jeden Monat viel manuelle Arbeit – das Drucken, das Kuvertieren und der physische Versand durch uns entfallen. Die Anwendung ist einfach in der Handhabung und passt hervorragend zu unseren Abläufen.»

Philipp Scherer, Leiter HR-Services/HR-Projekte

Der Umstieg wurde freiwillig eingeführt und stösst bei den Mitarbeitenden auf hohe Akzeptanz. Immer mehr Personen entscheiden sich für die digitale Varian- te – die Entlastung im Alltag ist spürbar, der administrative Aufwand sinkt.

Mehr erfahren: www.epost.ch/hr



Von der Prävention bis zum HR Risk Management

Auswirkungen eines resilienten BGM auf die Versicherungen

Ein resilientes BGM reagiert agil auf Umfeldfaktoren, steigert Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden und kann so die Versicherungskosten positiv beeinflussen – auch wenn die Wirkung nicht immer direkt messbar ist.

Von Beatrix Bock und Susanne Schild

Betriebliches Gesundheitsmanagement im Allgemeinen

Rund drei Viertel aller Unternehmen in der Schweiz investieren in Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Umfragen der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz zeigen, dass die Massnahmen, Ziele und der Grad der Umsetzung je nach Organisation stark variieren.

Was versteht man überhaupt unter «Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)»? Die Gesundheitsförderung Schweiz definiert BGM als «systematische Optimierung relevanter Faktoren für die Gesundheit im Betrieb. BGM schafft mittels Anpassungen von Strukturen und Prozessen im Unternehmen günstige Bedingungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Erfolg des Unternehmens bei».

Bei einem BGM steht während der gesamten Anstellungsdauer die Gesundheit der Mitarbeitenden im Mittelpunkt (siehe Abb. 1).

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich grob in folgende vier Komponenten einteilen:

1. Strategische Aspekte
2. Absenzen- und Case Management
3. Arbeitsgestaltung inkl. Personal- und Organisationsentwicklung
4. Betriebliche Gesundheitsförderung

Wer an BGM denkt, dem fallen mit hoher Wahrscheinlichkeit vor allem Massnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung ein: Angebote, welche eine gesunde Ernährung, Bewegung, Stress-

Gesundheit im Mittelpunkt während gesamter Anstellung ...



... Teil einer umfassenden Unternehmensstrategie

Abbildung 1

bewältigung und Ähnliches adressieren. Das sind die Massnahmen, welche in einem Unternehmen am sichtbarsten sind und aktiv beworben werden. Oft kennt eine Person bereits die gesundheitsfördernden Aktivitäten des Unternehmens, bevor sie überhaupt einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Diese Angebote haben ohne Zweifel einen grossen Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebenden und vielleicht auch auf die Entscheidung des Bewerbenden für ein Unternehmen.

Doch wie sieht der Return-on-Investment (ROI) dieser Angebote aus? Zahlt es sich für die Unternehmen aus, hier möglichst viel anzubieten? Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden besonders von den Mitarbeitenden geschätzt, welche sowieso schon gesundheitsbewusst leben als der Durchschnitt.

Um Kosten zu sparen, sollte ein Unternehmen nicht nur gesundheitsfördernde Massnahmen, sondern besser Zahl und Dauer der krankheitsbedingten Absenzen reduzieren. Hier greift das Absenzenmanagement, also die systematische

Erfassung und Analyse von Absenzen. Es beinhaltet Kontrollen, also beispielsweise die von Arztzeugnissen, aber vor allem die wertschätzende Haltung der vorgesetzten Person. Diese führt nach jeder Rückkehr an den Arbeitsplatz ein kurzes, informelles Gespräch mit dem Mitarbeitenden nach dem Motto «Schön, dass du wieder da bist».

Eine wohlwollende Haltung der vorgesetzten Person trägt dazu bei, die Fälle von «Blaumachen» zu reduzieren. Denn Missbrauch findet vor allem dann statt, wenn sich Mitarbeitende nicht wertgeschätzt fühlen, eine schlechte Kultur herrscht, es Konflikte gibt oder die Führungsperson ihrer Aufgabe nicht gewachsen ist.

Ausserdem hilft das Absenzenmanagement, Probleme frühzeitig zu erkennen und somit längere Ausfälle von Mitarbeitenden zu vermeiden. Viele Burn-out-Fälle, die teils mit mehrmonatiger Abwesenheit verbunden sind, können vermieden werden. Damit dies gelingt, müssen Anzeichen rechtzeitig erkannt werden, die Führungskraft muss richtig reagieren,

und die Organisation sollte einen «Plan B» bereithalten. Vorbeugende Massnahmen könnten bedeuten, externe Unterstützung anzubieten, Aufgaben oder Arbeitszeiten anzupassen oder auch einen (internen) Stellenwechsel in Betracht zu ziehen. Kurz gesagt, wenn das Absenzenmanagement Hand in Hand mit guter Führungskultur und einer wertschätzenden Haltung geht, dann können dadurch im Unternehmen erhebliche Kosten eingespart werden.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das BGM ist die strategische Verankerung im Unternehmen. Das bedeutet, dass BGM nicht an eine Person oder ein Team im HR delegiert werden kann, sondern auch in den definierten und vor allem in den gelebten Werten der Unternehmung spürbar sein muss. Vorgesetzte sollten in der Selbst- und Mitarbeiterführung Vorbilder sein und gesunde Führung praktizieren. Dazu gehört es, Sicherheit und Wertschätzung zu vermitteln, Handlungsspielräume zu ermöglichen und demotivierende Faktoren zu beseitigen.

Resilientes Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein resilientes BGM besteht nicht aus sportlichen Yogastunden, stärkenden Resilienzkursen oder knackigen Äpfeln. Die Vorstellungen zum BGM driften genauso auseinander wie die Ideen, wie ein resilientes BGM funktionieren sollte. Ein resilientes BGM setzt klare Ziele, definiert einen umfassenden Prozess und führt ein strukturiertes Monitoring durch. Daher sind verschiedene Themen gesamtheitlich zu bearbeiten:

- Prävention
- Absenzen
- Prozesse
- Kosten
- Steuerung
- Verantwortlichkeit

Des Weiteren gehört zu einem ausgereiften Betrieblichen Gesundheitsmanagement auch die Überprüfung der Wirksamkeit. Typische Messgrössen sind die Absenzquote, durchschnittliche jährliche Fehltage pro Vollzeitstelle (FTE), Anzahl Berufsunfälle etc. Es ist sinnvoll, Auswertungen und Systemschnittstellen so weit zu automatisieren, dass der manuelle Aufwand für das Reporting sich in Grenzen hält.



Abbildung 2

Bei der Auswahl von Kennzahlen gilt: «weniger ist mehr», denn die schönsten und buntesten Dashboards nützen nichts, wenn Zahlen nicht zur Steuerung und für korrigierende Massnahmen verwendet werden. Es hat sich auch bewährt, Kennzahlen pro Unternehmensbereich auszuwerten, intern zu vergleichen und mit anderen Kennzahlen in Beziehung zu setzen. So kann man z.B. feststellen, ob Absenzen in bestimmten Abteilungen oder Alters- und Dienstaltersgruppen gehäuft vorkommen.

Mögliche Kennzahlen sehen Sie in der Abbildung 2.

Allerdings darf man auch nicht der Illusion verfallen, dass alles im BGM messbar ist. Ein Anstieg von Absenzen kann von vielen Faktoren abhängen, welche nicht alle gut zu quantifizieren sind. Es ist daher sinnvoll, auch qualitative Fragen für die Messung heranzuziehen. Idealerweise sind diese Fragen zu Gesundheitsthemen ein fixer Bestandteil der regelmässig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen.

Versicherungen

Grundsätzlich werden die Personenversicherungen und die Vorsorgeeinrichtungen durch Beiträge und Prämien finanziert, wobei diese kostendeckend sein sollten. Die letzten Jahre ergaben bei den Versicherungen und Vorsorgeeinrichtungen viele Verluste, weshalb sie an Kostensenkungsmassnahmen grosses Interesse haben. Dazu gehört auch ein resilientes BGM, welches die Absenzenkosten langfristig senkt (siehe Abb. 3).



Abbildung 3

Sehr oft kennen die Versicherer die BGM-Konzepte und deren wirksamen Massnahmen nicht. Entsprechend vorsichtig kalkulieren die Versicherer die Prämien und verwenden Berechnungsmodelle, welche nicht auf die einzelne Unternehmung zugeschnitten sind. Je besser der Versicherer das resiliente BGM kennt und versteht, desto besser respektiv günstiger können die Prämien berechnet werden.

Manche Versicherer trauen gar den BGM-Konzepten der Unternehmen nicht und haben eigene Angebote entwickelt, die (Versicherungs-)Kosten senken sollen. Dabei wird immer wieder übersehen, dass BGM-Konzepte im Unternehmen verankert sein und gelebt werden müssen.

Erfolgreiche resiliente BGM-Konzepte vermögen zwar in Krisensituationen die Kosten auch nicht zu senken, können aber die Explosion der Kosten erfolgreich eindämmen. Dies ist auch im Interesse der Versicherer, die dann auf eine gar happige Prämienhöhung verzichten können oder diese wenigstens milder ausfällt.

Ein offenes Wort an dieser Stelle gehört denjenigen Personen, welche trotz und auch bei einem resilienten BGM-Konzept unlautere Absichten haben. Hier fruchtet gar kein BGM. In solchen Fällen geht es um Betrug, der beim Versicherer durch die dafür ausgebildeten Spezialistinnen und Spezialisten behandelt wird und nicht durch Personen in der ordentlichen Leistungsabwicklung und Case Manager. Hier gilt es stets aufmerksam zu sein und nicht alle Mitarbeitenden bei Erkrankung in denselben Topf zu werfen. Arbeitsun-

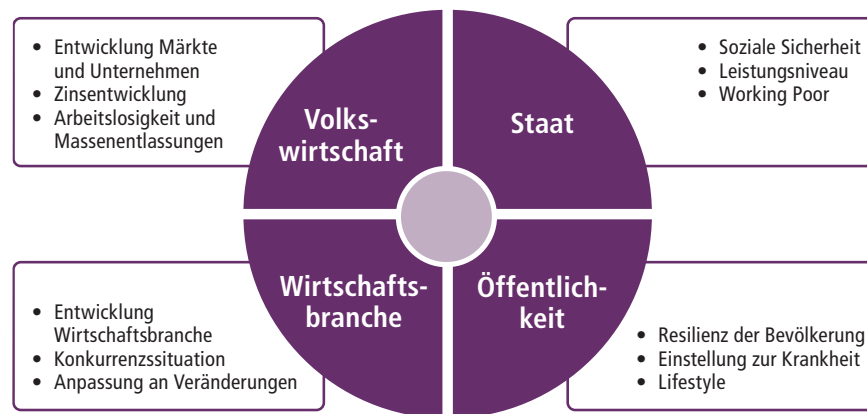


Abbildung 4

fähige Personen müssen nicht die ganze Zeit im Bett liegen, sondern dürfen sich – je nach Diagnose – auch ausserhalb der Wohnung aufhalten. In jedem Fall muss eine Ferienreise mit den Versicherern vereinbart und die Ferienfähigkeit durch einen Arzt oder eine Ärztin bestätigt sein.

Viele Einflussfaktoren aus dem Umfeld auf die Kosten

Selbst das perfekte resiliente BGM schützt die Unternehmen nicht vor den dynamischen Einflussfaktoren aus dem Umfeld. Diese lassen sich grob in die Bereiche Volkswirtschaft, Wirtschaftsbranche, Staat sowie Öffentlichkeit einteilen. Je mehr Faktoren zusammenkommen, desto gravierender ist deren Einfluss auf die Abszenzenkosten. Diese Faktoren beeinflussen die Wirksamkeit eines resilienten BGM, weshalb sie unbedingt bei der Bewertung von Kennzahlen zu berücksichtigen sind (siehe Abb. 4).

Am Beispiel von Massenentlassungen können Abszenzenkosten nur dann stabil gehalten werden, wenn ein resilientes

BGM sehr schnell greift. Während die gesundheitsfördernden Aspekte gar keine Rolle spielen, werden Unterstützungsangebote geschätzt. Gibt es ausser einer Perspektivenlosigkeit bei gleichzeitig schlechter Wirtschaftslage keinen Ausweg, kann bei psychischer Vorbelastung bereits eine hartnäckige Arbeitsunfähigkeit entstehen. Umso wichtiger ist die Rolle eines resilienten BGM, welches eine breite Auswahl von Möglichkeiten bietet, wie beispielsweise Beratungs- und Outplacement-Angebote.

Es ist empfehlenswert, die Einflussfaktoren stets im Auge zu behalten und bei geplanten Umstrukturierungen die Mitarbeitenden mit unterstützenden Massnahmen – also einem resilienten BGM – nicht im Stich zu lassen.

Fazit

Ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst alle betrieblichen Strukturen, Prozesse und Massnahmen, welche ein gesundheitsförderliches Arbeiten ermöglichen. Ziel ist einerseits,

die Arbeitsbedingungen und damit die Lebensqualität des Einzelnen zu verbessern, und andererseits, die Produktivität, Dienstleistungsqualität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken. Nur so wird langfristig ein positiver Return-on-Investment daraus resultieren (siehe Abb. 5).

Ein resilientes Betriebliches Gesundheitsmanagement ist viel mehr als eine Prozesslandschaft. Es umfasst die aktive Orchestrierung des gesamten Prozesses sowie Haltung, Werte und eine Unternehmenskultur, in der gesunde Führung vorgelebt wird.

Auch das beste resiliente BGM muss regelmässig auf externe Entwicklungen und Einflussfaktoren überprüft werden. Damit kann eine zeitgemässe Anwendung mit dem optimalen Einsatz von Mitteln sichergestellt werden.

Quellen
Gesundheitsförderung Schweiz
www.kessler.ch



Beatrix Bock ist Kundenberaterin bei Kessler & Co AG. Die Sozialversicherungsexpertin ist Geschäftsführerin der Sozialversicherungswelt GmbH und Dozentin an der KV Business School Zürich. Sie publiziert u.a. das «Lehrbuch berufliche Vorsorge».



Susanne Schild ist Consultant HR Risk Management bei der Kessler Consulting AG. Sie berät Firmenkunden im Gesundheits- und Absenzenmanagement mit Fokus auf Prozessen, Systemen und BGM-Controlling.



Abbildung 5

Recruiting Day 2025

Dienstag, 18. November 2025
Technopark Zürich

Auch als
Live Web
Conference
buchbar!

Smart Recruiting: Talente gewinnen, die bleiben. Mit Haltung, KI und kreativen Lösungen – auch bei kleinem Budget

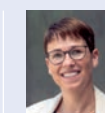
Entdecken Sie beim **10. WEKA Recruiting Day**, wie modernes Recruiting heute funktioniert: authentisch, generationengerecht und wirkungsvoll. Erleben Sie starke Impulse zu Storytelling, Social Recruiting, Quereinsteigenden-Strategien, KI-Tools und Skills-based Hiring. Ob mit grossem oder kleinem Budget – Sie erhalten praxisnahe Ideen, um Talente gezielt zu gewinnen und langfristig zu binden. Nutzen Sie den Tag für Austausch, Inspiration und zur Entwicklung konkreter Lösungsansätze für Ihre Recruiting-Herausforderungen.

Erstklassiges Programm mit Top-Referent/innen



TAGUNGSLEITUNG

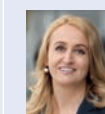
Dr. Silvan Winkler, Leiter Diagnostik und Mitglied der Geschäftsleitung der Jörg Lienert AG



Fachkräftemangel? Quereinsteigen, bitte!
Sonja Auf der Maur, Leiterin Talent Acquisition und Employer Branding bei EKZ



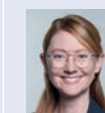
Storytelling, das Bewerbende überzeugt – Erlebnisse gestalten, Authentizität vermitteln
Christoph Jordi, Inhaber und Executive Berater bei der DoDifferent AG



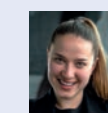
KI im Recruiting-Alltag: Tools, Prompts und rechtliche Tipps
Sonja Berger, LinkedIn Trainerin und KI-Dozentin
Marco S. Meier, Partner bei Binder Legal KLG



Recruiting-Krise? Nein, Generationenchanse!
Fabio Blasi, Leiter Sourcing und Employer Branding bei der KSA-Gruppe und Dozent



Vom Recruiting zur Bindung – Psychologische Sicherheit als Gamechanger
Dr. Sarah Auerbach, Senior Consultant bei der papilio AG, Dozentin, Corporate Trainerin, Coach



Securitas: 500 Einstellungen in 18 Monaten – Der Strategie-Blueprint dahinter
Siria Berli, Co-Founderin der equipe One AG



Skills statt Lebenslauf: Erfolgreich rekrutieren mit Skills-based Hiring
David Gisler, Head of Talent Acquisition bei der Siemens Schweiz AG



Personalmarketing mit System: Mehr passende Talente, weniger Budget
Weiji Stocker, Trainerin in Recruiting und Talent Attraction, Gründerin von innov8

Preis: CHF 690.– (exkl. MWST)
Inkl. digitale Tagungsunterlagen, Stehlunch, Pausenverpflegungen und Teilnahmezertifikat

JETZT ANMELDEN!



Gleich anmelden und Platz reservieren!
www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

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.

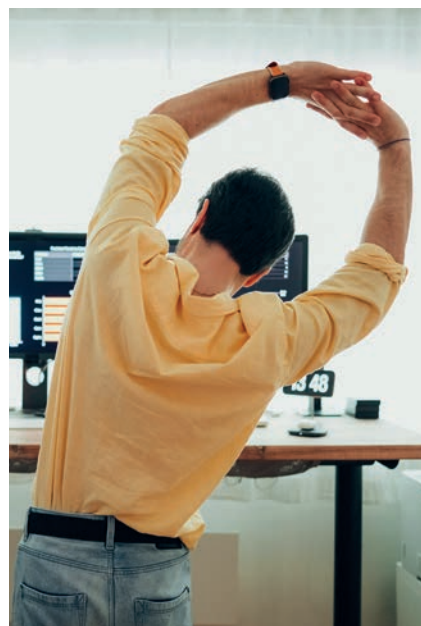
Von Mischa Jakob

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.

2. Einbindung der Geschäftsleitung

Die Literatur und Interviewanalyse haben gezeigt, dass ohne die Unterstützung der Geschäftsleitung eine Implementierung eines BGM kaum gelingen kann. Um also das BGM strategisch zu verankern und die notwendige Unterstützung zu erhalten, muss die Geschäftsleitung so früh wie möglich eingebunden werden. Hierbei ist es empfehlenswert, die Analyseergebnisse aus der vorgelagerten Standortbestimmung hinsichtlich Chancen und Risiken aufzubereiten, um fundierte Aussagen treffen und in die konstruktive Diskussion einsteigen zu können. Ein sichtbares Commitment der obersten Führungsebene trägt schliesslich zur nachhaltigen Umsetzung des BGM bei. Ein nächster Schritt ist die gemeinsame Definition von Gesundheitszielen – idealerweise verknüpft mit KPIs.

3. Ein interdisziplinäres BGM-Team aufbauen

Die Bildung eines internen Fachgremiums ist zentral, um das Thema Gesundheit intern zu koordinieren und langfristig zu begleiten. In KMU ist dies oft eine besondere Herausforderung – personelle und zeitliche Ressourcen sind knapp, Zuständigkeiten oft unklar definiert. Umso wichtiger ist es, ein kleines interdisziplinär besetztes Team zu benennen, das verschiedene Perspektiven vereint – etwa aus HR, Arbeitssicherheit, Führung und Fachabteilungen. Auch wenn die Mitglieder ihre Aufgabe nur im Teilpensum wahrnehmen, schafft ein solches Team Verbindlichkeit, Struktur und Tragfähigkeit innerhalb der Organisation. Voraussetzung ist ein klares Mandat und die Rückendeckung der Geschäftsleitung, damit die Arbeit des Teams Wirkung entfalten kann.

Regelmässige Berichte – zum Beispiel im Rahmen vierteljährlicher Meetings mit der Unternehmensleitung – sichern Transparenz, fördern die Wirksamkeit und unterstreichen die Relevanz des Themas.

4. Langfristigkeit sichern: BGM braucht Kontinuität und Geduld

Gerade im hektischen Alltag von KMU kann es herausfordernd sein, gesundheitsfördernde Themen dauerhaft präsent zu halten. Daher braucht es klare Prozesse, feste Gefässe und regelmässige Reflexion. Wichtig ist ein realistisches Erwartungsmanagement: BGM ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein fortlaufender Entwicklungsprozess, dessen Wirkung sich oft erst mittelfristig zeigt. Sichtbare Fortschritte – etwa durch erste Pilotmassnahmen, kurze Feedbackschleifen oder ein regelmässiger Austausch im BGM-Team – fördern die Motivation, dranzubleiben. Hilfreich sind hier kleine Formate wie «Gesundheitsimpulse» im Intranet oder wiederkehrende Health-Check-ins im Teamalltag.

Die dargestellten Handlungsfelder geben eine praxisbezogene Orientierungshilfe für den Aufbau eines systematischen BGM. Die Analyse zeigt zudem, bei welchen Aspekten die Umsetzung von BGM häufig auf Schwierigkeiten stösst und welche Faktoren den Erfolg beeinflussen. Diese Erkenntnisse erweitern die Handlungsperspektive um die wesentlichen Bedingungen für das Gelingen.

Fazit und Ausblick

BGM ist keine neue Erfindung – viele der Erkenntnisse und Empfehlungen

sind bekannt. Dennoch zeigt die Praxis: Zwischen Wissen und konsequenter Umsetzung besteht oft eine grosse Lücke, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Gerade deshalb braucht es eine klare strategische Haltung, praxistaugliche Ansätze und realistische Erwartungen. Die vorgestellten Handlungsfelder bieten eine Orientierung, wie auch KMU mit begrenzten Ressourcen ein wirksames BGM etablieren können. Entscheidend ist, Gesundheit nicht als einmaliges Projekt, sondern als integralen Bestandteil von Führung und Organisationsentwicklung zu verstehen. In Zukunft wird BGM weiter an Bedeutung gewinnen – nicht nur als Antwort auf psychische und physische Belastungen, sondern auch als strategisches Instrument zur Mitarbeiterbindung und Stärkung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

UNSERE BESTEN

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft

Dieser Beitrag ist auf der Grundlage einer Masterarbeit von Mischa Jakob an der FHNW entstanden. In der Serie Unsere Besten stellen wir jedes Jahr die beiden besten Masterarbeiten im Bereich Human Resources der FHNW vor.



Mischa Jakob bringt breite HR-Erfahrung aus Industrie und IT mit und ist aktuell in leitender Funktion tätig. Er verfügt über einen Master HRM der FHNW, ist Dipl.-Betriebswirtschaftler HF und HR-Fachmann mit eidg. FA.

BÜNZLIG GENAU. ZIEMLICH SMART.



Clevere Zeiterfassung made in Switzerland:
Die einfachste Software für kleine, grosse und internationale Unternehmen.

TimeShepherd

Debatte

Konflikte am Arbeitsplatz

Sie sind kräfteaubend, nervenaufreibend und selten willkommen – dennoch gehören sie zum Arbeitsalltag: Konflikte. Am Arbeitsplatz können sie das Klima vergiften und die Produktivität bremsen. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Über das richtige Mass an Intervention, die Bedeutung psychologischer Sicherheit und darüber, wie sich Konflikte in Chancen verwandeln lassen, diskutieren Karin Rosatzin, Dr. Andreja Wirz und Martin Schädler.

«Konflikte sind kein Makel – sie sind eine Chance.»



Karin Rosatzin

Konflikte am Arbeitsplatz sind eine Realität. Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Werte, Erfahrungen und Kommunikationsstile aufeinander. Missverständnisse können rasch zu Konflikten führen, was weder vermeidbar noch grundsätzlich negativ ist. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Eine Unternehmenskultur, in der Konflikte erlaubt und Mitarbeitende befähigt sind, diese selbstständig zu klären, ist sicherlich die Idealvariante. Aber allein schon das Wissen, dass der Arbeitgeber Konflikte ernst nimmt und Unterstützung anbietet, hilft, dass Mitarbeitende sich melden und Konflikte im Unternehmen frühzeitig angesprochen und gelöst werden können. Werden Konflikte jedoch ignoriert, eskalieren sie unbemerkt weiter und werden immer schwieriger lösbar.

Die Wahrheit ist unbequem: Wer glaubt, Konflikte würden sich «von selbst lösen», verkennt die Realität moderner Arbeitswelten. Konflikte kosten immer mehr als ihre Lösung. Wer zu spät handelt, zahlt den Preis – in Form von Kündigungen, Arbeitsausfällen und zerstörten Arbeitsbeziehungen. Das ist weder innovativ noch produktiv, sondern schlicht verantwortungslos.

Die Wahrheit ist unbequem: Wer glaubt, Konflikte würden sich «von selbst lösen», verkennt die Realität moderner Arbeitswelten. Konflikte kosten immer mehr als ihre Lösung. Wer zu spät handelt, zahlt den Preis – in Form von Kündigungen, Arbeitsausfällen und zerstörten Arbeitsbeziehungen. Das ist weder innovativ noch produktiv, sondern schlicht verantwortungslos.

«Wer Konflikte unterdrückt, schafft keine Harmonie, sondern fördert innere Kündigung.»



Dr. Andreja Wirz

Kaum jemand mag Konflikte am Arbeitsplatz. Auch ich ging ihnen lange aus dem Weg, einerseits, weil ich nicht wusste, wie ich sie ansprechen sollte, andererseits aus Angst, Beziehungen, meinen Ruf oder gar meinen Job zu gefährden. Mittlerweile hat sich meine Sicht auf Konflikte jedoch gewandelt: Oft sind nicht die offen ausgetragenen Konflikte das Problem, sondern die verdeckten.

Nicht jeder Konflikt muss eskalieren, aber jeder Konflikt braucht Raum. Das heisst: Schluss mit der Konfliktverdrängung!

Konkret bedeutet das: HR muss frühzeitig involviert werden, nicht erst wenn der Konflikt eskaliert ist. Führungskräfte, die selbst Teil des Problems sind, brauchen externe Unterstützung. Eine direkte Klärung zwischen Betroffenen funktioniert meist nur bei inhaltlichen Meinungsverschiedenheiten. Bei tieferliegenden Konflikten braucht es eine professionelle Unterstützung, je früher, desto besser.

Ja zu professionellen Kommunikations- und Konflikttrainings. Ja zu strukturierten Klärungsgesprächen durch interne oder externe Fachpersonen. Und ja zu frühzeitigem Handeln – bereits bei ersten Warnsignalen wie veränderten Kommunikationsmustern oder «unsichtbaren» Spannungen.

Konflikte sind kein Makel – sie sind eine Chance. Nicht der Konflikt an sich ist gefährlich – sondern der unprofessionelle Umgang damit.

Karin Rosatzin ist Gründerin und Geschäftsführerin der Fachstelle Konflikt am Arbeitsplatz und vereint über 30 Jahre Berufserfahrung in Human Resources, Führung und Beratung, davon über 10 Jahre im Bereich Konflikte, Mobbing und sexuelle Belästigung. Als anerkannte Expertin für Arbeitsplatzkonflikte, Coach und Organisationsberaterin (bso) unterstützt sie Arbeitgeber und Betroffene in Konfliktsituationen. www.fachstelle-konflikt.ch

Werden Konflikte nicht angesprochen, sondern unter den Teppich gekehrt, ist das oft ein Zeichen fehlenden Vertrauens. Fehlendes Vertrauen macht Mitarbeitende zu Jasagern, die Konflikte meiden, und bringt Führungskräfte nicht selten dazu, Konflikte zu verleugnen – aus Angst vor Gesichtsverlust. Doch unterschwellig gärende Konflikte stinken irgendwann so sehr, dass Mitarbeitende gehen und Potenzial verpufft. Wer Konflikte unterdrückt, schafft also keine Harmonie, sondern fördert innere Kündigung.

In offenen Konflikten hingegen steckt oft eine Chance. Sie machen sichtbar, was nicht passt, und ermöglichen Entwicklung.



Ob Konflikte am Arbeitsplatz zum Problem werden, hängt vom Umgang damit ab.

Stress mit der Kollegin wegen schlechter Abstimmung? Das ist die Gelegenheit, den Prozess zu verbessern. Der weniger erfahrene Kollege wird befördert, du nicht? Sprich es an und erfahre mehr über die Führungskultur. Im besten Fall bewegt sich etwas, oder eine Täuschung fliegt auf.

Um Konflikte anzusprechen, braucht es allerdings Mut, denn die Angst vor Ablehnung brems viele. Und ja, Konflikte verändern Beziehungen. Aber tragfähige Beziehungen halten das aus und wachsen daran. Entscheidend ist, wie die Beteiligten damit umgehen. Führungskräfte tragen dabei eine Schlüsselrolle. Begleiten sie Konflikte mit Neugier und Verständnis? Unterstützen sie eine konstruktive Lösungsfindung? Oder nutzen sie den Konflikt, um Druck auszuüben, und stehen sich aus der Verantwortung? Die Konfliktführung entscheidet, ob Konflikte spalten oder verbinden. Sie ist ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe.

Unternehmen können ihre Konfliktkultur aktiv gestalten, indem sie Führungskräfte und Mitarbeitende befähigen, Konflikte anzusprechen und zu lösen, bevor sie ins Destruktive kippen. Kommunikationstechniken zu trainieren hilft. Noch wichtiger ist es, Vertrauen, emotionale Intelligenz und innere Sicherheit zu stärken.

Mein Fazit: Haltet Ohren und Augen offen, um schwelende Konflikte zu erkennen. Sprecht Konflikte an, auch wenn es unbequem ist. Gut geführte Konflikte sind ein Klarheits-, Innovations- und Beziehungsbooster. Und sie zeigen, wer wirklich Leaderqualitäten hat.

Dr. Andreja Wirz ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie unterstützt ambitionierte Fach- und Führungskräfte dabei, ihr Self-Leadership zu stärken und ihre Führungsrolle mit Klarheit, Selbstvertrauen und Wirkung zu leben.

«Unsichtbare Konflikte sind gefährlicher als offene Auseinandersetzungen.»



Martin Schädler

Konflikte am Arbeitsplatz haben ein Imageproblem. Zu oft werden sie als Störfaktor wahrgenommen, den es möglichst schnell zu beseitigen gilt. Aus meiner Sicht ist das ein Fehler. Konflikte sind kein Betriebsunfall, sondern ein natürlicher Bestandteil des menschlichen Miteinanders – und in einer gut gelebten Unternehmenskultur sogar ein wertvolles Signal für notwendige Entwicklungen.

Natürlich gibt es destruktive Konflikte, die Arbeitsklima und Produktivität belasten. Diese gilt es konsequent zu erkennen und zu lösen. Aber nicht jeder Konflikt ist per se schlecht. Unterschiedliche Meinungen, Werte oder Interessen gehören zum Berufsalltag. Sie zeigen, dass Menschen Verantwortung übernehmen, sich für Themen engagieren und nicht gleichgültig sind. Eine komplett konfliktfreie Organisation ist entweder tot oder unehrlich.

Der entscheidende Punkt ist der Umgang mit Konflikten. Statt sie unter den Teppich zu kehren oder sofort an die nächsthöhere Instanz zu delegieren, sollten Mitarbeitende ermutigt werden, Konflikte direkt und respektvoll miteinander zu lösen. Führungskräfte haben dabei eine doppelte Aufgabe: Vorbild

zu sein und bei Bedarf moderierend zu unterstützen. HR sollte nicht der Reparaturbetrieb sein, der immer dann angerufen wird, wenn es brennt, sondern proaktiv Konfliktkompetenz im Unternehmen aufbauen – durch Schulungen, Feedbackformate und eine offene Fehlerkultur.

Unsichtbare Konflikte sind gefährlicher als offene Auseinandersetzungen. Sie vergiften Beziehungen und verhindern Innovationen. Wer Konflikte tabuisiert, verhindert Veränderungen. Unternehmen, die es schaffen, Konflikte konstruktiv zu nutzen, fördern Eigenverantwortung, Kreativität und ein gesundes Diskussionsklima. Dazu braucht es psychologische Sicherheit: Mitarbeitende müssen wissen, dass sie auch kritische Punkte ansprechen dürfen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Mein Fazit: Konflikte sind kein Problem – der falsche Umgang damit schon. Wer Konflikten aus dem Weg geht, riskiert, dass wichtige Themen unbearbeitet bleiben und unterschwellige Spannungen das Arbeitsklima langfristig schädigen. Wer jedoch den Mut hat, Konflikte als Chance zu begreifen, wird nicht nur das Miteinander verbessern, sondern auch die Innovationskraft und die Entwicklung seines Unternehmens stärken.

Martin Schädler ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bereich Operations bei der Finanzmarktaufsicht (FMA) Liechtenstein.



Gesundheit gestalten und Zukunft sichern

Wie ganzheitliches BGM auf drei Ebenen wirkt

Gesundheit wird oft als Selbstverständlichkeit hingenommen – bis man krank wird. Ob wir gesund und leistungsfähig sind, hängt von vielen Faktoren ab. Im Arbeitskontext können Unternehmen auf Stufe Organisation, Führung und Individuum einen entscheidenden Beitrag leisten.

Von Dominique Ey und Simone Geiser

Die Arbeitswelt im Wandel, und was das mit Gesundheit zu tun hat

Demografischer Wandel, wirtschaftlich herausforderndes Umfeld, steigende mentale Belastungen, hybride Arbeitsformen: Die Megatrends unserer Zeit verändern die Arbeitswelt rasant. Sie fordern von Unternehmen neue Antworten, um wettbewerbsfähig, resilient und attraktiv zu bleiben. Dabei gewinnt ein strategisch verankertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zunehmend an Bedeutung.

Ein modernes BGM ist mehr als die Summe gesundheitsfördernder Massnahmen. Es ist ein Führungsinstrument, ein Kulturthema und ein wirksamer Hebel, um Menschen nachhaltig leistungsfähig und verbunden zu halten. Es adressiert zentrale Fragen der Arbeitswelt von morgen:

- Wie bleiben Mitarbeitende mental gesund in einem digitalen, dynamischen Umfeld?
- Wie lässt sich Arbeit so gestalten, dass sie sowohl leistungsfördernd als auch menschengerecht bleibt?
- Wie können Führungskräfte und Organisationen gezielt Gesundheit stärken, statt nur auf Krankheit zu reagieren?

Drei Säulen eines ganzheitlichen BGM als Grundlage

Ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement ruht auf drei zentralen Säulen: Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit schaffen sichere, gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen. Betriebliche Gesundheitsförderung stärkt die

persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden. Absenz- und Case Management sorgen für frühzeitige Unterstützung und eine nachhaltige Rückkehr im Krankheitsfall.

Der strategische Dreiklang als ergänzender Erfolgsfaktor: Organisation. Führung. Individuum.

Erfolgreiches BGM folgt einem systemischen Ansatz. Es wirkt auf drei Ebenen, die sich gegenseitig bedingen und verstärken:

- 1. Gesunde Organisation:** Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen schaffen, die Gesundheit ermöglichen.
- 2. Gesunde Führung:** Führungskräfte befähigen, gesundheitlich wirksam zu agieren und als Vorbilder zu wirken.
- 3. Gesunde Mitarbeitende:** Einzelne stärken, ihre Gesundheit aktiv und selbstverantwortlich zu gestalten.

Ergänzt wird dieser Dreiklang durch die drei miteinander verzahnte Säulen Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Betriebliche Gesundheitsförderung sowie Absenzen- und Case Management. Gemeinsam sind sie die zentralen Träger eines BGM und sichern Gesundheit und Leistung im Unternehmen. Die strategische Einbettung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Personalstrategie verleiht dem Thema das notwendige Gewicht und ist zentral für den Umsetzungserfolg.

- 1. Gesunde Organisation:** Rahmen schaffen, Kultur stärken
Organisationen haben die Verantwortung und auch die Chance, gesund-

heitsförderliche Bedingungen zu gestalten. Eine gesunde Organisation ist keine Frage des Zufalls, sondern das Resultat bewusster, strategischer Entscheidungen.

Das bedeutet konkret:

- Gesundheit wird als strategisches Ziel verankert und systematisch geführt.
- Psychische Gesundheit und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sind etabliert.
- Gesundheit wird als Wert sichtbar und erlebbar gemacht.
- Datenbasierte Analysen liefern die Grundlage für fundierte Entscheidungen (z.B. zu Absenzen, Arbeitsbelastung oder Wirkungsanalysen von Massnahmen).

Kultur entsteht dort, wo gesundes Arbeiten Teil der unternehmerischen DNA wird. Und sie wirkt dort, wo Mitarbeitende merken: Hier zählt nicht nur Leistung, sondern auch, wie wir miteinander und mit uns selbst umgehen.

2. Gesunde Führung: Haltung zeigen, Verantwortung leben

Führung ist ein zentraler Erfolgsfaktor im BGM. Führungskräfte gestalten Arbeitsbedingungen, erkennen Belastung, geben Orientierung oder verstärken – im negativen Fall – Stress. Die gute Nachricht: Gesunde Führung ist erlernbar.

Wirksame Ansätze sind:

- Schulungen zu gesunder Führung, psychologischer Sicherheit, Früherkennung und Gesprächsführung.
- Integration gesundheitsbezogener Themen in Ziel- und Entwicklungsgespräche.

- Förderung einer gesunden Leistungskultur mit klaren Rahmenbedingungen, partizipativer Führung und Flexibilität bei der Arbeits(zeit)gestaltung.
- Aktive Rolle im Case Management zusammen mit Human Resources, beispielsweise durch gemeinsame Rückkehrgespräche und/oder individuelle Wiedereinstiegsplanung.

Moderne Führung verbindet Leistung und Fürsorge. Sie schafft Räume für Offenheit, statt auf reine Effizienz zu setzen. Sie stärkt nicht nur das Team, sondern auch die Führungskräfte und somit die Organisation.

3. Gesunde Mitarbeitende: Stärken fördern, Eigenverantwortung ermöglichen

Ein wirksames BGM setzt auf Vertrauen und Selbstwirksamkeit. Es schafft die Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeitende ihre Gesundheit eigenverantwortlich gestalten können, und unterstützt durch vielfältige, alltagsnahe Angebote. Erfolgreiches BGM ist mehr als nur ein Programm: Es schafft Wahlmöglichkeiten, inspiriert zur Selbstfürsorge und denkt Lebensphasen mit.

Beispielhafte Massnahmen:

- Gesundheitskurse und Onlineangebote zu Resilienz, Ernährung, Bewegung oder Schlaf.
- Unterstützung bei besonderen Lebensphasen (z.B. Menopause, Elternschaft, beruflicher Wiedereinstieg).
- Bewegungskonzepte im Alltag (z.B. Walk-und-Talk-Meetings, Steharbeitsplätze).

- Möglichkeiten zu Workation, Sabbaticals oder individuellen Arbeitszeitmodellen.
- Zugang zu internen Gesundheits-Coaches oder externen Beratungsstellen.

Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt und eingebunden fühlen, bleiben motiviert sowie leistungsfähig und langfristig gesund.

Kommunikation und Evaluation: Vertrauen schaffen, Wirkung messen

Ein gutes BGM muss nicht nur wirken, es muss auch verstanden werden. Transparente, verständliche Kommunikation ist ebenso wichtig wie eine strukturierte Erfolgsmessung.

Erfolgsfaktoren:

- Multimediale, zielgruppengerechte Kommunikation (z.B. über Intranet, Events, Videos, Kurzformate).
- Darstellung konkreter Nutzenargumente: Was bringt BGM mir, meinem Team, der Organisation?
- Regelmässige Evaluation mit qualitativen und quantitativen Daten (z.B. Absenzen, Befragungen).
- Offene Feedbackkultur und Integration von Mitarbeitenden der Linienvertretung in die Umsetzung und Weiterentwicklung.

Erfolg ist messbar, aber nur dann, wenn er sichtbar gemacht wird. So wird BGM nicht nur eine gute Idee, sondern ein echter Wettbewerbsvorteil.

Fazit: Gesundheit als gemeinsame Verantwortung und unternehmerische Chance

Ein modernes BGM ist kein Nice-to-have. Es ist zentral für Organisationen, die Zukunft gestalten wollen. Es antwortet auf gesellschaftliche Trends, betriebliche Herausforderungen und individuelle Bedürfnisse.

Gesunde Organisationen denken voraus. Sie sehen Gesundheit nicht als Kostenfaktor, sondern als nachhaltige Investition in Menschen, Kultur und Leistungsfähigkeit. Gesundheit beginnt nicht im Fitnessraum, sondern in der Art, wie wir arbeiten, führen und miteinander umgehen.

Gesunde Organisation. Gesunde Führung. Gesunde Mitarbeitende. Drei Ebenen, ein Ziel: langfristige Gesundheit und nachhaltiger Erfolg.



Dominique Ey studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der UZH, verfügt über mehrjährige Erfahrung in der HR-Beratung. Sie ist als Consultant bei der Avenir Group tätig und berät Organisationen

in den Themen Employer Branding und HR-Strategie.



Simone Geiser studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule in Zürich. Bei Avenir Consulting ist sie als Manager für die Themen Employer Branding, Performance- und Kompetenzmanagement sowie BGM zuständig.

Werden Sie Coach. Zeigen Sie Wirkung.

Weiterbildungen für Coaching, Resilienz, betriebliches Mentoring und Supervision mit eidg. Fachausweis, eidg. Diplom, CAS oder MAS Abschluss.

coachingzentrum.ch





Belastungssituation nimmt zu

Was HR-Professionals heute wirklich stresst

Die Belastungssituation von HR-Professionals hat sich zwischen 2014 und 2025 messbar verschärft. Auffällig ist der Anstieg emotionaler, kognitiver und körperlicher Erschöpfung. Stressquellen sind Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck und Teamkonflikte. Es zeigt sich ein ganzheitliches Belastungsmuster im HR-Alltag.

Von Richard Müller, Sibylle Bühler Rogger und Michelle Zumsteg

Basis des nachfolgenden Vergleichs bilden die Studien von 2014 und 2025 zur Belastung der HR-Professionals. Die Erhebungen erfolgten gestützt auf dem Fragebogen von Stressnostress.ch und in Zusammenarbeit mit der Nantys AG. Aufbauend auf einer ersten Erhebung im Jahr 2014 wurden zentrale Belastungsfaktoren, wahrgenommene Stressoren sowie deren Intensität erneut erhoben und in die folgenden drei Cluster eingeteilt (siehe Tabelle unten).

Arbeitslast und Arbeitsorganisation

HR-Professionals erleben ihre Arbeitsrealität als stark fragmentiert und geprägt von permanenter Verdichtung. Besonders störend empfinden viele die ständigen Unterbrechungen, die den Arbeitsfluss immer wieder aufhalten und zu einem chronischen Zustand des Multitaskings führen. In Kombination mit wachsender

Aufgabenfülle und steigendem Termindruck führt dies zu einer strukturell bedingten Dauerbelastung und zu Schwierigkeiten in der Prioritätensetzung. Die Unterforderung bleibt auf konstant tiefem Niveau: Langeweile, fehlende Herausforderung oder mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten werden zwar weniger häufig genannt, bilden aber eine stabile Belastungskomponente.

Führung und Konflikte

Zwischenmenschliche Spannungen, unklare Kommunikation durch Vorgesetzte und das Gefühl, zu wenig unterstützt zu werden, verstärken die empfundenen Anforderungen und prägen das subjektive Stresserleben in vielen HR-Teams. Konflikte bleiben ungelöst, Erwartungen werden nicht klar formuliert, Zuständigkeiten verschwimmen. Das schafft eine Atmosphäre der Verunsicherung, die das emotionale Klima belastet und den

Druck auf die Einzelnen weiter erhöht. Die Zusammenführung verschiedener Aussagen legt nahe, dass die Mitarbeitenden das Unterstützungsverhalten der Führungskräfte als unzureichend empfinden. Dies verdeutlicht, dass auch das Führungsverhalten zur empfundenen Belastung beiträgt.

Individuelle Erschöpfung

Am deutlichsten lassen sich die Folgen der Dauerbelastung jedoch auf der individuellen Ebene beobachten. Die mentale Energie vieler HR-Fachpersonen scheint zunehmend erschöpft. Konzentrationschwäche, innere Unruhe, Reizbarkeit und Schlafstörungen sind weit verbreitet. Die körperliche Folge davon zeigt sich in überdurchschnittlicher Müdigkeit, die sich quer durch alle Altersgruppen zieht und nicht selten mit klassischen Stresssymptomen wie Verspannungen oder Konzentrationsproblemen einhergeht. Auch das Verhalten im Umgang mit Stress hat sich verändert: Im Vergleich zu 2014 sind Rückzug und emotionale Distanz heute häufiger zu beobachten.

Der berufliche Kontext ist eindeutig der Haupttreiber der Belastung. Zwar haben auch private Stressoren leicht zugenommen, etwa familiäre Konflikte oder persönliche Sorgen, sie bleiben jedoch im Gesamterleben deutlich nachgelagert. Private Stressoren treten verstärkt als Folge beruflicher Überlastung auf. Besonders deutlich wird dies in der Verschiebung der Stressprofile: Waren es 2014 noch eher körperliche Symptome, die dominierten, stehen heute kognitive und emotionale Erschöpfungssymptome im Vordergrund.

Cluster	Mittelwert 2025	Ø MW-Differenz (2014 – 2025)	Tendenz
Arbeitslast & Organisation	3,26	+0,35 bis +0,41	Deutlich zunehmend, qualitative Arbeitsdichte und Störungen haben klar zugenommen.
Führung & Konflikte	2,5	+0,21	Spürbare Verschärfung, Konfliktbelastung wächst spürbar, wenn auch weniger stark als Arbeitslast.
Individuelle Erschöpfung	2,75	+0,34 bis +0,39	Hinweise auf stärkere chronische Erschöpfung und mentale Überlastung, kognitive und emotionale Ressourcen sinken.

Die Aussagen basieren auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 bis 5.

Abbildung 1: Die Entwicklung in drei Clustern



Insgesamt ergibt sich ein ganzheitliches Bild einer gestiegenen und differenzierten Belastungserfahrung von HR-Professionals. Die Entwicklung in den drei Clustern: «Arbeitslast Organisation», «Führung & Konflikte» und «Individuelle Erschöpfung» zeigt, dass Belastung nicht länger als Ausnahme, sondern als strukturelles Muster verstanden werden muss. Die Daten aus dem Jahr 2025 zeigen nicht nur eine punktuelle Verschiebung einzelner Symptome, sondern eine umfassende strukturelle Veränderung im Erleben von Arbeitsstress – mit Auswirkungen auf Körper, Geist, Emotionen und Verhalten.

Die aktuellen Umfragedaten zeigen, dass Frauen wie auch Männer im HR ihre Arbeitsrealität im Jahr 2025 als belastend erleben. Besonders ausgeprägt ist das Stressempfinden im Zusammenhang mit häufigen Arbeitsunterbrechungen. Diese erschweren nicht nur konzentriertes Arbeiten, sondern vermitteln zunehmend das Gefühl permanenter Fremdsteuerung, Hektik und fehlender Selbstwirksamkeit im Alltag. Gleichzeitig treten bei den Frauen vermehrt psychosoziale und emotional-kognitive Belastungen in den Vordergrund. Viele HR-Fachfrauen berichten, dass das private Leben durch berufliche Anforderungen zunehmend verdrängt wird. Diese Entwicklung steht exemplarisch für die enge Verflechtung von beruflichem Stress und privater Lebensqualität und verdeutlicht, wie arbeitsbedingte Belastungen in den

persönlichen Alltag hineinwirken können. Bei den Männern hingegen tragen häufig zwischenmenschliche Reibungen, ungelöste Spannungen und Konflikte im Team wesentlich zum Stresserleben bei.

Wenn der Stress nach Hause kommt

Was früher punktuell auftrat, hat sich heute als dauerhafte Belastung etabliert. Stress ist nicht mehr die Ausnahme, sondern ist Teil des beruflichen Alltags geworden. Stress ist inzwischen ein Zustand, mit dem viele zu leben gelernt haben – nicht mehr krisenhaft, aber auch nicht gesund. Und er wirkt längst nicht mehr nur im Job: Er reicht über das Büro hinaus, hinein ins Private – subtil, aber konstant. Während sich 2014 noch rund zwei Drittel der Befragten als «nicht» oder «wenig betroffen» einstufen, ist dieser Anteil bis 2025 auf unter 50% zurückgegangen. Das zeigt: Die Trennlinien zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen.

Gegenmassnahmen

Die grosse Mehrheit der Befragten hält Massnahmen zum Stressabbau für wichtig, jedoch greifen klassische Lösungen zu kurz. Es reicht nicht mehr, punktuell Yoga-Kurse oder Zeitmanagement-Seminare anzubieten. Gefragt sind Massnahmen, die die Realität von heute abbilden – individuell, flexibel und über die Grenzen des Arbeitsplatzes hinaus. Wer

Stress wirksam begegnen will, muss verstehen, wo er entsteht: im Zusammenspiel von Arbeitsanforderung, Eigenanspruch und Lebensrealität. Eine moderne HR-Arbeit, die Gesundheit ernst nimmt, denkt Prävention nicht als Reaktion auf Symptome – sondern als Teil der Kultur. Sie fördert Dialog statt Druck, schafft geschützte Räume, statt allgemeine Programme, und setzt auf Vielfalt statt Vereinheitlichung. Denn nur so lässt sich die zunehmende Belastung auffangen – und langfristig wandeln.



Richard Müller ist Dozent für Betriebswirtschaft und Personalmanagement an der FHNW. Seine Publikationen fokussieren auf das Personalmanagement, insbesondere auf Aspekte der Unternehmenskultur.



Sibylle Bühler Rogger, BSc in Psychology, Prof. lic. iur., Dozentin für Recht an der FHNW. Unterrichtet in den Studiengängen Betriebsökonomie und Wirtschaftsrecht und in der Weiterbildung; Schwerpunkt Arbeitsrecht.



Michelle Zumsteg ist Arbeits- und Organisationspsychologin und arbeitet in der beruflichen Eignungsdiagnostik als Management Consultant bei der Nantys AG.

Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
Leserservice
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

☐ 10 Ausgaben für CHF 98.–*
Jahresabonnement

☐ 5 Ausgaben für CHF 59.–*
Schnupperabonnement

☐ 10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.–*
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

TIPP!

Firma _____ Funktion _____

Vorname _____ Name _____

Strasse, Nr. _____ PLZ, Ort _____

Datum / Unterschrift _____

* zzgl. MWST und Porto

BGM auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausrichten

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Ein gesundes Arbeitsumfeld ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der modernen Unternehmenswelt. Doch trotz hoher Investitionen zeigen viele Massnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) nur begrenzte Wirkung. Was läuft schief, und wie können Unternehmen echte Fortschritte erzielen?

Von Dr. Patrick Wegmann

Seit Jahren investieren Unternehmen erhebliche Summen in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Dennoch bleiben die messbaren Erfolge oft hinter den Erwartungen zurück. Woran liegt das? Ein entscheidender Faktor ist, dass viele der umgesetzten Massnahmen nicht auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Statt punktgenau anzusetzen, wird häufig nach dem «Giesskannenprinzip» gehandelt – mit begrenzter Wirkung. Viele gängige Massnahmen verfehlen ihr Ziel, weil sie nicht nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert werden oder schlichtweg an den Bedürfnissen der Belegschaft vorbeigehen. Ein Obstkorb im Eingangsbereich mag eine nette Geste sein, doch er ersetzt keine tiefere Auseinandersetzung mit gesunder Ernährung oder einem Essverhalten, das auf den stressigen Büroalltag abgestimmt ist. Ähnlich verhält es sich mit Yoga-Kursen, die nach Feierabend angeboten werden. Solche Kurse können sinnvoll sein, doch für viele Mitarbeitende, die nach einem langen Arbeitstag Familie oder Hobbys nachgehen möchten, sind sie schlichtweg nicht praktikabel. Noch schwieriger wird es bei einmaligen Vorträgen über Gesundheitsthemen. Sie liefern zwar interessante Informationen, bleiben jedoch oft ohne nachhaltige Wirkung, da der Transfer in den Arbeitsalltag fehlt. Selbst moderne Angebote wie Online-Fitness-Abos oder Meditations-Apps entfalten wenig Wirkung, wenn keine Einführung oder Motivation durch Führungskräfte erfolgt. Und schliesslich können anonyme Umfragen ohne nachfolgendes Feedback bei den Mitarbeitenden Frustration auslösen, da sie ihre Meinung teilen, ohne jemals zu erfahren, welche Konsequenzen daraus gezogen werden.



Führungskräfte sollten nicht nur gesundheitsförderndes Verhalten vorleben, sondern auch aktiv dazu beitragen, entsprechende Massnahmen im Team zu verankern.

Schlüssel zu mehr Effektivität

Die Wurzeln dieses Problems liegen oft in einem Missverständnis darüber, was BGM tatsächlich leisten sollte. Häufig wird es als «Zusatzangebot» oder «nettes Extra» betrachtet, anstatt als zentraler Bestandteil einer umfassenden Unternehmensstrategie. Dabei zeigt sich immer wieder, dass die Integration von BGM in die Unternehmenskultur entscheidend für dessen Erfolg ist. Es geht nicht nur um das Anbieten von Massnahmen, sondern darum, eine gesundheitsfördernde Haltung im gesamten Betrieb zu verankern. Dies erfordert jedoch Engagement auf allen Ebenen, von der Geschäftsleitung bis zu den Mitarbeitenden selbst.

Ein erfolgreiches BGM muss sich an den realen Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren und Massnahmen bieten, die im Arbeitsalltag praktikabel sind. Anstatt pauschale Lösungen zu wählen, sollten Unternehmen auf gezielte und durchdachte Strategien setzen. Ein Beispiel dafür sind kurze, praxisnahe Schulungen, die direkt in den Arbeitsalltag integriert werden können. So können Mitarbeitende etwa lernen, wie sie ergonomischer arbeiten oder besser mit Stress umgehen. Diese Art von Inputs ist leicht verständlich und umsetzbar. Zusätzlich sollten Angebote so gestaltet sein, dass sie tatsächlich auf die spezifischen Bedürfnisse der Belegschaft eingehen. Hierbei sind regelmässige Gespräche oft hilfreicher als ano-

nyme Umfragen, da sie tiefere Einblicke in die Wünsche und Herausforderungen der Mitarbeitenden ermöglichen.

Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sie sollten nicht nur gesundheitsförderndes Verhalten vorleben, sondern auch aktiv dazu beitragen, entsprechende Massnahmen im Team zu verankern. Kleine, wiederholte Impulse, die regelmässig im Arbeitsalltag gesetzt werden, sind oft nachhaltiger als einmalige Grossveranstaltungen. Diese Ansätze zeigen, dass BGM keine universellen Lösungen erfordert, sondern eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Anpassung.

Psychische Erkrankungen und wirtschaftliche Auswirkungen

Psychische Erkrankungen nehmen in der Schweiz zu. Eine Studie des Versicherers AXA zeigt, dass 2022 64% der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) von psychisch bedingten Arbeitsausfällen betroffen waren.¹ Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil der betroffenen KMU von 21% auf 26%. Psychische Erkrankungen sind somit eine der führenden Ursachen für Arbeitsausfälle in der Schweiz. Die Abwesenheiten sind nicht nur eine Belastung für die betroffenen Mitarbeitenden, sondern auch für die Unternehmen, die mit den Auswirkungen von Fehlzeiten und verminderter Produktivität zu kämpfen haben.

Experten rechnen mit Kosten von CHF 600.– bis 1000.– pro Ausfalltag, womit sich 2022 die geschätzten Gesamtkosten der Schweizer Arbeitsausfälle auf CHF 22 Mrd. beliefen.² Ein bedeutender

Anteil dieser volkswirtschaftlichen Kosten entfällt laut Bundesamt für Gesundheit auf psychische Erkrankungen, die jährlich mit über CHF 7 Mrd. zu Buche schlagen.³ Diese hohen Kosten verdeutlichen, wie wichtig es für Unternehmen ist, präventive Massnahmen zu ergreifen, um Fehlzeiten zu reduzieren und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern.

Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis

Mit gezielten Massnahmen, die einfach umzusetzen sind und direkt im Arbeitsalltag greifen, konnten Unternehmen bereits gute Erfahrungen machen. So haben Schulungen zur Ergonomie dabei geholfen, Beschwerden zu reduzieren und Fehlzeiten zu verringern. Sensibilisierungsmassnahmen für mentale Gesundheit haben gezeigt, wie wichtig es ist, Mitarbeitende frühzeitig zu stärken, um Ausfällen vorzubeugen. Ergänzt durch alltagstaugliche Inputs zur gesunden Ernährung, die etwa in Kantinen oder bei internen Veranstaltungen vermittelt werden, lassen sich nachhaltige Veränderungen im Essverhalten fördern.

Ein besonders erfolgreiches Beispiel stammt aus einem mittelständischen Produktionsunternehmen, das in einem Pilotprojekt ergonomische Arbeitsplätze einführt. Neben der technischen Umgestaltung wurden die Mitarbeitenden in kurzen Workshops geschult, wie sie diese neuen Möglichkeiten optimal nutzen können. Die Ergebnisse waren bemerkenswert: Nicht nur gingen die krankheitsbedingten Fehlzeiten deutlich zurück, auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden stieg spürbar.

Ein weiteres Beispiel ist die Einführung regelmässiger Micro-Learning-Sessions zu Themen wie Stressmanagement und Kommunikation. Diese kurzen, praxisnahen Einheiten fanden direkt am Arbeitsplatz statt und wurden von den Teilnehmenden als äusserst hilfreich bewertet. Sie ermöglichten es, theoretisches Wissen unmittelbar in die Praxis umzusetzen.

BGM als strategischer Hebel

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist weit mehr als ein zusätzlicher Kostenfaktor – es ist eine strategische Investition in die wichtigste Ressource eines Unternehmens: die Mitarbeitenden. Unternehmen, die auf smarte und bedarfsgerechte BGM-Massnahmen setzen, profitieren von einer gesünderen Belegschaft, geringeren Fehlzeiten und einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Gleichzeitig stärken sie ihre Position als attraktiver Arbeitgeber und setzen ein klares Zeichen: Gesundheit ist kein Luxus, sondern die Grundlage für langfristigen Erfolg.

Quellen

- 1 KMU-Arbeitsmarktstudie: Psychisch bedingte Ausfälle | AXA
- 2 Krankheitsbedingte Absenzen am Arbeitsplatz stiegen 2022 auf Rekordhoch | Penso
- 3 BAG 2025: Psychiatrische Versorgung



Dr. Patrick Wegmann ist Chairman und Managing Director der Lifetec AG, die er 2016 übernahm. Lifetec ist spezialisiert auf Health, Safety und Environment (HSE) und bietet Beratung sowie innovative Erste-Hilfe-Systeme und Erste-Hilfe-Schulungen.

MOBATIME Digitale Arbeitszeiterfassung

- > für jede Unternehmensgrösse & jede Branche
- > kompatibel zu allen GAV
- > gesetzeskonform & mehrsprachig
- > individuelle Arbeitszeitmodelle
- > via Terminal, App oder Web
- > Dienstplanung, Projektzeiterfassung

30 Tage
kostenlos
testen



Mobatime AG | Stettbachstrasse 5 | 8600 Dübendorf | www.mobatime.ch/zeiterfassung | zeiterfassung@mobatime.ch | 044 802 75 75



Wechseljahre am Arbeitsplatz

Ein Tabuthema braucht Raum

Rund die Hälfte der Menschheit muss durch sie hindurch: die Wechseljahre. Ein natürlicher Abschnitt im Leben jeder Frau, über den dennoch kaum jemand spricht. Erst recht nicht am Arbeitsplatz. Warum Unternehmen das ändern sollten.

Von Jelena Martinelli



Hitzewallungen, Schlafstörungen oder Stimmungsschwankungen sind typische Wechseljahrsbeschwerden.

Ein kalter Tag im Spätherbst in der dänischen Hauptstadt Kopenhagen. Brigitte sitzt auf der Couch ihres Büros und fächelt sich mit den Enden ihrer eleganten Bluse, die sie sich aus ihrer eleganten Anzugshose gepupft hat, Luft unter die Achseln. Denn trotz des kalten Wetters schwitzt Brigitte. Sie schwitzt aber nicht, weil sie gleich den chinesischen Handelsminister zu einer Pressekonferenz trifft. Auch nicht, weil ihr Tag als dänische Aussenministerin bis in die letzte Minute durchgetaktet ist und ihr Assistent sie von Meeting zu Meeting scheucht.

Brigitte schwitzt, weil sie 53 Jahre alt ist und in den Wechseljahren steckt. Hitzewallungen, Schlafstörungen, Stimmungsschwankungen, Herzrasen oder eine

plötzlich wieder einsetzende Menstruation, die sie während eines wichtigen Treffens überrascht – Brigitte Nyborg, eine fiktive Figur aus der preisgekrönten dänischen Politserie «Borgen», macht alles durch. Die Serie bricht damit ein Tabu, das Frauen betrifft, deren Anteil in der Arbeitswelt seit Jahren kontinuierlich wächst – Frauen im Alter zwischen 45 und 55.

Wie Brigitte befinden sich diese Frauen typischerweise auf der Höhe ihrer beruflichen Laufbahn, sind gut ausgebildet, qualifiziert, berufserfahren. Und werden ebenfalls wie Brigitte, kaum haben sie die grössten Herausforderungen eines Frauenlebens gemeistert – Schwangerschaft, Kinder, Doppelbelastung durch unbezahlte Carearbeit –, durch die hor-

monelle Umstellung in der Lebensmitte ausgeknockt. Wobei der Ausdruck «ausgeknockt» etwas in die Irre führt; denn es handelt sich nicht um eine einmalige Sache, sondern die Wechseljahre sind eine Phase, die bis zu 15 Jahre dauern kann.

Laut einer repräsentativen Studie der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin leiden 93% Prozent der deutschen Frauen an mindestens einem Wechseljahrsymptom, die Mehrheit hat mehrere Beschwerden gleichzeitig. Dr. Joëlle Zingraff sagt: «Die Wechseljahre werden unterschiedlich erlebt und sind auch nicht für alle Frauen gleich schwierig. Doch ungefähr die Hälfte hat mittlere und rund ein Viertel starke Beschwerden.» Selbst eine erfahrene Berufsfrau und Co-CEO des Schweizer Start-ups «The Women Circle» kennt Joëlle Zingraff vieles aus eigener Erfahrung. Mit ihrem Geschäftspartner hat sie deshalb vor ein paar Jahren «The Women Circle» gegründet, mit der Mission, Frauen – und Firmen – durch die Wechseljahre zu helfen. Denn obwohl es sich um einen völlig natürlichen (und unvermeidbaren) Abschnitt im Leben einer Frau handelt, wird noch kaum darüber gesprochen, sagt sie. Nicht in der Schweiz, und schon gar nicht am Arbeitsplatz. Das sollte sich ändern.

It's the economy, stupid – und die Demografie

Zumal der Arbeitsplatz der richtige Ort ist, um über Wechseljahre zu sprechen. Und sei es nur aus Empathie gegenüber den älteren, schwitzenden Mitarbeiterinnen. Aber altruistische Beweggründe sind nur ein Teil der Geschichte. Denn das Thema lässt aus wirtschaftlicher Sicht aufhören – CHF 2 Mrd. kann es Schweizer Unternehmen kosten, wenn sie nichts unternehmen, schätzt Joëlle Zingraff. Und

das jedes Jahr. Weltweit rechnet man mit jährlichen Produktivitätseinbussen von rund 150 Mrd. US-Dollar aufgrund von Wechseljahrsbeschwerden.

Doch warum ausgerechnet jetzt die Diskussion? Mussten unsere Mütter und Grossmütter nicht auch da durch, und es wurde trotzdem kein Büro aufgemacht? «Unsere Mütter und Grossmütter haben eher im Stillen gelitten», bestätigt Joëlle Zingraff. Doch was das Damals vom Heute unterscheidet, sei die veränderte demografische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation, sagt sie. Denn während die Frauen früher, wenn überhaupt, Teilzeit gearbeitet haben, sind sie heute mehr denn je an den Schreibtischen, Spitalbetten oder Supermarktkassen zu finden.

Lag etwa der Frauenteil an der erwerbstätigen Bevölkerung im Jahr 1970 noch bei knapp 34%, ist heute das Verhältnis von Frauen und Männern in den Jobs nahezu ausgeglichen – laut Bundesamt für

Statistik haben im Jahr 2023 2,26 Mio. Frauen ihre Brötchen Seite an Seite mit 2,58 Mio. Männern verdient. Und während im Jahr 1991 lediglich etwas mehr als die Hälfte aller Frauen in der Schweiz berufstätig war, sei dieser Anteil im Jahr 2020 auf 75,6% angewachsen, schreibt die Beratungsfirma Pricewaterhouse Coopers (PwC) in ihrem Bericht «Why menopause matters at work». Die dabei am schnellsten wachsende Gruppe sei jene der postmenopausalen Frauen, also Frauen ab ungefähr 50.

Mehr Fluktuation, weniger Leistung

Nun sind Frauen im Alter von 50 plus als Teil der Arbeitswelt grundsätzlich eine gute Sache, sowohl für die Frauen als auch für deren Arbeitgeber. Denn es handelt sich um meist gut ausgebildete und erfahrene Fachkräfte. Andererseits können Wechseljahrsbeschwerden zu Fluktuation und Reduktion der Arbeitsleistung führen, besonders wenn die Arbeitgeber

das Thema ignorieren. Dazu die Studie «MenoSupport» der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, übrigens die bislang einzige grosse Studie zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum:*

- 10% der befragten Frauen wollten aufgrund der Menopause früher in Rente gehen oder hatten es bereits getan. Bei den über 55-Jährigen waren es sogar knapp 20%.
- Knapp ein Viertel gab an, aufgrund der Wechseljahre bereits ihr Pensum reduziert zu haben.
- Mehr als jede sechste Befragte hatte aufgrund ihrer Wechseljahrsymptome schon einmal die Stelle gewechselt.
- Fast ein Drittel war aus dem gleichen Grund schon einmal krankgeschrieben oder hatte unbezahlten Urlaub genommen.

Trotzdem schenken die hiesigen Arbeitgeber dem Thema noch wenig Beachtung. Und das, obwohl nach wie vor Fachkräftemangel herrscht – laut swissstaffing hatten in den letzten Jahren 78% der

Gesunder Berufsstolz – Wert schätzen

Welchen Wert hat die Arbeit und wer bestimmt darüber? Fördert Wertschätzung eine Berufsausübung aus Leidenschaft? Wie gelingt echte Wertschätzung im Betrieb und wo liegen Stolperfallen?

Inputs von und Diskussion mit folgenden Gästen:



Nyara Kaiser-Sutter
Gesundheitsmanagerin
Helsana

«Wertschätzung ist kein Extra: Sie beginnt bei der Führung und lebt durch alle.»



Stefan Müller
Geschäftsführender Inhaber
Stefan Müller Holzbau AG

«Tradition trifft Moderne: Berufsstolz mit Tracht und Lean Management.»



Davide de Rose
Fleischfachmann Metzgerei
Rogenmoser

«Unsere Arbeit ist sehr vielfältig und anspruchsvoll.»

KMU-TALK #8

WEBINAR

Montag, 15. September 2025
16.30 – 18.00 Uhr

Für KMU-Verantwortliche mit Aufgaben in Führung und Ausbildung.
Teilnahme kostenlos.



Anmeldung via
QR-Code oder
[artisana.ch](https://www.artisana.ch)

Ein Engagement der Stiftung Artisans für KMU
[artisana.ch](https://www.artisana.ch)



Gesunder Betrieb.
Gesunde Mitarbeitende.

Unternehmen Mühe, Stellen zu besetzen, weil die richtigen Arbeitskräfte fehlten.

Menopause-friendly workplaces

In Grossbritannien ist man bereits weiter: Dort haben HR- und BGM-Abteilungen das Thema schon länger auf dem Radar. «Die Briten sind uns diesbezüglich gute fünf Jahre voraus», sagt Joëlle Zingraff. Der Handlungsdruck ist ähnlich wie in der Schweiz: Die Bevölkerung altert, qualifizierte Arbeitskräfte sind knapp. Dazu kommt, dass von den rund 4,5 Mio. berufstätigen Frauen in den Wechseljahren bereits 1 Mio. ihren Job gekündigt hat, so PwC. Dabei ist nicht die Menopause selbst der Hauptgrund für den Ausstieg, sondern ungünstige Arbeitsbedingungen: Jobstress (42%), mangelnde Flexibilität (39%) und fehlendes Verständnis im Management (ebenfalls 39%) machen es betroffenen Frauen schwer, im Beruf zu bleiben.

Die Reaktion der britischen Unternehmen: Sie gestalten ihre Arbeitsplätze zunehmend «menopause-friendly», um ihre fähigen Frauen zu unterstützen und zu halten – darunter auch Schweizer Firmen mit Niederlassungen in Grossbritannien wie Roche, UBS oder SwissRe. So hat laut PwC Roche UK nebst weiteren Massnahmen eine Menopause-Richtlinie eingeführt, und die UBS stellt ihren Führungskräften einen Menopause-Leitfaden zur Verfügung. Dazu kommen Menopause-Sprechstunden und Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in denen über die Wechseljahre aufgeklärt wird.

Gibt es Anzeichen, dass die Arbeitgeber in der Schweiz nachziehen könnten? Die gibt es tatsächlich, bestätigt Joëlle Zingraff. «Wir spüren, dass das Thema auch hier allmählich ankommt.» Wobei die meisten Firmen, die sich bei «The Women Circle» melden, sich in der Regel für

SEMINARTIPP

HR als Gesundheitscoach
Mentale und körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden stärken
Praxis-Seminar, 1 Tag
Seminarleitung: Karin Weber
• Donnerstag, 27. November 2025
Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich
Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Sensibilisierungs-Workshops für ihre Führungskräfte, teils auch für ihre Belegschaften interessierten – von wirklichen «menopause-friendly» Arbeitsplätzen sei man noch ein Stück entfernt. Arbeitgebenden empfiehlt sie, zunächst eine Risikoanalyse durchzuführen: «Wie viele Frauen in diesem Alterssegment arbeiten bei mir? Wie viele könnten es in den nächsten Jahren werden?» Je nach Resultat kann es sich lohnen, in entsprechende Massnahmen zu investieren.

Am wichtigsten sei jedoch die Kultur, sagt Joëlle Zingraff. Abgesehen von den Begleiterscheinungen, die am Arbeitsplatz mühsam werden können – «Ich kann doch nicht dreimal am Tag meine Bluse wechseln», sagt Brigitte Nyborg etwa zu ihrer Frauenärztin –, bedeutet diese Phase für Frauen nämlich vor allem eines: das Ende der Fruchtbarkeit. Alt werden. Das muss eine Frau zuerst einmal verdauen, gibt sie zu bedenken. «Wechseljahre sind nicht sexy.» Entsprechend ist es kein einfaches Thema. «Aber wenn es die Firmen schaffen, dass man über die Wechseljahre offen spricht, und zwar einfühlsam und so, dass sich die Frauen ernst genommen fühlen – dann ist das schon die halbe Miete.»

* Die Studie wurde 2023 in Deutschland und 2024 in Österreich durchgeführt. Die Schweizer Ergebnisse folgen im September, vorgestellt von Dr. Joëlle Zingraff und weiteren Beteiligten.



Jelena Martinelli ist freie Journalistin und Autorin. Ihre Themenschwerpunkte sind Management, Arbeitsorganisation und HR. Zudem berät sie KMU zu Kommunikation, Marketing und PR. Vor ihrer Selbstständigkeit war sie jahrelang in diversen Führungsrollen für SwissRe und Swisscom tätig.
www.martinellitext.com

BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Stark durch die Wechseljahre

Die Wechseljahre können die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Wer als Arbeitgeber seinen Mitarbeiterinnen – und sich – etwas Gutes tun will, fördert daher die sportliche Betätigung, sagt Milena Stevic, ehemalige HR-Fachfrau, heute Ultramarathonläuferin und Personal Trainerin bei V Performance & Health AG in Davos – und selbst in ihren Vierzigern.



Sie empfehlen Frauen in den Wechseljahren Krafttraining. Weshalb?

Viele Frauen nehmen in den Wechseljahren an Gewicht zu, fühlen sich antriebslos oder werden verletzungsanfälliger. Oft ist der Grund im Schwund von Muskelmasse zu finden. Dieser setzt bei allen Menschen mit etwa 30 Jahren ein, verstärkt sich jedoch in den Wechseljahren aufgrund des sinkenden Östrogenspiegels. Auch die Knochendichte verringert sich, das Risiko für Osteoporose steigt. Regelmässiges Krafttraining kann all dem entgegenwirken – es stärkt Muskulatur und Knochen und trägt dazu bei, die Belastbarkeit im Alltag zu erhalten.

Sie sagen, das Training muss intensiv sein und mit schweren Gewichten erfolgen – warum?

Weil der Körper nur dann eine Anpassung vornimmt, wenn er gefordert wird. Pilates, leichtes Hanteltraining oder Bewegungseinheiten mit niedriger Intensität haben zwar ihren Platz, bringen aber keinen ausreichenden Reiz für den Aufbau und Erhalt von Muskulatur und Knochensubstanz. Idealerweise lassen Sie sich durch einen erfahrenen Coach professionell begleiten, zumindest am Anfang. So sind eine saubere Technik, die passende Belastung und der nötige Trainingsreiz sichergestellt.

Welche weiteren positiven Effekte durch Krafttraining beobachten Sie?

Viele Frauen spüren, wie sie durch das Training wieder Kontrolle über den eigenen Körper zurückgewinnen. Trotz hormoneller Veränderungen gewinnen sie an Kraft – das steigert das Selbstbewusstsein. Dazu kommen eine bessere Haltung, höhere Gelenkstabilität, mehr Energie im Alltag, besserer Schlaf und geringeres Stressempfinden. Kurz gesagt: Wer stark ist, fühlt sich stark.

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!

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

Nehmen Sie online auf 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!

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.¹ Gemäss Eric Bürki, dem Leiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei Gesundheitsförderung Schweiz, nehmen die Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen stark zu.² 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.³ Es wird ersichtlich, dass Mitarbeitende der Schweizer Arbeitswelt unter grossem Druck stehen, was sich auf die physische und psychische Gesundheit auswirkt.⁴

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.^{5, 6} Eine Studie⁷ 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.⁴ 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».⁸ 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

Mitarbeitenden haben und so Arbeitsausfälle entgegenwirken.^{2, 4, 9}

BGM-Massnahmen für Unternehmen

Die Daten zeigen klar, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen äusserst wichtig ist. Konkrete Massnahmen können entlang der folgenden drei Säulen des BGM aufgelegt werden: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Abwesenheitsmanagement sowie Case Management. Positive Rückmeldungen und Feedbackmöglichkeiten für die Mitarbeitenden können helfen, die Belastung am Arbeitsplatz zu verringern. Ebenfalls sollten Mitarbeitende, die über einen längeren Zeitraum abwesend waren, schnellstmöglich in den Arbeitsalltag und in das Team reintegriert werden. Unternehmen sollten durch die Minimierung von Belastungen wie zum Beispiel Stress und Überforderung die Ressourcen der Mitarbeitenden fördern und schützen.¹⁰ Die Resilienz innerhalb eines Unternehmens, also in einem Team, kann durch achtsame Führung, Bildung einer Teamidentität und durch das Teilen gemeinsamer Verantwortung gestärkt werden.¹¹ Unternehmen können durch die Unterstützung eines ausgebildeten Resilienztrainers diese Massnahmen umsetzen und langfristig die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden stärken.

Ein Blick in die Zukunft zeigt Handlungsbedarf

Die vorliegenden Daten zeigen deutlich, dass der Druck in der Arbeitswelt weiter-

hin steigt. Darunter leidet die Gesundheit der Mitarbeitenden, und es kommt zu immer mehr Arbeitskraftausfällen. Für die Unternehmen ist es nun wichtig, dagegen anzukämpfen. Dazu eignet sich ein vollumfängliches und integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement, welches die Gesundheit der Arbeitenden fördert und Belastung und Stress reduziert. Der Blick in die Zukunft zeigt Handlungsbedarf: Der Druck auf die Arbeitenden steigt beispielsweise durch die Digitalisierung und den Fachkräftemangel immer weiter an.¹² Daher ist es umso wichtiger, durch BGM die Arbeitenden zu unterstützen und eine nachhaltige Arbeitswelt zu gestalten.

Quellenangaben

- 1 Bundesamt für Statistik (2025, 22. Mai). 03 Arbeit und Erwerb [Medienmitteilung]. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/3500800/1/master>
- 2 Tühler, D. (2024, 24. Juni). «Organisationale Resilienz ist in vielen Firmen noch nicht wirklich ein Thema». www.hrtoday.ch/de/article/organisationale-resilienz-ist-vielen-firmen-noch-nicht-wirklich-ein-thema
- 3 Gesundheitsförderung Schweiz (2022). Job-Stress-Index 2022. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz [Faktenblatt 72]. https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2022-10/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf
- 4 Studer, D. (2024, 14. Februar). Betriebliches Gesundheitsmanagement Schweiz. <https://workmind.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement-schweiz/>
- 5 Bundesministerium für Gesundheit (2025, 27. Januar). Betriebliche Gesundheitsförderung. www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html
- 6 Gesundheitsförderung Schweiz (o. D.). Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). <https://gesundheitsfoerderung.ch/unser-engagement/betriebliches-gesundheitsmanagement>
- 7 Füllmann, D., Wüthrich, M., Stanic, D., Jenny, G., Jensen, R. & Krause, A. (2025). Betriebliches Gesundheitsmanagement in Betrieben in der Schweiz: Monitoring-Ergebnisse 2024. https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2025-04/Ergebnisbericht_BGM-Monitoring_2024.pdf
- 8 Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (o. D.). Resilienz. www.bmz.de/de/service/lexikon/resilienz-70564
- 9 Gabriel, T. (2005). Resilienz – Kritik und Perspektiven. Zeitschrift für Pädagogik, 51(2), S. 207–217. <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/75cd446c-d92d-41fc-9a64-37ad3cfb78de/content>
- 10 Gesundheitsförderung Schweiz (2020). Ihr Einstieg ins betriebliche Gesundheitsmanagement. Gesundheit der Mitarbeitenden stärken. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/remote-files/Ihr_Einstieg_ins_betriebliche_Gesundheitsmanagement.pdf

- 11 Unkrig, E. R. (2021). Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34591-4>
- 12 Bundesrat (2022, 09. Dezember). Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt – Monitoring 2022. www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/digitalisierung/auswirkungen-digitalisierung-arbeitsmarkt-monitoring_2022.pdf.download.pdf/Auswirkungen%20der%20Digitalisierung%20auf%20den%20Arbeitsmarkt%20-%20Monitoring%202022.pdf



Sonja Kupferschmid leitet als Co-Geschäftsführerin das Coachingzentrum in Olten. Die Arbeits- und Organisationspsychologin verbindet ihre Expertise in Produktentwicklung mit fundierter Coaching-Erfahrung und hat das Weiterbildungsportfolio des Coachingzentrums wesentlich mitgeprägt. Mit ihrer langjährigen Praxis hat sie sich als Spezialistin in den Bereichen Coaching, betriebliches Mentoring, Resilienztraining, Teamcoaching und Supervision etabliert.



Sophie Plüss befindet sich im Bachelorstudium für Kommunikationswissenschaft & Medienforschung an der Universität Zürich. Sie unterstützt das Coachingzentrum als Praktikantin im Bereich Marketing und Kommunikation und der Produktentwicklung.

NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalSCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zum Thema BGM wie z.B. dem [Gesundheits-Selbst-Audit](#) oder Tipps, wie Sie [Störungen am Arbeitsplatz vermeiden und ausschalten](#).

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via info@weka.ch oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.

Zeiterfassung für KMU, öffentliche Verwaltungen und Dienstleister in der Schweiz

Wir feiern- Sie profitieren: Einführungsprojekt geschenkt!

Zu unserem 30-jährigen Jubiläum schenken wir Ihnen die Kosten für die Einführung, wenn Sie sich bis Ende 2025 für unsere Zeiterfassungslösung «inova:time» entscheiden.

inova:time

swiss made software

Jetzt Offerte anfragen
inova.ch/time



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.

2. Veränderung von Rollenerwartungen

Führung muss neu definiert werden: Nicht Kontrolle, sondern Ermöglichung, Vertrauen und Entwicklung sollten im Mittelpunkt stehen. Dies erfordert eine bewusste Veränderung der Rollenerwartungen – und damit auch der Auswahl- und Beförderungskriterien.

3. Stärkung von Gegenkräften im System

Soziale Systeme verändern sich nur, wenn Gegenkräfte gestärkt werden: beispielsweise durch partizipative Entscheidungsstrukturen, transparente Feedbackmechanismen und die Förderung von Diversität in Führungsstilen.

4. Förderung einer Fehlerkultur

Eine offene Fehlerkultur ist der Schlüssel zur Überwindung von Angst und Kontrolle. Fehler müssen als Lernchancen begriffen werden, nicht als Makel. Dies erfordert einen kulturellen Wandel, der von der Spitze vorgelebt werden muss.

5. Soziologische Beratung und Organisationsentwicklung

Externe soziologische Beratung – oder auch das Etablieren einer internen oder externen Organisationsentwicklungsrolle – kann helfen, blinde Flecken im System aufzudecken und Veränderungsprozesse zu begleiten. Organisationsentwicklung sollte nicht nur auf der Ebene von Einzelpersonen, sondern vor allem auf der Ebene der Strukturen und Prozesse ansetzen.

Welche Rolle kann HR spielen?

HR kann beim Veränderungsprozess eine entscheidende Rolle spielen. Neben der

Unterstützung der systemischen Interventionen, die vor allem vom Management vorangetrieben werden sollten, kann HR ganz konkret eingreifen:

1. Definition von harten und weichen Beförderungskriterien

Erstens kann HR dafür sorgen, dass es neben den harten Beförderungskriterien, wie z.B. Anzahl an Jahren Berufserfahrung bzw. Betriebszugehörigkeit, oder dem vom übergeordneten Vorgesetzten attestierten Potenzial für die Führungsrolle auch weiche Beförderungskriterien gibt. Diese sind zwar schwerer zu fassen, können aber durchaus quantifiziert werden (Führungsleitbild, Identifikation mit einem Wertekanon im Unternehmen, Auswertung von 360-Grad-Feedbacks etc.).

2. Sensibilisieren für unbewusste Muster sowie hinterfragen

Zweitens kann sich HR dafür einsetzen, dass genau jene unbewussten Rollenerwartungen, die es im Unternehmen geben mag, transparent gemacht werden. HR kommt die wichtige Funktion als Hinterfrager zu, die oft unbequem ist, vor allem wenn es um Positionen ganz oben in der Hierarchie geht.

3. Rückendeckung von oben einfordern

Daher braucht es entsprechende Rückendeckung von oben im Sinne eines klaren Bekenntnisses zu kultureller Passung und Führungsleitlinien, die verbindlich sind. Es genügt nicht, sich zu Leitbildern zu bekennen, es muss auch dafür gesorgt werden, dass diese im Alltag eingehalten werden; Fehlverhalten muss konsequent sanktioniert werden, und HR kann dies proaktiv einfordern.

4. Strukturelle Veränderungen

Zuletzt kann HR dazu beitragen, dass es neben Führungslaufbahnen auch Fachkarrieren im Unternehmen gibt. Das heisst, es sollte auch aufsteigen und sich weiterentwickeln können, wer keine Führungsaufgabe anstrebt. Dieser letzte Punkt mag trivial erscheinen, sorgt aber in vielen Unternehmen dafür, dass es massive Führungsprobleme gibt. Vielerorts werden nämlich einfach die kompetentesten Fachexperten in Führungsrollen gehoben, ungeachtet dessen, ob diese führen können oder wollen.

Fazit

Toxische Führung und Mikromanagement sind keine individuellen Ausrutscher, sondern Ausdruck systemischer Strukturen. Unternehmen reproduzieren genau jene Führungskräfte, die ihren oft veralteten Erwartungen entsprechen – selbst wenn diese Erwartungen langfristig schädlich sind. HR kommt hier eine Schlüsselrolle zu: Als kritischer Gestalter muss es sowohl die Systemlogik hinterfragen als auch praktische Massnahmen zur Veränderung ergreifen. Nur durch die Verbindung von systemischer Analyse und HR-Praxis kann ein Kulturwandel gelingen – hin zu Führung, die Vertrauen statt Kontrolle in den Mittelpunkt stellt.



Melanie Knijff beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren intensiv mit Personal-, Kultur- und Organisationsentwicklung und hat zahlreiche Unternehmen verschiedener Branchen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien unterstützt.

TimeTool
it's your time

Moderne Zeiterfassung einfach gemacht.

timetool.ch

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/zle	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

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Eidg. Fachausweis						
Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis	11 Standorte	lernwerkstatt.ch/ausbilder	12 M	Diverse	39 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	12 Standorte	lernwerkstatt.ch/mentoring	20 M	Diverse	36 Tage	Inkl. Diplom Systemischer Coach
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	18 M	Flexibel	300 Stunden	Inkl. Reflexionen & Training
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Diverse	16,5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
Führungsfachleute mit eidg. FA	Zofingen oder Olten	weiterbildung-zofingen.ch	16 M	Diverse	440 Lektionen	Vernetzungsmodul zur Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfung
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13 M	Mi, vereinzelt Sa	44 Tage	Zertifikat der FHNW
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17 M	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Mo/Sa oder Di/Sa	320 Lektionen	2 Modelle
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	12 M	Div. Zeitmodelle	300 Lektionen	Fachrichtung A, Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Lernwerkstatt Olten	lernwerkstatt.ch/hr	13 M	Fr und Sa	30 Tage	Live-Prüfungssimulationen
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	400 Stunden	Alle Fachrichtungen (A, B, C)
HR-Fachleute mit eidg. FA	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	12 M	Mo und Di	270 Lektionen	Fachrichtung A
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	Basel-Stadt	kvpro.ch	18 M	Do und Sa	342 Lektionen	Fachrichtung A
Sachbearbeiter Sozialversicherung kv edupool	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	12 M	Mi	270 Lektionen	kv edupool-Diplom
Sozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	372 Stunden	Zwei Lehrgangsmodelle
Eidg. Diplom						
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom	Olten	lernwerkstatt.ch/al	12 M	Fr und Sa	35 Tage	Durchführungsgarantie
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Tage	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12 M	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
Leiter/in Human Resources	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	320 Stunden	Inkl. verschiedener Mehrwerte
CAS						
CAS Advanced Leadership für wirkungsorientierte Transformation	BWI Zürich	bwi.ch	12 M	Diverse	17 Tage	In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Graubünden
CAS Agile Teamcoaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/sv-tc	6 M	Diverse	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Change Management	HSLU Luzern	www.hslu.ch/cas-change	8 M	Diverse	18 Tage	Blockweise
CAS Coaching	Verschiedene	coachingzentrum.ch/coaching	18 M	Diverse	15 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Coaching als Führungskompetenz	HSLU Luzern	www.hslu.ch/coaching	11 M	Diverse	21,5 Tage	Blockweise
CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5 M	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
CAS Creative Leadership in the Digital Age	HSLU Luzern, Zürich	www.hslu.ch/creative-leadership	8 M	Diverse	21 Tage	Blockweise
CAS Digitalisierung und Künstliche Intelligenz im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	9 M	Do	17 Tage	15 ECTS
CAS Fachkräftesicherung	HSLU Luzern	www.hslu.ch/cas-fks	12 M	Do–Sa oder Fr–Sa	13 Tage	Blockweise
CAS FH in Führungs- und Personalpsychologie	Kalaisdos Fachhochschule, Zürich	kalaidos-fh.ch	6 M	Diverse	12–13 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA in Unternehmen, vor Ort und Live-Streaming
CAS FH in People Attraction Excellence	Kalaisdos Fachhochschule, Zürich	kalaidos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS FH in Personalentwicklung	Kalaisdos Fachhochschule, Zürich	kalaidos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS HRM Upskill	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	9–12 M	Diverse	16 Tage	Intensiv-Refresher für HR-Fachleute
CAS Innovatives HR-Management	Campus St. Gallen	ost.ch	8 M	Mo, Di, Fr und Sa	18 Tage	Ausbaubar zum MAS
CAS Interkulturelles Coaching	Olten	coachingzentrum.ch/ic	8 M	Diverse	12 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Leadership	HSLU Luzern	www.hslu.ch/cas-leadership	9 M	Do–Fr oder Fr–Sa	20 Tage	Modular
CAS Leading Transformation	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	5 M	Diverse	16 Tage	12 ECTS Punkte/ Kooperation mit Hochschule Fribourg
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	12 M	Diverse	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS Projektmanagement – Change und Transformation	BWI Zürich	bwi.ch	12 M	Diverse	15 Tage	In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Graubünden
CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch	12 M	Diverse	18 Tage	Burn-out-Prävention mit Abschluss
CAS Strategisches People und Culture Management	Online & Schaffhausen	hochschule-schaffhausen.ch	3 M	Mi, Fr und Sa	300 Lektionen	Virtuell und 2 × 2 Blocktage Fr/Sa vor Ort
CAS Strategic Workforce Transformation	Luzern	www.hslu.ch/cas-swt	8 M	Diverse	16 Tage	Blockweise
DAS						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11 M	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
MAS						
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	indiv.	Diverse	indiv.	Modulares Programm
MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42 M	Diverse	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso
MAS Psychosoziales Management	Olten	psychosoziales-management.ch	48–72 M	Diverse	Ca. 80 Tage	Modularer Aufbau der Teil-CAS
EMBA/MBA/Nachdiplomstudium						
NDS Management & Leadership HF	Münchenstein	www.kvpro.ch	18 M	Fr, Sa 1 × pro Monat	340 Lektionen	Modulares Programm

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

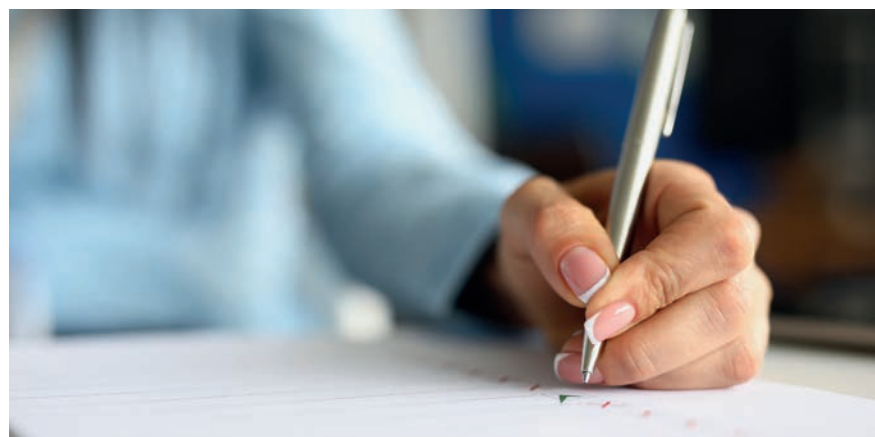
Psychometrische Tests: Die Basis für fundierte Entscheidungen

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.

4. Teamanalysen und Nachfolgeplanung: Teams funktionieren besser, wenn ihre Dynamik stimmt. Verfahren helfen, Rollen sinnvoll zu verteilen und Konflikte zu minimieren. Auch bei Reorganisationen und Nachfolgeplanung zeigen sie ihren Wert. Zu oft basiert Nachfolge noch auf Betriebszugehörigkeit statt auf Potenzial. Zudem werden Talente aus anderen Bereichen oft übersehen. Verfahren schaffen hier Sichtbarkeit und Fairness – und fördern nachhaltige Entwicklung.

Der Paradigmenwechsel: Von Standardprogrammen zu individuellen Lösungen

Warum behandeln wir Talente und Führungskräfte so häufig gleich – mit einem Programm für alle? Warum nicht Programme um Menschen herum bauen? Genau das ermöglichen moderne Verfahren. Doch: Test ist nicht gleich Test. Der Markt ist gross – aber nicht alles taugt für jeden. Manche Verfahren eignen sich besser für junge Talente, andere für das

C-Level. Ein einzelner Test für alles? Keine gute Idee.

Auch der Implementierungsaufwand ist nicht zu unterschätzen: Die Akkreditierung interner HR-Mitarbeitender kann kosten- und zeitintensiv sein. Und auch die Auswertung braucht Expertise. Wer diese intern nicht abdecken kann, sollte externe Begleitung in Betracht ziehen.

Der richtige Einsatz macht den Unterschied

Der Erfolg psychometrischer Tests steht und fällt mit ihrer korrekten Anwendung. Einführung, Schulung und professionelle Interpretation sind entscheidend. Nur so entfalten diese Tools ihr volles Potenzial – und liefern echte Ergebnisse.

Zwei typische Beispielfragen aus psychometrischen Tests:

- «Wie verhalten Sie sich, wenn in Ihrem Team Spannungen auftreten?»
- «Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen zügig zu treffen – auch wenn nicht alle Informationen vorliegen?»

Fazit: Mehr als ein Trend

Psychometrische Tests sind kein Hype, sondern ein wissenschaftlich fundiertes Instrument für bessere Entscheidungen, gezielte Entwicklung und nachhaltige Team-Performance. Unternehmen, die heute darauf setzen, stärken nicht nur ihre Mitarbeitenden – sondern auch ihre Zukunftsfähigkeit.



Lukas von Lindern ist Gründer von PD on Demand, dem ersten freien Anbieter psychometrischer Testverfahren in der DACH-Region. Aus Frust über unflexible Tools und wenig Mehrwert für Talente gegründet,

bietet PD eine breite Auswahl an Verfahren – ganz ohne feste Anbieterbindung, Schulungspflicht oder Lizenzmodell. Einfach on Demand. Sein Anspruch: Nur Tests, die echten Mehrwert bringen – für Unternehmen und Talente. Schnell, flexibel, evidenzbasiert.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Ihre kompetente Weiterbildungspartnerin für Ihre HR- und Führungslaufbahn

Master of Advanced Studies (MAS)

- Human Resource Management
- Leadership & Change Management (modular)
- Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Diploma of Advanced Studies (DAS)

- Bildungsmanagement

Vorbereitungs- und Fachkurse

- HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA
- HR-Assistentin/HR-Assistent mit Zertifikat HRSE
- Datenanalyse im HRM – Einstieg in HR Analytics
- Topsharing erfolgreich einführen und begleiten
- Diverse HR Kurse für Führungspersonen und Personalverantwortliche eines KMU
- Aufmerksamkeitskrise: Umgang mit Smartphone, Social Media & Co.
- Arbeitsrecht

Certificate of Advanced Studies (CAS)

- Zukunftsorientierte HR-Kompetenzen
- Strategische HR-Exzellenz
- Führungskompetenz entwickeln
- Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
- Selbstorganisiertes & agiles Arbeiten
- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz im HRM
- Personalmanagement in KMU
- Diversity- und Gleichstellungskompetenz
- Selbstmanagement-Kernkompetenz in der neuen Arbeitswelt
- Change Management
- International Change Management
- Strategisches Bildungs- und Kompetenzmanagement
- Mediation in Wirtschaft, Umwelt und Verwaltung
- HRM Upskill

Weitere Infos

info.wirtschaft@fhnw.ch
T +41 62 957 20 77
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Arbeitszeitkultur neu gedacht

Mit Resilienz und BGM zu gesunden Arbeitswelten

Arbeitszeit ist mehr als ein organisatorischer Rahmen – sie beeinflusst direkt unsere Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität. In einer Arbeitswelt im Wandel braucht es mehr als flexible Modelle: Es braucht eine neue Haltung. Denn wer Arbeitszeit klug gestaltet, stärkt nicht nur die Resilienz von Mitarbeitenden, sondern auch die Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Von Susanne Mai

Arbeitszeit ist nicht neutral. Sie beeinflusst unsere Leistungsfähigkeit, unsere Gesundheit und unser Lebensgefühl. Wer dauerhaft zu lange, zu unregelmässig oder unter hohem Druck arbeitet, riskiert nicht nur körperliche, sondern vor allem psychische Erschöpfung. Burn-out, Schlafprobleme oder das Gefühl, nie wirklich abschalten zu können, sind nur einige der Folgen. In einer Arbeitswelt der permanenten Erreichbarkeit rückt ein Thema zunehmend in den Fokus: die Qualität der Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit und Belastbarkeit der Beschäftigten.

Die Zeiten, in denen Präsenzzeit als Leistungsausweis galt, weichen einer differenzierteren Sichtweise: Flexible Arbeitszeiten, psychische Gesundheit und individuelle Belastungsgrenzen gewinnen an Bedeutung. In dieser Entwicklung spielen Resilienz und ein ganzheitlich verstandenes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) eine zentrale Rolle, gerade im Kontext moderner Arbeitszeitgestaltung.

Arbeitszeit: Mehr als nur ein organisatorischer Kontext

Die Arbeitszeit ist nicht nur eine organisatorische Grösse, sondern prägt das gesamte Arbeits- und Lebensgefühl von Beschäftigten. Die Arbeitswelt steht an einem Wendepunkt. In den letzten Jahren haben Digitalisierung, Homeoffice, Fachkräftemangel und eine gestiegene Sensibilität für psychische Gesundheit zentrale Fragen aufgeworfen, unter anderem: Wie wollen wir künftig arbeiten?



Wer ausreichend Pausen machen kann und klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit erlebt, kann Resilienz aufbauen und erhalten.

Und vor allem: Wie viel und wann? Starre Arbeitszeitmodelle gehören immer mehr der Vergangenheit an. Nicht nur wegen expliziter Faktoren, sondern auch, weil das Bewusstsein für mentale Gesundheit und Work-Life-Balance wächst.

Flexible Modelle wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder die 4-Tage-Woche gewinnen an Bedeutung. Doch Flexibilisierung allein reicht nicht. Entscheidend ist die Kultur, die sie trägt. Wenn flexible Arbeitszeiten in einem Klima der ständigen Erreichbarkeit oder impliziten Verfügbarkeit eingebettet sind, steigt die Belastung und damit das Risiko für Erschöpfung oder langfristige Erkrankung. Eine gesunde Arbeitszeitkultur braucht klare Regeln, gegenseitiges Vertrauen und echte Mitgestaltung. Genau

hier setzt die Diskussion um eine neue Arbeitszeitkultur an: Wie kann Arbeitszeit so gestaltet werden, dass sie sowohl den Anforderungen der Arbeit als auch den Bedürfnissen der Menschen gerecht wird?

Resilienz: Schutzfaktor in einer dynamischen Arbeitswelt

In dieser neuen Arbeitswelt ist Resilienz – die psychische Widerstandsfähigkeit – eine zentrale Ressource. Resiliente Menschen können mit Unsicherheiten, Veränderungen und Belastungen besser umgehen. Doch Resilienz ist nicht nur individuelle Stärke, sondern auch das Ergebnis von Rahmenbedingungen: Ein Arbeitsumfeld, das Autonomie ermöglicht, soziale Unterstützung bietet und realistische Anforderungen stellt, fördert Resilienz nachhaltig.

Resilienz ist keine rein individuelle Eigenschaft, sondern wird stark durch das Arbeitsumfeld mitgeprägt. Arbeitszeit spielt dabei eine zentrale Rolle: Wer ausreichend Pausen machen kann, klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit erlebt und Einfluss auf seine Arbeitsgestaltung hat, kann Resilienz aufbauen und erhalten. Umgekehrt kann eine dysfunktionale Zeitkultur, etwa durch Überstunden, Pausenverzicht oder permanente Erreichbarkeit, die psychische Widerstandsfähigkeit massiv schwächen.

Die Förderung von Resilienz muss deshalb systematisch in die Unternehmenskultur eingebettet werden. Dies bedeutet, Strukturen, Prozesse, Werte und Verhaltens-

weisen zu schaffen, die gesundes Arbeiten ermöglichen. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie entscheiden durch ihr Verhalten massgeblich mit, ob Pausen akzeptiert oder als Schwäche gewertet werden, ob Überstunden zur Norm werden und ob der ständigen Erreichbarkeit klare Grenzen gesetzt werden.

Das bedeutet: Unternehmen müssen nicht nur auf die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeitenden setzen, sondern Verhältnisse schaffen, die Resilienz ermöglichen. Hier setzt das BGM an.

Betriebliches Gesundheitsmanagement neu denken

Ein tiefgreifendes Betriebliches Gesundheitsmanagement geht über Sportangebote, ergonomische Sitzplatzgestaltung, Stressmanagement und Obstkörbe hinaus. Es integriert psychische Gesundheit, Arbeitsorganisation und Führungsverhalten in ein ganzheitliches System. In Verbindung mit flexibler, gesunder Arbeitszeitgestaltung gewinnt das BGM strategische Bedeutung.

Ein wirksames BGM analysiert Belastungsfaktoren, bietet Unterstützung z.B. durch Resilienztrainings, Gesundheitscoachings oder Präventionsangebote und bindet Führungskräfte aktiv ein. Eine resilienzfördernde Führung achtet auf Belastungssignale, spricht über Gesundheit und schafft Freiräume. Sie weiss: Wer gesund arbeiten kann, arbeitet besser und längerfristig. Damit verändert sich auch das Führungsverständnis: Weg von Kontrolle der Arbeitszeit, hin zu Vertrauen in Ergebnisse und Eigenverantwortung.

Neue Leitbilder für gesunde Arbeit

Eine gesunde Arbeitszeitkultur erfordert neue Leitbilder. Weg von der Messung in Stunden, hin zur Betrachtung von Leistung, Ergebnissen und Wohlbefinden. Das bedeutet auch, Erholungsphasen nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu fördern. Denn Erholung ist keine Schwäche, sondern eine notwendige Ressource für Leistungsfähigkeit und Kreativität.

Unternehmen, die das verstehen, investieren nicht nur in die Gesundheit ihrer

Mitarbeitenden, sondern auch in ihre eigene Zukunftsfähigkeit. Letztlich sind gesunde, resiliente Mitarbeitende seltener krank, produktiver und loyaler. Arbeitszeitkultur wird damit zum strategischen Faktor für Arbeitgeberattraktivität und langfristigen Unternehmenserfolg.

Gesundheit braucht Zeit – und Haltung

Die Arbeitswelt von morgen braucht mehr als neue Modelle. Es geht um eine tiefere Veränderung in der Wertschätzung von Menschen, in der Führungskultur und im Arbeitsverständnis. Es braucht eine Kultur, die Gesundheit ernst nimmt, Resilienz stärkt und Arbeitszeit als Gestaltungsspielraum versteht, nicht als Belastungsfaktor. Ohne diesen kulturellen Wandel bleibt jede Regelung nur ein Lippenbekenntnis.

Die Arbeitswelt von morgen fordert ein grundlegendes Umdenken im Menschenbild, in der Führung und in der Zusammenarbeit. Sie entsteht nicht durch Einzelinterventionen. Es geht um die innere Haltung von Führungskräften, Mitarbeitenden und Unternehmen gegenüber Arbeit, Leistung und Vertrauen. Die neue Arbeitszeitkultur ist keine technische Frage und beginnt nicht mit dem Blick auf die Uhr, sondern mit einem neuen Verständnis von Arbeit. Sie setzt eine innere Haltungsveränderung voraus: Qualität statt Quantität, Vertrauen statt Kontrolle, weg von starrer Präsenzkultur, hin zu sinnorientierter Arbeit, Gesundheit statt kurzfristiger Leistung.

Die neue Arbeitszeitkultur ist eine Chance für gesündere Menschen und gesündere Organisationen, die langfristig leistungsfähig, lernfähig und menschlich nachhaltig funktionieren, da Strukturen, Kultur und Menschen in Balance stehen.



Susanne Mai ist Fachverantwortliche Studiengangsleiterin am Institut für Management und Leadership bei der Kalaidos Fachhochschule. Zudem doziert sie zu den Themen Resilienz und Gesunde Führung, Positive Psychologie sowie Management und Leadership.

«Panik am Arbeitsplatz? Dein Kopf ist nicht das Problem. Aber dein Körper»

Sie kommt scheinbar aus dem Nichts: Kurz vor der Besprechung, auf dem Weg ins Büro, beim Gespräch mit einem Arbeitskollegen oder beim Lesen einer Mail: Panik. Die Brust wird eng, der Atem flach, der Puls rast. «Reiss dich zusammen», sagt der Kopf. Doch genau das funktioniert irgendwann nicht mehr.

Unser Berufsalltag ist durchgetaktet bis auf die letzte Minute. Wir organisieren, optimieren, performen. Während Stress inzwischen als akzeptierte Herausforderung gilt, werden Angstzustände und Panikattacken im Beruf häufig tabuisiert. Viele versuchen, sie mit Unterdrückung oder reiner Disziplin zu kontrollieren. Dabei wird häufig eine zentrale Tatsache übersehen: Mentale Symptome und Überlastungen lassen sich nicht allein auf mentaler Ebene lösen.

Wer im Job dauerhaft unter Strom steht, braucht keine weiteren Gespräche oder Mentalstrategien. Es braucht ein stabiles Nervensystem, das Belastungen regulieren kann. Denn Angst und Panik sind keine Denkfehler. Sie sind die stärkste körperliche Reaktion auf ein dauerhaft überfordertes System. Wer sie regulieren will, muss lernen, seinen Körper gezielt einzusetzen, indem nicht tief, sondern ruhig geatmet wird (z.B. vier Sekunden ein, sechs aus), Muskeln gelockert und entspannt werden oder kurz frische Luft geschnappt wird. Ein kaltes Glas Wasser, kühle Hände oder ein kalter Waschlappen im Nacken können ebenfalls hilfreich sein.

Auch Kolleg*innen können einen wertvollen Beitrag leisten. Statt Fragen und Analysen zu stellen, helfen klare und ruhige Sätze wie «Setz dich kurz, ich bleib bei dir» oder «Lass uns einen Moment rausgehen». Es müssen keine Lösungen geboten, sondernes muss Sicherheit ausgestrahlt werden.

Angst und Panik im Job ist kein Zeichen von Schwäche, sondern ein Schrei des Körpers nach Entlastung. Und genau darin liegt auch der Schlüssel: Mentale Gesundheit beginnt im Körper. Und das können alle.

Dennis Fröhlich ist Mental Health Trainer, studierter Fitnessökonom und zert. Psycho-Neuro-Immunologe sowie ehemaliger Betroffener von Panikattacken und Angstzuständen. Er widmet sich seit über 10 Jahren der Thematik, wie Körper und Geist die mentale Gesundheit beeinflussen.



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. Veraltete 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

IMPRESSUM

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

lernwerkstatt

Buchen Sie jetzt ein
kostenloses
Beratungsgespräch
im Wert von
CHF 165.-
Telefon 062 291 10 10
www.lernwerkstatt.ch/beratung



SVEB-Zertifikat Ausbilder/in

50%
Kursgeldrückerstattung
**BUNDESBEITRÄGE
EIDGENÖSSISCHE
PRÜFUNGEN**

Lernen mit Begeisterung.

- 30 Kursorte
- Durchführungsgarantie
- Verpasste Kurstermine
in einem Parallellehrgang
besuchen





Firmeninterne Weiterbildung

Alles aus einer Hand beim ZfU

Ein Seminar mit dem ZfU ist mehr als eine Weiterbildung – es ist eine **gezielte Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens**. Durch praxisorientierte und massgeschneiderte Trainings erhalten Ihre Mitarbeitenden direkt anwendbare Werkzeuge, die auf Ihre spezifischen Herausforderungen abgestimmt sind. Dies führt nicht nur zu einer Steigerung der Effizienz, sondern auch zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil. Der ROI zeigt sich in messbarem Erfolg und einer stärkeren Marktposition, da das gelernte Wissen effektiv in die strategische Arbeit integriert wird.

Ihre Möglichkeiten

- Impulsvorträge
- ZfU-Seminare
- Massgeschneiderte Seminare
- E-Learnings
- Blended Learning
- Talentmanagement

... oder kombinieren Sie flexibel nach Ihren Wünschen und Vorstellungen.

Wir beraten Sie gerne bei der Planung, Entwicklung und Umsetzung von Inhouse-Weiterbildungen, Aufbau von Learning-Academies und erstellen für Sie Weiterbildungs-Programme und Konzepte.

Kontaktieren Sie uns für eine unverbindliche Beratung:
Telefon +41 44 722 85 85 – info@zfu.ch



Hier finden Sie detaillierte Informationen zur
firmeninternen Weiterbildung