

personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Betriebliches Gesundheitsmanagement und Case Management «Es braucht Vertrauen und Klarheit»

Barbara Ingold von der Suva im Experten-Interview

Arbeitsvertrag

KI-Klauseln rechtssicher regeln

KI bringt Chancen, erfordert aber vorausschauende arbeits- und datenschutzrechtliche Regeln. [S. 12](#)

Frauengesundheit

Zwischen Tabu und Potenzial

Die Gesundheit von Frauen wird im Arbeitsleben oft unterschätzt. Warum ein Umdenken nötig ist. [S. 28](#)

Case Management

Gesundheit langfristig fördern

Wo Prävention und Unternehmenskultur zusammenspielen, wirkt Gesundheitsförderung nachhaltig. [S. 30](#)

International zertifizierter Diplom-Lehrgang Systemischer Coach & BeraterIn



Abschlussfoto Sommer 2025 in Zürich

Werte entwickeln und Ziele erreichen als erfolgreicher Coach

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 2026/2027

Block-Lehrgänge

Dauer: 10 Tage
Zürich: 08.10.2026 – 17.10.2026
Zürich: 08.02.2027 – 26.02.2027
Investition: CHF 3690.–

Modulare Lehrgänge

Dauer: 6 Wochenenden à 2,5 Tage
St. Gallen: 09.10.2026 – 28.02.2027
Zürich: 30.10.2026 – 07.03.2027
Rebstein: 13.11.2026 – 11.04.2027
Bern: 13.11.2026 – 04.04.2027
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

Gesund im Job

Liebe Leserinnen und Leser

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Absenz- und Case Management wirken in unterschiedlichen Phasen. Idealerweise setzt Unterstützung ein, bevor aus ersten Belastungen eine längere Arbeitsunfähigkeit entsteht. Der Blick reicht von Prävention und Früherkennung bis zur Begleitung bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Doch wirksames Gesundheitsmanagement geht weiter: Es schafft ein Arbeitsumfeld, das Gesundheit langfristig fördert. Denn Gesundheit ist keine Einzelaufgabe, sondern gemeinsame Verantwortung.



Im **Titelinterview** spricht **Barbara Ingold**, Leiterin Schadenabwicklung bei der Suva, darüber, was gutes Absenz- und Case Management ausmacht und wie Wiedereingliederung gelingen kann. Entscheidend sind frühes Handeln, klare Verantwortlichkeiten und der Kontakt zu Betroffenen. Einen zentralen Präventionshebel sieht sie in der Führungs- und Unternehmenskultur: «Es braucht Vertrauen und Klarheit» (S. 6).

Dass Prävention bereits vor einer Arbeitsunfähigkeit ansetzen muss, verdeutlichen **Sonja Kupferschmid** und **Sophie Plüss** am Beispiel von Präsentismus. Viele Arbeitnehmende arbeiten trotz gesundheitlicher Einschränkungen. Entscheidend ist dabei eine gesunde Team- und Führungskultur (S. 24).

Frühzeitige Aufmerksamkeit ist auch bei psychischen Belastungen gefragt, die sich häufig schleichend entwickeln. **Andreas Krause** beleuchtet, wie psychologische Sicherheit dazu beiträgt, dass Mitarbeitende Belastungen frühzeitig ansprechen – und welche Rahmenbedingungen Unternehmen dafür schaffen müssen (S. 36).

Auch die Wechseljahre gehören zu einem ganzheitlichen Verständnis von Gesundheit am Arbeitsplatz. **Ariane M. Baer** erläutert, warum Frauen zwischen 45 und 55 Jahren eine wichtige Beschäftigtengruppe sind und wie flexible Arbeitsmodelle und ein unterstützendes Umfeld dazu beitragen, dieses Fachkräftepotenzial langfristig zu erhalten (S. 46).

Gesunde Arbeitsbedingungen haben schliesslich viel mit Führung und Verantwortung zu tun. **Nadja Kaderli** fragt, was es braucht, damit Mitarbeitende Eigenverantwortung übernehmen können. Ihr Ansatz: Verantwortung muss man nicht nur übernehmen wollen, sondern auch dürfen und können (S. 56).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und bedanke mich für Ihre Lesetreue.

Dave Husi
Chefredaktor



**Jetzt
WEKA Member
werden!**

WEKA PRO – Edition Personal

Profitieren Sie von diesen exklusiven Leistungen:

- | Alle **kostenpflichtigen Beiträge** und **Videos** auf weka.ch frei
- | Zugriff auf alle **Special Dossiers** und **über 1300 Arbeitshilfen**
- | **Exklusiver KI-Chatbot Evi** über das gesamte WEKA-Wissen und alle HR-Bücher
- | **Täglich aktualisiert** und laufend neue Inhalte
- | Alle 2-stündigen **Live-Webinare** inklusive

**Inklusiv
Seminargutschein
im Wert von bis
zu CHF 400.–**

**Alle Infos zur
Membership**

www.weka.ch/member



FACHEXPERTEN NACH THEMEN

Fachbereich	Kontakt	Telefon	E-Mail	Kompetenzen
Absenz- und Casemanagement	Kurt Mettler	+41 44 496 63 14	kurt.mettler@sizcare.ch	Kompetenzzentrum für Gesundheits-, Absenzen- und Case Management
	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	Diana Driza	+41 58 274 74 73	diana.driza@avenirgroup.ch	HR-Fachfrau mit Spezialisierung auf Arbeitszeugnisse
	Nicole Vögeli Galli	+41 44 630 48 11	nicole.voegeli@suterhowald.ch	Dr., Fachanwältin Arbeitsrecht
Assessment	Nicola von Allmen	+41 31 335 65 70	nicola.vonallmen@nantys.ch	Dr. phil., Berufliche Eignungsdiagnostik
	Urs Tschanz	+41 31 311 23 11	urs.tschanz@diacova.ch	Personalentwicklung und Assessment
Berufliche Vorsorge	Cyrell Habegger	+41 41 226 15 59	cyrell.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	Alexander Wittwer	+49 89 209 848 10	info@circle2.de	Begleitung von Veränderungsprozessen und Leadership-Development
	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
	Martin Bürki	+41 79 763 83 55	mb@martinbuerki.com	Leadership Coaching
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
	Dagmar Richardson	+41 43 222 46 28	d.richardson@internationalhrs.com	Out- & Inbound, Verträge, Package-Berechnungen, Bewilligungen, Soz.Vers., Steuern
Gesundheitsmanagement	Martin Bircher	+41 44 387 58 95	martin.bircher@movis.ch	Betriebliches Gesundheitsmanagement
	Noémi Swoboda	+41 31 350 03 49	noemi.swoboda@promotionsante.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
Lohnbuchhaltung	Dagmar Richardson	+41 43 222 46 28	d.richardson@internationalhrs.com	Schattenlohnbuchhaltung oder Delegation bei Soz. Vers. – Unterstellung im Ausland
	Remo Rutschi	+41 43 277 07 91	remo.rutschi@rutschi-partner.ch	Personaladministration und Lohnbuchhaltung
Lohngerechtigkeit	Marc Pieren	+41 78 815 09 79	marc.pieren@comp-on.ch	Zertifizierung Lohngleichheitsanalyse, Lohnkonzepte, Variable Vergütung
	Roland Stoll	+41 41 720 78 49	rs@marketsalary.ch	Geschäftsführer Landolt & Mächler, Lohnvergleich, Lohngleichheit
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
Organisationsentwicklung	Andrea Rutishauser	+41 44 360 57 57	andrea.rutishauser@bwi.ch	Begleitung von Teams und Unternehmen in anspruchsvollen Veränderungsprozessen
	Marion Alt	+41 79 442 11 71	coachconsult@bluewin.ch	Systemisch-lösungsorientierte Begleitung in Veränderungsprozessen
Outplacement	Holger Schimanke	+41 44 210 48 58	schimanke@schluchterlicci.ch	Outplacement und Karrieremanagement für Unternehmen
	Michael Hasler	+41 79 330 28 94	michael.hasler@newplace.ch	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
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	Andrea Egli	+41 78 915 20 33	info@rethinkleadership.ch	Schweizer Expertin in Leadership und Resilienz
	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
Transformation	Alexander Beck	+41 79 290 51 25	a.beck@beck-hr.ch	HR-Strategie und Transformation
	Mirjam Jaeger	+41 58 274 74 55	mirjam.jaeger@avenirgroup.ch	HR Transformation

EDITORIAL 3**EXPERTEN-INTERVIEW****«Es braucht Vertrauen und Klarheit»** 6

Barbara Ingold, Leiterin Schadenabwicklung bei der Suva, über gutes Case Management, die Rolle der Führungskräfte und eine erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz.

ARBEITSRECHT**Besonderheiten bei Kündigungen** 10

Sperrfristen, Verdachtskündigungen und Lehrverträge im Fokus.

KI-Klauseln im Arbeitsvertrag 12

Arbeitsrechtliche Leitplanken für den KI-Einsatz.

Linhs Kolumne 14

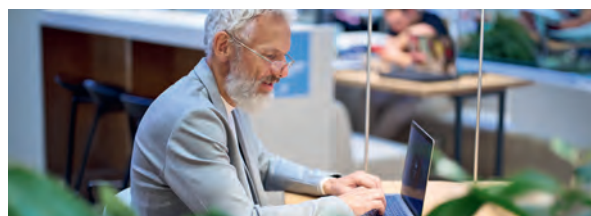
Die neue regelmässige Kolumne von HR Top Voice Linh Grethe.

LOHN UND SOZIALVERSICHERUNGEN**Lohnvorschuss, Lohnabtretung und -verpfändung** 16

Rechtliche Stolpersteine und Tipps für die Praxis.

Arbeitnehmer ab 58 Jahren 18

Wie sich finanzielle Nachteile bei Vertragsauflösungen vermeiden lassen.

**DENKSPORT****Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!** 21**PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS****Produktiv und gesund arbeiten** 22

Die Rolle von HR und Führungskräften.

Die unsichtbaren Kosten von Präsentismus 24

Betriebliches Gesundheitsmanagement als Hebel für Prävention.

Small Talk im Büro – Beziehungspflege oder Konzentrationskiller? 26

Die Debatte mit Jeannette Matti, Jaclyn Zürcher und Gjelbrim Sadiku.

Frauengesundheit als Chance fürs BGM 28

Arbeitsfähigkeit, Wissen und Mitarbeitendenbindung stärken.

Gesunde Unternehmenskultur, wirksames Case Management 30

Erst mit Prävention und gesunder Führung entfaltet Case Management seine volle Wirkung.

FÜHRUNG**Wenn Mitarbeitende Belastungen frühzeitig ansprechen** 36

Psychologische Sicherheit als Basis für eine wirksame Frühintervention.

#HReinfachgedacht 38

Die regelmässige Kolumne von LinkedIn Top Voice Selma Kuyas.

Purpose-driven Leadership 39

Glaubwürdigkeit als Schlüssel moderner Führung.

Psychische Gesundheit strategisch verankern 42

Früherkennung und Handlungskompetenz gezielt stärken.

HR-STRATEGIE**Sechs Zutaten für Höchstleistungen** 44

Führungstreiber, die aus Anspruch Sternenniveau machen.

Mitten im Wandel, voll im Einsatz 46

Leistungsbereitschaft und Erwerbsbeteiligung von Frauen in den Wechseljahren erhalten.

AUS- UND WEITERBILDUNG**Weiterbildungen im HR & Leadership** 48

Welcher Lehrgang findet wann statt?

WERTE UND KOMPETENZEN**Feedback, das (gut) ankommt** 50

Psychologische Sicherheit und Vertrauen stärken.

Gesundheit als Führungsaufgabe 54

Wie Führung Arbeitsbedingungen im Alltag prägt.

Wie gelingt Eigenverantwortung im Team? 56

Wer Verantwortung teilt, ermächtigt nicht nur andere, sondern auch sich selbst.

KOLUMNE**Personalmangel beginnt nicht beim Personal** 57

In der aktuellen Kolumne schreibt Edita Demolli über Positive Leadership als Antwort auf den Personalmangel in der Pflege.

VORSCHAU/IMPRESSUM 58

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Case Management

«Es braucht Vertrauen und Klarheit»

Wenn Mitarbeitende wegen Krankheit oder Unfall länger ausfallen, sind Unternehmen, Führungskräfte und HR gleichermassen gefordert. Frühes Handeln ist entscheidend, um eine Wiedereingliederung gut zu koordinieren. Digitale Prozesse eröffnen dabei neue Möglichkeiten. Barbara Ingold, Leiterin Schadenabwicklung bei der Suva, erklärt im Titelinterview, was gutes Case Management ausmacht, welche Rolle Führungskräfte spielen und wie die Rückkehr an den Arbeitsplatz gelingen kann.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Ingold, mit welchen Herausforderungen sind Sie als Leiterin Schadenabwicklung bei der Suva aktuell besonders konfrontiert?

Die grösste Herausforderung besteht darin, unterschiedliche Erwartungen in Einklang zu bringen. Wir bearbeiten jährlich rund 500 000 Schadenfälle. Verunfallte und versicherte Betriebe erwarten zu Recht, dass wir rasch und korrekt entscheiden sowie Leistungen zeitnah ausrichten. Gleichzeitig wünschen sie sich gerade in anspruchsvollen Situationen eine persönliche und umfassende Beratung. Unsere Dienstleistungen sollen dabei effizient und kostengünstig erbracht werden, um die Prämienbelastung möglichst tief zu halten. Hinzu kommen die Herausforderungen der Digitalisierung und des Fachkräftemangels. Prozesse müssen deshalb kontinuierlich weiterentwickelt werden – ohne dabei die persönliche Nähe zu den Verunfallten und den versicherten Betrieben zu verlieren.

Die Suva ist vielen vor allem als Unfallversicherung bekannt. Welche Rolle spielt sie heute darüber hinaus, wenn es um Prävention, Absenzenmanagement und Wiedereingliederung geht?

Die Suva ist mehr als eine Versicherung. Durch die Kombination von Prävention, Versicherung und Rehabilitation ist das «Modell Suva» einzigartig. Unsere Stärke liegt in diesem ganzheitlichen Ansatz, mit dem wir unsere Versicherten entlang des gesamten Prozesses begleiten – von der Prävention über die Schadenabwicklung bis zur erfolgreichen Wiedereingliederung. Gemeinsam mit den Betrieben

reduzieren wir Risiken, verkürzen Ausfallzeiten und entwickeln nachhaltige Lösungen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. So fördern wir gemeinsam eine Kultur der Sicherheit, Gesundheit und Verantwortung.

Wie hat sich die Schadenabwicklung bei der Suva in den letzten Jahren verändert?

Prozesse, die früher stark administrativ geprägt waren, können heute digital und strukturierter abgewickelt werden. Wir

Durch die Digitalisierung gewinnen unsere Mitarbeitenden mehr Zeit für die persönliche Begleitung der Verunfallten. Gerade bei der Wiedereingliederung ist die individuelle Unterstützung entscheidend. Jeder Unfall und jede gesundheitliche Situation sind anders. Deshalb braucht es insbesondere in komplexen Fällen eine persönliche und auf die jeweilige Situation abgestimmte Betreuung. Gemeinsam mit den Betroffenen, den behandelnden Fachpersonen und den Arbeitgebenden entwickeln wir nachhaltige Lösungen.

«Eine Wiedereingliederung ist ein sehr persönlicher und individueller Prozess.»

sind stärker vernetzt mit allen Beteiligten und können uns dadurch noch konsequenter auf unsere Kundinnen und Kunden fokussieren. So bieten wir beispielsweise mit mySuva einen Online-Service an, über den sich Verunfallte und Betriebe informieren, Dokumente einreichen oder mit uns kommunizieren können.

Die Digitalisierung ermöglicht es uns, effizienter zu arbeiten und Abläufe zu beschleunigen. Sie unterstützt unsere Mitarbeitenden, ersetzt aber nicht den persönlichen Kontakt. Denn der Mensch steht für uns stets im Zentrum. Gerade in anspruchsvollen Situationen braucht es individuelle und persönliche Betreuung.

Wie stellen Sie sicher, dass trotz Digitalisierung der persönliche Blick auf verunfallte Personen, Wiedereingliederung und Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber nicht verloren geht?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die frühzeitige und koordinierte Zusammenarbeit aller Beteiligten. Je früher wir mit den Betroffenen und den Betrieben ins Gespräch kommen, desto besser können wir den Heilungsverlauf unterstützen und die Rückkehr an den Arbeitsplatz begleiten.

Unser Anspruch ist es, das Beste aus zwei Welten zu verbinden: die Effizienz und Geschwindigkeit digitaler Prozesse mit der Empathie, Erfahrung und persönlichen Nähe unserer Mitarbeitenden. Denn eine erfolgreiche Wiedereingliederung entsteht nicht durch Technologie allein, sondern vor allem durch Vertrauen, Verständnis und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Kann und soll künstliche Intelligenz die Schadenabwicklung künftig unterstützen?

Wir setzen bereits heute Machine-Learning-Modelle ein. So werden aktuell über 80 Prozent der Taggeldleistungen automatisiert abgerechnet und ausbezahlt. Weitere Einsatzmöglichkeiten sehen wir beispielsweise bei der Zusammenfassung von Berichten, der Dokumentation von Gesprächen oder der Analyse von Zusammenhängen. Ziel ist es, unsere Mitarbeitenden administrativ zu entlasten, damit sie mehr Zeit für anspruchsvolle Fälle und die persönliche Betreuung haben.

Welche Kennzahlen im Zusammenhang mit Absenzen sollten Unternehmen im Auge behalten?

Wichtige Kennzahlen sind die Absenquote, die durchschnittliche Absenzdauer und die Häufigkeit von Kurzabsenzen. Entscheidend ist jedoch nicht nur die Anzahl der Absenzen, sondern auch das Erkennen von Mustern und möglichen Ursachen. Dabei müssen auch die betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Arbeitszeitmodelle, Schichtarbeit, Homeoffice-Regelungen oder betriebliche Absenzprozesse können die Kennzahlen wesentlich beeinflussen. Erst im jeweiligen Kontext lassen sich daraus die richtigen Schlüsse und geeignete Massnahmen ableiten.

Welche Rolle spielen Vorgesetzte im Absenzenmanagement, und wo braucht es klar die Unterstützung durch HR oder externe Stellen?

Vorgesetzte spielen im Absenzenmanagement eine Schlüsselrolle, da sie die ersten Ansprechpersonen für ihre Mitarbeitenden sind. Durch einen regelmässigen Austausch und eine wertschätzende, offene Kommunikation können sie dazu beitragen, dass Probleme frühzeitig angesprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden – bevor längere oder wiederkehrende Absenzen entstehen. Wichtig ist auch, dass sie während einer Absenz den Kontakt aufrechterhalten und die Rückkehr an den Arbeitsplatz aktiv begleiten.

Gleichzeitig gibt es Grenzen. Wenn es um arbeitsrechtliche Fragestellungen, komplexe gesundheitliche Situationen, längere Ausfälle oder die Koordination verschiedener Anspruchsgruppen geht, ist die Unterstützung durch das HR zentral. Das HR verfügt über die notwendigen

Strukturen, um den Prozess zu begleiten und stellt sicher, dass organisatorisch und rechtlich alles korrekt abläuft. Je nach Situation werden zudem externe Partner beigezogen – medizinische Fachpersonen, Case Manager, weitere Spezialistinnen und Spezialisten der Suva oder anderer Sozialversicherungen. Eine erfolgreiche Wiedereingliederung gelingt am besten, wenn alle Beteiligten eng zusammenarbeiten.

«Wir arbeiten mit standardisierten Prozessen, wo sie sinnvoll sind.»

Viele Führungskräfte sind unsicher, was sie bei Krankheit oder Unfall ansprechen dürfen. Welche Leitplanken empfehlen Sie?

Wichtig ist, Interesse zu zeigen, ohne die Privatsphäre der betroffenen Person zu verletzen. Die medizinische Diagnose steht für Führungskräfte nicht im Vordergrund. Viel wichtiger ist es zu verstehen, welche Auswirkungen die gesundheitliche Situation auf die Arbeitsfähigkeit hat und wie die betroffene Person unterstützt werden kann. Hilfreich sind dabei Instrumente wie eine Arbeitsplatzbeschreibung für die behandelnden Ärzte oder das Re-work-Profil von Compasso.

Ebenso wichtig ist es, während der Absenz den Kontakt aufrechtzuerhalten sowie Wertschätzung und Unterstützung zu signalisieren. Offene Fragen wie «Wie geht es dir?», «Wie kann ich dich unterstützen?», «Welche Tätigkeiten sind aktuell möglich und welche noch nicht?» oder «Was brauchst du, um an deinen Arbeitsplatz zurückkehren zu können?» helfen, gemeinsam die richtigen Massnahmen für eine erfolgreiche Rückkehr zu planen.

Heute wird statt von Absenzenmanagement häufiger von Case Management gesprochen. Worin liegt der Unterschied zum klassischen Absenzenmanagement?

Das klassische Absenzenmanagement hat in erster Linie das Ziel, Absenzen frühzeitig zu erkennen, professionell zu begleiten und möglichst kurz zu halten. Im Mittelpunkt stehen die frühzeitige Kontaktaufnahme, die Begleitung während der Absenz und die Planung der Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Das Case Management kommt in komplexen Situationen zum Einsatz – etwa bei längeren oder wiederkehrenden Arbeitsunfähigkeiten, schweren Unfällen oder wenn neben der gesundheitlichen Situation auch berufliche, soziale oder organisatorische Fragestellungen eine Rolle spielen. Case Manager koordinieren die verschiedenen Beteiligten und begleiten den gesamten Prozess. Im Fokus steht nicht mehr nur die Absenz, sondern die nachhaltige Wieder-

herstellung der Arbeitsfähigkeit und eine erfolgreiche Wiedereingliederung.

Wann wird aus einer längeren Absenz ein Fall fürs Case Management, und welche Rolle übernimmt der oder die Case Managerin konkret?

Das Case Management kommt dann zum Einsatz, wenn eine verunfallte Person besondere Unterstützung bei der beruflichen Wiedereingliederung benötigt und gute Chancen auf eine erfolgreiche Reintegration bestehen. Die Begleitung kann gleich nach der Meldung des Unfallereignisses beginnen, häufig zeigt sich der Bedarf jedoch erst im Verlauf des Heilungsprozesses. Case Manager sind die ersten Ansprechpersonen in Bezug auf den Reintegrationsprozess. Sie formulieren gemeinsam mit der betroffenen Person Ziele, erstellen einen Massnahmenplan und setzen diesen mit den beteiligten Netzwerkpartnern um.

Die Suva betont die individuelle Beurteilung jedes Falls. Was heisst das für Arbeitgeber, die gerne klare Fristen und Standardprozesse hätten?

Wir arbeiten mit standardisierten Prozessen, wo sie sinnvoll sind – beispielsweise bei der Prüfung unserer Zuständigkeit, der Ausrichtung von Leistungen oder administrativen Abklärungen. Gleichzeitig ist jeder Unfall anders und auch die persönlichen und beruflichen Voraussetzungen der betroffenen Personen unterscheiden sich. Deshalb braucht es insbesondere bei der Wiedereingliederung individuelle Lösungen.

Was macht eine Wiedereingliederung besonders anspruchsvoll?

Eine Wiedereingliederung ist ein sehr persönlicher und individueller Prozess und es spielen verschiedene Faktoren, Interessen und Perspektiven zusammen. Diese Komplexität ist sehr anspruchsvoll. Gerade, wenn es nicht nur um körperliche, sondern auch um psychische Belastungen geht oder mehrere gesundheitliche Faktoren vorliegen, gibt es keine Standardlösung. Zudem gilt es, eine gute Balance zwischen den Leistungsanforderungen und der notwendigen Rücksichtnahme zu finden.

Was können HR und Führung bereits in den ersten Wochen einer längeren Arbeitsunfähigkeit tun, um eine spätere Wiedereingliederung zu erleichtern?

Wichtig ist, den Schadenfall rasch der zuständigen Versicherung zu melden und mit der verunfallten Person und/oder den Angehörigen in Kontakt zu bleiben. Ebenso wichtig ist es, Perspektiven aufzuzeigen und, sobald es der Gesundheitszustand zulässt, gemeinsam zu klären, welche Tätigkeiten noch möglich sind. Schonarbeitsplätze oder ein schrittweiser Wiedereinstieg können den Weg zurück an den Arbeitsplatz erleichtern. Voraussetzung dafür ist eine offene, wertschätzende und vertrauensvolle Kommunikation.

Welche Rolle spielen Teilarbeit, Belastungsaufbau und angepasste Aufgaben bei der Wiedereingliederung?

Eine rasche berufliche Integration wirkt sich positiv auf den Heilungsverlauf aus. Das zeigen auch verschiedene Studien. Deshalb sind angepasste Aufgaben, Schonarbeitsplätze und ein schrittweiser Wiedereinstieg wichtige Erfolgsfaktoren. Sie ermöglichen es, die Belastung schrittweise zu steigern und die vorhandene Arbeitsfähigkeit gezielt aufzubauen.

Die Suva unterstützt ihre versicherten Betriebe dabei, geeignete Lösungen für die betriebliche Wiedereingliederung zu finden. Eine schrittweise Rückkehr in den Arbeitsprozess ist oft nachhaltiger als ein vollständiger Wiedereinstieg von heute auf morgen.

Was gehört in ein gutes Rückkehrgespräch?

Ein gutes Rückkehrgespräch ist wertschätzend, lösungsorientiert und transparent. Im Mittelpunkt stehen die gegenseitige

Klärung der Situation, die Abstimmung der Erwartungen sowie konkrete Vereinbarungen für das weitere Vorgehen. So schaffen alle Beteiligten Klarheit und eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Wie soll man vorgehen, wenn eine betroffene Person nicht mitwirken will oder den Kontakt zum Arbeitgeber meidet?

In solchen Situationen ist es entscheidend, den Dialog nicht abbrechen zu lassen. Offene Gespräche über die gegenseitigen Erwartungen und das weitere Vorgehen helfen, Vertrauen zu erhalten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Die betroffenen Personen haben gleichzeitig eine gesetzlich verankerte Mitwirkungspflicht. Gelingt die Zusammenarbeit dennoch nicht oder gestaltet sie sich schwierig, empfiehlt es sich, frühzeitig externe Unterstützung beizuziehen.

Welche Fehler von Arbeitgeberseite erschweren eine Rückkehr an den Arbeitsplatz?

Eine erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz wird erschwert, wenn zu lange zugewartet wird, der Kontakt während der Absenz abbricht oder Erwartungen nicht klar kommuniziert werden. Erschwerend sind zudem ein zu hoher Druck auf die betroffene Person, das fehlende Prüfen angepasster Einsatzmöglichkeiten oder das zu späte Beiziehen externer Unterstützung.

Wie gelingt eine Kultur, in der frühes Ansprechen nicht als Einmischung, sondern als Unterstützung erlebt wird?

Es braucht Vertrauen und Klarheit. Beides entsteht nicht erst im Ereignisfall, sondern muss im Arbeitsalltag aufgebaut und gepflegt werden. Dazu gehören klare und im Unternehmen etablierte Prozesse sowie Führungskräfte, die für den Umgang mit Absenzen entsprechend geschult und unterstützt werden.

Wenn ein Unternehmen sein Absenzenmanagement morgen verbessern will: Was wären die ersten drei konkreten Schritte?

1. Klare Prozesse und Verantwortlichkeiten definieren und im Unternehmen ver-

ZUR PERSON



Barbara Ingold arbeitet seit über 20 Jahren bei der Suva. Ihre Laufbahn begann sie im Case Management am Standort Solothurn. In den folgenden Jahren übernahm sie verschiedene verantwortungsvolle Fach- und Führungsfunktionen. Seit 2022 leitet sie die Abteilung Schadenabwicklung. In dieser Funktion hat sie die digitale Transformation des Schadenmanagements massgeblich mitgestaltet. Barbara Ingold ist verheiratet und lebt in Luzern.

ankern. 2. Führungskräfte schulen und sensibilisieren. 3. Den frühzeitigen und regelmässigen Kontakt zu verunfallten oder erkrankten Mitarbeitenden systematisch sicherstellen.

Wo sehen Sie in Schweizer Betrieben derzeit den grössten Präventionshebel?

In der Führungs- und Unternehmenskultur.

Welche Entwicklung erwarten Sie im Case Management in den nächsten fünf Jahren?

Das Case Management der Zukunft wird noch stärker vernetzt und datenbasiert arbeiten. Dadurch können Betroffene noch früher und gezielter begleitet werden. Entscheidend ist und bleibt jedoch der Mensch: Technologie unterstützt, sie ersetzt aber weder die persönliche Begleitung noch den direkten Austausch.



Mehr Informationen zum «Modell Suva»

Die Lohnabrechnung kommt direkt auf das Smartphone

Immer mehr Firmen wollen ihren Mitarbeitenden die Lohndokumente digital zustellen. Wenn kein bestehendes Portal genutzt werden kann, bietet die HR Campus AG dafür den Service von ePost an. Denn so erhalten auch Arbeitnehmende ohne geschäftlichen PC ihre Lohnabrechnung schnell, vertraulich und zuverlässig.

Mit über 300 Mitarbeitenden und rund 1200 Kunden gehört die HR Campus AG zu den Branchenführern für HR-Lösungen. Zum Leistungsangebot zählt auch das Servicegeschäft, mit dem die Firma ihre Kunden bei operativen HR-Prozessen wie der Lohnverarbeitung entlastet. «Die Lohnbuchhaltung zählt zu den sensibelsten Unternehmensprozessen. Die Anforderungen an Qualität und Genauigkeit sind sehr hoch», sagt Patricia Zingg, Leiterin des Servicegeschäfts bei der HR Campus AG.

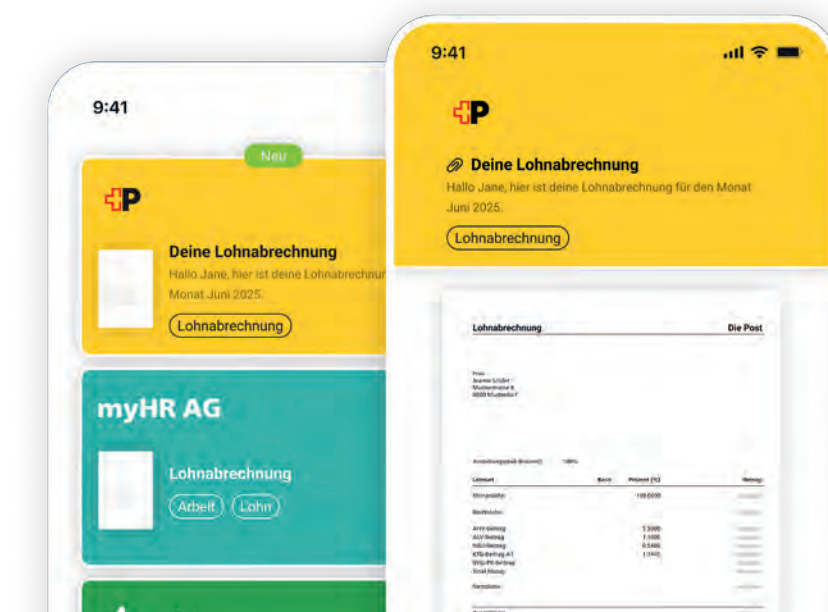
Passgenaue Lösung

Die Payroll-Strategien sind vielfältig. «Von der Bereitstellung und Aktualisierung der Payroll-Software bis zur vollständigen Abwicklung der Lohnverarbeitung auf dem Kundensystem oder unserer eigenen Software gibt es alle Varianten», berichtet Patricia Zingg. Ein wichtiger Puzzlestein ist die Zustellung der Lohndokumente. Der physische Druck und Versand verliert zunehmend an Bedeutung, denn immer mehr Unternehmen bevorzugen digitale Lösungen. So etwa die Bereitstellung von PDF-Dokumenten im Firmen- oder Mitarbeiterportal.

«In Branchen wie Industrie oder Logistik haben längst nicht alle Arbeitnehmenden einen Arbeitsplatz mit PC. Wir suchten deshalb eine Lösung, die für alle Mitarbeitenden zugänglich ist. Und zwar auch, wenn sie wegen Austritt, Krankheit oder Mutterschaft keinen Zugriff mehr auf das System haben», sagt Patricia Zingg.

Reibungsloser Rollout

Das ermöglicht der Versand über ePost. Er erlaubt die schnelle, sichere und verschlüsselte Zustellung von Dokumenten. Nebst dem garantierten Datenschutz überzeugte die HR Campus AG ein weiterer Vorteil. Für den Empfang der Lohn-



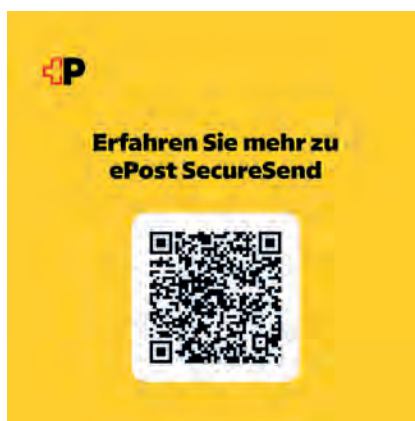
dokumente kann die normale Post-App genutzt werden, die schon heute weit verbreitet ist. Alternativ können die Dokumente über einen sicheren Link und einen per Mail zugestellten Einmalcode heruntergeladen werden.

Der Rollout der neuen Lösung verlief bisher reibungslos. «Viele Unternehmen beschäftigen sich bereits seit längerem mit der Digitalisierung ihrer HR-Prozesse. Ent-

sprechend positiv fällt das Echo auf die neue Lösung aus. Ein Grossteil der Kunden nutzt sie bereits erfolgreich im operativen Betrieb», resümiert Patricia Zingg.

Fazit

Für Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden mit digitalen Dokumenten beliefern wollen, sei ePost die richtige Wahl, meint Pascal Leutenegger, Projektspezialist bei ePost: «Diesen Frühling hat der Bundesrat den digitalen Brief in der Grundversorgung festgeschrieben. Mit ePost erhält man einen sicheren digitalen Briefkasten, der zukunftstauglich ist – und erst noch bequem.»



Patricia Zingg,
Leiterin Servicegeschäft,
HR Campus AG

Sperrfristen, Verdachtskündigung und Lehrvertrag

Besonderheiten bei Kündigungen

Die Zulässigkeit von Kündigungen ist häufig einzelfallabhängig, und es gibt regelmässig Spezialfälle. Bei Sperrfristenstreitigkeiten ist eine vorsorgliche Ersatzkündigung sinnvoll, und bei fristlosen Kündigungen ist das schnelle Handeln immer wieder ein entscheidendes Thema.

Von Dr. Stefan Rieder

Im Schweizer Arbeitsrecht gilt grundsätzlich Kündigungsfreiheit, und Kündigungen sind schnell ausgesprochen, manchmal zu schnell. Eine ordentliche Kündigung kann deshalb wegen einer Sperrfrist nichtig sein, und es drängt sich eine vorsorgliche Ersatzkündigung auf. Bei fristlosen Kündigungen muss einerseits schnell gehandelt werden, es kann aber auch sein, dass zuerst Verdachtsmomente geklärt werden müssen und eine Anhörung der gekündigten Person erforderlich ist.

Vorsorgliche Ersatzkündigung

Bei einer Kündigung im Zusammenhang mit einer Krankheit ist die Rechtslage klar: Nach Art. 336c Abs. 1 lit. b und Abs. 2 OR ist eine Kündigung nichtig, wenn die Arbeitgeberin während der krankheitsbedingten Sperrfrist kündigt. Strittig in solchen Situationen ist häufig, ob die Kündigung vor, während oder nach Ablauf der Sperrfrist zugegangen ist. Die Kündigung ist eine empfangsbedürftige Willenserklärung, weshalb die Kündigung erst wirksam ist, wenn sie dem gekündigten Mitarbeitenden zugeht. Entsprechend spielt es keine Rolle, ob zum Zeitpunkt des Kündigungsentscheids oder des Versands eines Kündigungsschreibens eine volle Arbeitsfähigkeit vorgelegen hat. Entscheidend ist, ob zum Zeitpunkt des Kündigungszugangs eine krankheitsbedingte Sperrfrist bestanden hat oder nicht. Diese Frage kann schnell zur Streitfrage werden, insbesondere wenn eine Krankschreibung am Kündigungstag erfolgt oder allenfalls sogar durch eine rückwirkende Krankschreibung, die kritisch hinterfragt werden muss. Wenn gekündigte Mitarbeitende nach einer Kündigung die Nichtigkeit der Kündigung geltend machen und die Arbeitgeberin der Auffassung ist, dass die Kündigung vor oder nach einer Sperrfrist zugegangen ist, dann sollte die Arbeitge-

berin nicht einfach auf der Gültigkeit der Kündigung beharren, sondern vorsorglich eine Ersatzkündigung aussprechen. Dadurch wird für den Fall, dass die ursprüngliche Kündigung nichtig sein sollte, vorsorglich eine Ersatzkündigung ausgesprochen, die selbstredend nach Ablauf der Sperrfrist erfolgen muss.

FORMULIERUNGSBEISPIEL
VORSORGLICHE KÜNDIGUNG

Sehr geehrter Herr [Name]

Mit Schreiben vom [Datum] haben Sie die Gültigkeit der von uns am [Datum] per [Datum] ausgesprochenen Kündigung wegen Krankheit gestützt auf Art. 336c Abs. 2 OR bestritten. Wir halten an der Gültigkeit dieser Kündigung fest.

Weil Sie die Gültigkeit der Kündigung vom [Datum] infrage stellen, kündigen wir hiermit das Arbeitsverhältnis per [Datum]. Die erneute Kündigung erfolgt rein vorsorglich, und es ist damit keinerlei Anerkennung der Nichtigkeit der am [Datum] ausgesprochenen Kündigung verbunden.

Eine vorsorgliche Ersatzkündigung wurde in einem arbeitsrechtlichen Entscheid des Obergerichts des Kantons Zürich (Urteil LA240029 vom 29. Juli 2025) im Zusammenhang mit einer Streitigkeit nach dem Gleichstellungsgesetz wie folgt als zulässig erachtet:

«Unzutreffend ist die Argumentation der Beklagten, dass sie der Klägerin während des laufenden Verfahrens nicht erneut hätte kündigen können. Wenn die Kündigende aufgrund der Umstände Zweifel hat, ob die von ihr ausgesprochene Kündigung wirksam ist, wird häufig vorsorglich eine Ersatzkündigung nachgeschoben, um nicht Gefahr zu laufen, sich nach Klärung der Rechtslage, was Monate oder gar Jahre beanspruchen kann, noch in einem

ungekündigten und damit nach wie vor bestehenden Arbeitsverhältnis wiederzufinden. Die Zulässigkeit solcher vorsorglicher Ersatzkündigungen ist gemäss der einschlägigen Literatur zu bejahen, denn für den Empfänger ist klar, dass das Arbeitsverhältnis spätestens aufgrund dieser Kündigung enden wird (vgl. Streiff/von Kaenel/Rudolph, Arbeitsvertrag, Praxis-kommentar zu Art. 319-362 OR, 7. Aufl., Art. 335 N 3; vgl. auch BGer 4C.141/2005 vom 9. Juni 2005 Sachverhalt A.).»

Fristlose Verdachtskündigung

Eine fristlose Kündigung ist nach Art. 337 OR nur gerechtfertigt, wenn wichtige Gründe bestehen, die eine Fortführung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar machen. Der wichtige Grund stellt das letzte Mittel für eine Vertragspartei dar und ist daher nur bei gravierenden Sachverhalten gegeben. Massstab für die Zulässigkeit einer fristlosen Entlassung ist immer die Frage, ob die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses noch zumutbar ist oder ob das Vertrauen derart zerstört ist, dass jede weitere Fortsetzung des Arbeitsvertrags undenkbar ist. Die Zumutbarkeit ist nach objektiven Gesichtspunkten zu beurteilen, nicht nach dem Empfinden der jeweiligen Arbeitgeberin allein. Bei fristlosen Kündigungen muss die Arbeitgeberin zudem sofort handeln, was üblicherweise innert zwei bis drei Arbeitstage nach Kenntnis des wichtigen Grundes ist. Die Beurteilung, ob ein ausreichend wichtiger Grund vorliegt oder nicht, sowie ein sofortiges Handeln, kann die Arbeitgeberin vor Herausforderungen stellen, insbesondere wenn Mitarbeitende einer gravierenden Verfehlung bloss verdächtigt werden. Auch bei einem blossen Verdacht einer schweren Verfehlung eines Mitarbeitenden kann die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zumutbar sein, sodass



Ein pauschaler Verdacht genügt für eine fristlose Kündigung nicht.

Verdachtskündigungen zulässig sind. Allerdings genügt ein pauschaler Verdacht nicht, sondern die Arbeitgeberin muss in der Lage sein, konkret darzulegen, was das Fehlverhalten sein soll. Entsprechend kommt die Arbeitgeberin nicht darum herum, bei einem Verdacht zumutbare Abklärungen vorzunehmen. Auch wenn im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis keine gesetzliche Pflicht zur vorgängigen Anhörung besteht, sollte die Arbeitgeberin den Mitarbeitenden mit dem Verdacht vor der Aussprache der fristlosen Verdachtskündigung konfrontieren.

Fristlose Kündigung Lehrvertrag

Der Lehrvertrag kann als Sonderarbeitsvertrag, bei dem die Ausbildung der lernenden Person im Vordergrund steht, im Rahmen von Art. 346 Abs. 2 OR fristlos gekündigt werden. Ein zulässiger wichti-

ger fristloser Kündigungsgrund liegt vor, wenn «die lernende Person nicht über die für die Bildung unentbehrlichen körperlichen oder geistigen Anlagen verfügt oder gesundheitlich oder sittlich gefährdet ist» (Art. 346 Abs. 2 lit. b OR). Bei diesem fristlosen Kündigungsgrund sieht das Gesetz vor, dass die lernende Person sowie gegebenenfalls deren gesetzliche Vertretung vorgängig angehört werden müssen. Im Bundesgerichtsentscheid 4A_514/2025 vom 19. Mai 2026 war strittig, ob die Arbeitgeberin ihrer vorgängigen Anhörung und Warnpflicht nachgekommen ist und ob die fristlose Kündigung danach ausreichend schnell ausgesprochen worden ist.

Der fristlose Kündigungsgrund, dass die lernende Person nicht über die für die Bildung unentbehrlichen körperlichen oder geistigen Anlagen verfügt, verwirklicht sich anders als ein einmaliges gravierendes Fehlverhalten und ist verschuldensunabhängig. Im vorerwähnten Bundesgerichtsentscheid ging es insbesondere um die Frage, ob die Arbeitgeberin mit der fristlosen Kündigung zu lange zugewartet hat, nachdem sie Ende April/Anfang Mai 2020 durch eine Drittperson von einer Note 1 der lernenden Person erfahren hat, am 12. Mai 2020 die Schulleiterin wegen der schulischen Leistungen kontaktierte, eine Stellungnahme der Lehrlingsbeauftragten sowie weitere Auskünfte einholte und die Kündigung erst am 19. Mai 2020 mündlich und am 25. Mai 2020 schriftlich mitteilte. Das Bundesgericht hat diesbezüglich klar fest-

gehalten, dass die Frage der Rechtzeitigkeit einer fristlosen Kündigung bei einem Lehrvertrag im Interesse der lernenden Person mit einer gewissen Flexibilität beurteilt werden muss (BGer 4A_514/2025, E. 4.3), und betrachtete die fristlose Kündigung als gerechtfertigt und rechtzeitig.

Merkpunkte für eine fristlose Kündigung des Lehrvertrags aufgrund von fehlenden körperlichen oder geistigen Anlagen (Art. 346 Abs. 2 lit. b OR):

- Der wichtige Grund kann verschuldensunabhängig vorliegen, entscheidend ist, ob das Ausbildungsziel erreichbar bleibt oder nicht.
- Schulische oder praktische Defizite laufend dokumentieren, Unterstützungsmassnahmen ergreifen und dokumentieren sowie ausdrücklich die Defizite ansprechen
- Eine fristlose Kündigung rasch, gegebenenfalls nach schneller Abklärung mit der Schule sowie der kantonalen Behörde, aussprechen und vorgängig die lernende Person bzw. gesetzliche Vertretung anhören
- Je näher das Lehrende, desto zurückhaltender sollte eine fristlose Kündigung ausgesprochen werden.



Dr. Stefan Rieder ist Inhaber der Arbeitsrechtsboutique Rilavur und ist als Fachanwalt SAV Arbeitsrecht im privaten Arbeitsrecht, öffentlichen Personalrecht und Sozialversicherungsrecht sowohl beratend als auch prozessierend tätig.

fidevision ag

LOHNBUCHHALTUNG & HR MIT ABACUS

Die Software für effizientes Personalmanagement

Ihr Partner für



Arbeitsrechtliche Leitplanken für den KI-Einsatz

KI-Klauseln im Arbeitsvertrag

Künstliche Intelligenz (KI) ist aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Mit ihrem Einsatz stellen sich neue arbeits- und datenschutzrechtliche Fragen. Arbeitgeber sollten deshalb prüfen, ob ihre Arbeitsverträge den neuen Anforderungen entsprechen und um geeignete KI-Klauseln ergänzt werden müssen.

Von Cornelia Mattig

Grundsatz: Braucht es überhaupt neue Vertragsklauseln?

Nicht jede KI-bezogene Vorgabe gehört in den Arbeitsvertrag; tatsächlich passen manche Vorgaben besser in ein Reglement. Entscheidend ist dabei, ob individuelle Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden oder organisatorische Abläufe geregelt werden sollen.

In den Arbeitsvertrag gehören insbesondere Regelungen mit persönlichem oder arbeitsrechtlichem Bezug. Dazu zählen etwa Bestimmungen zum Datenschutz, zur Nutzung von KI im Umgang mit Personendaten, zu den Rechten an Arbeitsergebnissen, die im Zusammenhang mit KI entstehen, zu erweiterten Geheimhaltungspflichten oder zur menschlichen Letztverantwortung bei KI-gestützten Entscheidungen.

Technische und organisatorische Vorgaben, wie zugelassene KI-Anwendungen, IT-Sicherheitsanforderungen, Dokumentationspflichten oder Schulungsvorgaben, lassen sich demgegenüber flexibler in einer KI-Richtlinie regeln. Da sich KI und die regulatorischen Anforderungen laufend weiterentwickeln, können solche Vorgaben dort einfacher angepasst werden als im Arbeitsvertrag.

In der Praxis empfiehlt sich deshalb eine Kombination beider Instrumente. So schafft der Arbeitsvertrag den rechtlichen Rahmen und regelt die wesentlichen Rechte und Pflichten der Parteien. Die KI-Richtlinie konkretisiert die operative Umsetzung und enthält die technischen sowie organisatorischen Vorgaben für den sicheren Einsatz von KI im Unternehmen.

Eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden stärkt zudem die Akzeptanz neu-

er Technologien und unterstützt deren rechtskonforme Anwendung.

Typische neue Vertragsklauseln

Mit der zunehmenden Nutzung von KI im Arbeitsalltag entstehen neue rechtliche Fragestellungen, die bestehende Arbeitsverträge häufig nicht oder nur unzureichend regeln. Je nach Branche und Einsatzgebiet kann es deshalb sinnvoll sein, Arbeitsverträge um KI-spezifische Bestimmungen zu ergänzen.

Eine zentrale Rolle spielen der Datenschutz und die erlaubte Nutzung von KI. Solche Klauseln regeln, unter welchen Voraussetzungen Mitarbeitende KI-Systeme im Umgang mit Personendaten oder anderen sensiblen Unternehmensinformationen einsetzen dürfen. Gleichzeitig stellen sie klar, dass die datenschutzrechtlichen Grundsätze (insbesondere Transparenz, Zweckbindung, Verhältnismässigkeit, Datenminimierung und Datensicherheit) auch beim Einsatz von KI uneingeschränkt gelten. Werden KI-Lösungen von Drittanbietern eingesetzt, ist ferner zu prüfen, ob ein Auftragsdatenbearbeitungsvertrag nach Art. 9 DSGVO erforderlich ist und ob bei einer Datenübermittlung ins Ausland zusätzliche Schutzmassnahmen zu treffen sind.

PRAXISBEISPIEL

Eine HR-Mitarbeiterin kopiert Bewerbungsunterlagen in ChatGPT, um eine Zusammenfassung erstellen zu lassen. Enthalten die Unterlagen Personendaten und wird ein nicht freigegebenes KI-Tool verwendet, entstehen datenschutzrechtliche Risiken. Klare vertragliche Vorgaben minimieren diese.

Je nach Anwendungsfall kann zudem eine Einwilligung erforderlich sein. Im Arbeitsverhältnis ist jedoch Zurückhaltung geboten, denn wegen des Abhängigkeitsverhältnisses ist die Freiwilligkeit einer Einwilligung häufig fraglich. Damit ist auch die Wirkung der Einwilligung infrage gestellt. Wo immer möglich sollte die Datenbearbeitung deshalb auf eine gesetzliche Grundlage oder ein überwiegendes berechtigtes Interesse gestützt werden.

Von wachsender Bedeutung sind zudem auch Regelungen zu den Rechten an Arbeitsergebnissen, die im Zusammenhang mit KI erstellt wurden (z.B. Prompt oder Output). Vertraglich sollte festgelegt werden, wem die Nutzungs- und Verwertungsrechte an mit KI erstellten Texten, Bildern, Programmcodes oder Workflows zustehen. Da rein KI-generierte Inhalte häufig keinen urheberrechtlichen Schutz geniessen, schafft eine vertragliche Regelung zusätzliche Rechtssicherheit.

PRAXISBEISPIEL

Ein Marketingmitarbeitender entwickelt mit ChatGPT eine umfangreiche Prompt-Bibliothek und erstellt Werbetexte. Ohne vertragliche Regelung kann unklar sein, ob diese nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses weiterverwendet werden dürfen.

Auch Geheimhaltungs- und Vertraulichkeitsklauseln sollten an die neuen technischen Möglichkeiten angepasst werden. Neben klassischen Geschäftsgeheimnissen können heute auch Trainingsdaten, proprietäre Modelle, Prompt-Bibliotheken oder interne Automatisierungen schutzwürdige Unternehmenswerte darstellen. Es sollte daher klar geregelt werden, wel-

che Informationen vertraulich sind und nicht in nicht freigegebene KI-Systeme eingegeben werden dürfen.

PRAXISBEISPIEL

Ein Projektleiter gibt vertrauliche Vertragsentwürfe in ein frei zugängliches KI-System ein, um diese zusammenfassen zu lassen. Dadurch können Geschäftsgeheimnisse offengelegt werden. Eine angepasste Geheimhaltungsklausel untersagt die Eingabe vertraulicher Unternehmensinformationen in nicht freigegebene KI-Anwendungen.

Ferner gewinnt die Regelung der zulässigen Nutzung von KI-Systemen an Bedeutung. Sie sollte klarstellen, dass KI Mitarbeitende unterstützt, Personalentscheide jedoch nicht autonom treffen darf. Einstellungen, Beförderungen, Leistungsbeurteilungen oder Kündigungen müssen stets von einer verantwortlichen Person überprüft und verantwortet werden.

Ergänzend kann der Arbeitsvertrag auf die unternehmensinterne KI-Richtlinie verweisen und die Pflicht zur Teilnahme an Schulungen vorsehen. Dadurch wird sichergestellt, dass Mitarbeitende KI-Systeme rechtskonform und entsprechend den betrieblichen Vorgaben verwenden.

PRAXISBEISPIEL

Ein Unternehmen führt Microsoft Copilot ein. Der Arbeitsvertrag verpflichtet Mitarbeitende zur Teilnahme an den vorgesehenen Schulungen und zur Einhaltung der internen KI-Richtlinie. So wird ein rechtskonformer Einsatz der KI sichergestellt.

Arbeitsvertrag oder KI-Richtlinie?

Die Einführung von KI erfordert nicht zwingend neue Arbeitsverträge. Entscheidend ist vielmehr, welche Regelungen aufgrund ihrer rechtlichen Tragweite in den Arbeitsvertrag gehören und welche zweckmässiger in einer unternehmensinternen KI-Richtlinie geregelt werden.

Der Arbeitsvertrag sollte die grundlegenden Rechte und Pflichten der Parteien regeln, insbesondere zur KI-Nutzung, zum Datenschutz, zu den Rechten an

KI-gestützten Arbeitsergebnissen, zur Geheimhaltung sowie zur menschlichen Letztverantwortung bei KI-gestützten Entscheidungen. Die KI-Richtlinie regelt demgegenüber die operative Umsetzung, etwa den Einsatz zulässiger KI-Systeme, die Bearbeitung von Unternehmens- und Personendaten sowie die IT-Sicherheit. Aufgrund der raschen technologischen und regulatorischen Entwicklung können diese Vorgaben dort flexibler angepasst werden.

Zudem empfiehlt es sich, Mitarbeitende bei der Einführung oder wesentlichen Änderung von KI-Systemen frühzeitig zu informieren und einzubeziehen. Das Bundesamt für Justiz erachtet entsprechende Informations- und Mitwirkungsrechte als sachgerecht.

Kurz zusammengefasst schafft der Arbeitsvertrag den rechtlichen Rahmen, während die KI-Richtlinie dessen praktische Umsetzung sicherstellt.

Besondere Vorsicht beim Einsatz von KI im HR

Der Einsatz von KI im Personalwesen unterliegt insbesondere dem schweizerischen Arbeits- und Datenschutzrecht. In bestimmten Konstellationen kann auch das Recht der Europäischen Union (EU) Anwendung finden. Hier ist insbesondere die KI-Verordnung der EU (EU-KI-VO) von Bedeutung. Deren Anwendungsbereich beschränkt sich nicht auf Unternehmen innerhalb der EU, sondern kann auch Schweizer Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen zum EU-Raum erfassen.

Besondere Anforderungen gelten für KI-Systeme, die bei der Rekrutierung, Bewerberselektion, Leistungsbeurteilung, Beförderung oder Kündigung eingesetzt werden. Solche Anwendungen gelten nach der EU-KI-VO grundsätzlich als Hochrisiko-KI-Systeme und unterliegen erhöhten Anforderungen an Risikomanagement, Transparenz, Dokumentation und menschliche Aufsicht. Ausgenommen sind Systeme mit rein unterstützender Funktion, die das Ergebnis der Entscheidungsfindung nicht wesentlich beeinflussen.

Nach schweizerischem Recht dürfen Personendaten von Mitarbeitenden und Bewerbenden nur bearbeitet werden, soweit dies für die Begründung, Durchführung oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses erforderlich ist (Art. 328b OR). Zudem sind die Bearbeitungsgrundsätze des Datenschutzgesetzes (DSG) einzuhalten. Werden KI-Anwendungen externer Anbieter eingesetzt, sind auch die Anforderungen an die Auftragsdatenbearbeitung und an grenzüberschreitende Datenbekanntgaben zu beachten.

Besondere Aufmerksamkeit verdient das Risiko algorithmischer Diskriminierung. KI-Systeme können bestehende Vorurteile übernehmen oder anhand scheinbar neutraler Merkmale Rückschlüsse auf geschützte Eigenschaften ziehen. Personalentscheide sollten deshalb nie ausschliesslich auf automatisierten Analysen beruhen, sondern stets einer sachgerechten menschlichen Überprüfung unterliegen.

Arbeitsvertrag	KI-Richtlinie/Reglement
grundsätzliche Rechte und Pflichten zur KI-Nutzung	zugelassene und verbotene KI-Tools
Datenschutz- und Persönlichkeitsrechte	Vorgaben zur Eingabe von Unternehmens- und Personendaten
Rechte an Arbeitsergebnissen, die im Zusammenhang mit KI generiert wurden	Nutzungsregeln für KI im Arbeitsalltag
erweiterte Geheimhaltungs- und Vertraulichkeitspflichten	IT-Sicherheits- und Compliance-Vorgaben
menschliche Letztverantwortung bei KI-gestützten Entscheidungen	Dokumentations- und Kennzeichnungspflichten
Verweis auf die jeweils gültige KI-Policy	Schulungen und Kompetenzentwicklung

Werden automatisierte Einzelentscheidungen getroffen, sind die datenschutzrechtlichen Informationspflichten einzuhalten. Nach der Praxis des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten (EDÖB) genügt die gesetzliche Mindestinformation häufig nicht. Betroffene sollen insbesondere nachvollziehen können, zu welchem Zweck ein KI-System eingesetzt wird, welche Daten verwendet werden und welchen Einfluss die KI auf die Entscheidungsfindung hat.

Auch der Einsatz von KI zur Leistungs- oder Verhaltensüberwachung ist rechtlich besonders sensibel. Nach Art. 26 ArGV 3 sind Überwachungs- und Kontrollsysteme unzulässig, wenn sie primär der Überwachung des Verhaltens von Mitarbeitenden dienen. KI-Systeme zur Emotionserkennung oder zur laufenden Analyse von Verhalten und Produktivität genügen diesen Anforderungen regelmässig nicht.

Vor der Einführung neuer KI-Anwendungen empfiehlt sich daher eine strukturierte Risikoanalyse. Zu prüfen sind insbesondere die bearbeiteten Personendaten, die Notwendigkeit einer Datenschutz-Fol-

genabschätzung, die Informationspflichten sowie geeignete technische und organisatorische Schutzmassnahmen. Klare interne Richtlinien, regelmässige Schulungen und ein transparentes Governance-Modell tragen dazu bei, rechtliche Risiken zu minimieren und das Vertrauen der Mitarbeitenden in den verantwortungsvollen Einsatz von KI zu stärken.

Die Schweiz verfügt derzeit über keine allgemeine KI-Gesetzgebung. Der Bundesrat verfolgt einen sektorbezogenen Regulierungsansatz und hat angekündigt, die KI-Konvention des Europarats in das schweizerische Recht zu überführen. Unternehmen sollten diese Entwicklung aufmerksam verfolgen, ihre Governance Strukturen frühzeitig anpassen und die notwendige Flexibilität für allfällige Gesetzesanpassungen im KI-Reglement vorsehen.

Fazit

Der Einsatz von KI eröffnet Unternehmen erhebliche Chancen, erfordert aber eine vorausschauende arbeits- und datenschutzrechtliche Gestaltung. Arbeitgeber

SEMINARTIPP

ChatGPT & Co. rechtssicher einsetzen

Rechtliche Rahmenbedingungen und praktische Massnahmen zum Einsatz von KI

Praxis-Seminar, 1 Tag

• Donnerstag, 3. Dezember 2026

Seminarleitung: Marco S. Meier
SIB, Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung
unter: www.praxisseminare.ch

sind daher gut beraten, Arbeitsverträge und interne Regelwerke regelmässig zu überprüfen und an die zunehmenden regulatorischen Anforderungen anzupassen.



Cornelia Mattig, RAin, MLaw, LL.M., bei HÄRTING Rechtsanwälte AG. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Datenschutz- und IT-Recht sowie in den Bereichen ESG, Technologie und Gesellschaftsrecht.



Linhs Kolumne

Wir investieren Millionen in AI. Aber wer investiert eigentlich noch ins Denken?

Wir sprechen gerade sehr viel darüber, wie wir AI möglichst schnell in Unternehmen integrieren. Welche Tools brauchen wir? Welche Prozesse lassen sich automatisieren? Wie machen wir Mitarbeitende fit für die neue Arbeitswelt?

Dabei vergessen wir eine mindestens genauso wichtige Frage: Welche Fähigkeiten dürfen wir auf keinen Fall verlieren?

Ich glaube nicht, dass die grösste Gefahr darin liegt, dass AI unsere Jobs übernimmt. Viel gefährlicher wäre, wenn wir bestimmte Fähigkeiten irgendwann nicht mehr trainieren, weil eine Maschine sie für uns übernimmt. Denn niemand wird besser darin, gute Entscheidungen zu treffen, wenn er sie nie selbst treffen muss.

Nicht jede Aufgabe gehört deshalb an AI delegiert. Natürlich darf sie Routinen vereinfachen, Informationen strukturieren und uns Arbeit abnehmen. Sie sollte aber nicht dazu führen, dass wir Ergebnisse ungeprüft übernehmen, Probleme nicht mehr selbst durchdenken oder Verantwortung an ein Tool abgeben.

Gerade deshalb wird Führung wichtiger und nicht weniger. Es braucht Führungskräfte, die nicht nur nach schnellen Ergebnissen fragen, sondern Diskussionen fördern: Wie bist du zu dieser Entscheidung gekommen? Welche Annahmen hast du hinterfragt? Welche Alternative hast du verworfen?

Vielleicht müssen wir künftig auch Leistung anders bewerten. Nicht nur danach, was am Ende herauskommt, sondern auch danach, wie jemand dorthin gelangt ist.

Lifelong Learning bedeutet für mich deshalb nicht, möglichst viele AI-Trainings zu besuchen. Die wichtigsten Fähigkeiten entstehen im Alltag: durch Reflexion, Widerspruch, eigene Entscheidungen und manchmal auch dadurch, falschzuliegen.

Mein Lieblingsgedanke dabei: AI muss nicht immer die Antwort liefern. Vielleicht sollte sie uns viel häufiger Gegenfragen stellen. Was übersiehst du gerade? Welche andere Perspektive gibt es? Warum glaubst du, dass diese Lösung richtig ist?

AI sollte nicht für uns denken. Sie sollte unser Denken besser machen. Denn AI wird irgendwann für fast alle verfügbar sein. Kritisches Denken, Urteilsvermögen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, werden deshalb den Unterschied machen.

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.

Recruiting Day 2026

Donnerstag, 19. November 2026 – Technopark Zürich

AUCH ALS
LIVE WEB
CONFERENCE
BUCHBAR!

WEKA Recruiting Day goes wild

Future Recruiting braucht neue Instinkte – auf neuen Pfaden zu Talenten

Recruiting war noch nie so herausfordernd wie heute: KI-generierte Bewerbungen, Fachkräftemangel, neue Arbeitsmodelle und Generationenvielfalt treffen aufeinander – der Arbeitsmarkt wird für Recruiter zum undurchsichtigen Dschungel. Am **WEKA Recruiting Day** erfahren Sie, wie Sie Talente über Generationen hinweg gezielt mit geeigneten Tools ansprechen, Kompetenzen neu denken und trotzdem den Mensch in den Mittelpunkt stellen. Freuen Sie sich auf starke Impulse, konkrete Praxisbeispiele und Strategien für modernes Recruiting.

Erstklassiges Programm mit Top-Referent/innen



TAGUNGSLEITUNG

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



Neue Spuren im Recruiting: Wie Führungskräfte bei der CSS zu Talent Scouts werden

Misha Hollenstein, Recruiting Trainer bei CSS und selbstständiger Leadership Guide



Aus dem Dickicht herausstechen: Candidate Communication als Imagefaktor nutzen

Andrea Kern, Korrespondenz-Trainerin und Gründerin von Wort & Stil



Spuren lesen, Chancen erkennen: Recruiting Trends im internationalen Vergleich

Christian Pasteka, Head of Research bei BEST RECRUITERS



Legal Survival Guide für den Recruiting-Dschungel: Active Sourcing, Zusage, Arbeitsvertrag

Michael Oberdorfer, Rechtsanwalt bei Personal & Recht GmbH



Talentsafari: Social Recruiting als Booster der Tertium Multichannel Strategie

Luise Schatt, Employer Branding & Sourcing bei Tertium



Erfahrung aufspüren, Wirkung entfalten: Altersdiversität wirkt, wenn wir sie wirklich nutzen

Florian Schrott, Senior Specialist Employer Branding bei Galenica



Raus aus dem Kompetenzdschungel: Kompetenzen als Wegweiser der neuen Arbeitswelt

Andreas Mollet, Geschäftsführer INOLUTION, Dozent und Unternehmensberater



KI oder KO? Mit klarem Kompass durch den digitalen Wandel

Stefan Dudas, Speaker, Berater und Autor, Gründer der Sinnkomm AG



Jungle-Challenge

Pascal Ott, Berater und Betriebsökonom, Firmengründer und Geschäftsführer PROsoludo GmbH

JETZT ANMELDEN!



Gleich anmelden und Platz reservieren!

www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34

Lohnansprüche in besonderen Situationen

Lohnvorschuss, Lohnabtretung und -verpfändung

Ein Lohnvorschuss soll Arbeitnehmende in akuten finanziellen Notlagen schützen. Dieser Artikel unterstützt Arbeitgebende durch wertvolle Praxistipps bei der Abwicklung. Zudem wird aufgezeigt, was im Falle einer Lohnabtretung oder -verpfändung zulässig ist, und das korrekte Vorgehen erläutert.

Von Elvira Chopard

Welche Voraussetzungen müssen für einen Lohnvorschuss gegeben sein?

- Der Arbeitnehmende muss sich in einer finanziellen Notlage befinden, z. B. drohende Pfändung, Wohnungsausweisung, unbezahlte Alimente, drohende Umwandlung einer Geldstrafe in Freiheitsstrafe etc.
- Die Notlage kann einzig durch den Vorschuss abgewendet werden.
- Der Arbeitgebende gerät durch die Zahlung des Vorschusses nicht selbst in Schwierigkeiten.

Ist der Arbeitgeber verpflichtet, einen Lohnvorschuss auszurichten?

Ja, und zwar verschuldensunabhängig. Auch wenn der Arbeitnehmende aufgrund von Krankheit, Unfall o.Ä. keine Arbeit geleistet hat und dadurch an der Erbringung der Leistungspflicht verhindert ist, hat der Arbeitgebende dem Arbeitnehmenden den Vorschuss zu gewähren. Es ist lediglich relevant, ob ein Lohnanspruch besteht.

Wie hoch hat der Vorschuss zu sein?

Der Arbeitgeber hat maximal den Teil des Lohns zu bezahlen, der bis zum Zeitpunkt der Zahlung verdient worden ist. Darin inbegriffen sind der bereits verdiente Anteil am 13. Monatslohn und angesammelte Überstunden, sofern die Auszahlung vertraglich nicht ausgeschlossen wurde. Übersteigt dieser Betrag den Betrag, welchen der Arbeitnehmende benötigt, um die Notlage abzuwenden, ist nur der notwendige Betrag und nicht der Gesamtbetrag als Vorschuss geschuldet.

Abwicklung des Lohnvorschusses

Die Fälligkeit wird für die Vorschusszahlung vorverschoben. Sobald der ordentliche Lohn ausgerichtet wird, wird der Betrag des Vorschusses vom Monatslohn abgezogen. Es ist keine Zinszahlung für die Zeit vor dem ordentlichen Auszahlungstermin geschuldet.

Wann handelt es sich nicht mehr um einen Lohnvorschuss, sondern um eine freiwillige Zahlung?

- Der Arbeitgebende bezahlt mehr, als zur Abwendung der Notlage erforderlich ist.
- Der Arbeitgebende bezahlt mehr, als der Arbeitnehmende bereits verdient hat.
- Der Arbeitgebende bezahlt, obwohl keine Notlage vorliegt.

Was ist bei einem Darlehen anstelle einer Akontozahlung (in der Regel kleinere Beträge mit Abzug bei der nächsten Lohnauszahlung) zu beachten?

- Schriftliches Festhalten empfohlen
- Vereinbarung von Zins ist möglich
- Sicherheitsleistung ist möglich
- Kündigungsfrist von sechs Wochen
- Regelung der Rückzahlungsmodalitäten
- Einschränkung bezüglich Verrechnung (nur im Umfang der pfändbaren Quote möglich)

Praktische Tipps zum Lohnvorschuss

Der Arbeitgebende sollte Lohnvorschüsse dementsprechend kennzeichnen, z. B. durch einen Zahlungsbeleg oder durch

den Buchungstext in der Überweisung. Dafür ausreichend ist schon ein kurzer Vermerk wie z. B. Lohnvorschuss oder der entsprechende Gesetzesartikel: Art. 323 Abs. 4 Obligationenrecht.

Werden Zahlungen, die den Betrag des geschuldeten Vorschusses übersteigen, ausgerichtet, sollte klar unterschieden werden, wie viel eine Akontozahlung und wie viel ein Darlehen darstellt. Der Arbeitgebende erstellt im Idealfall auch gleich einen entsprechenden Darlehensvertrag.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der Lohnvorschuss ein wichtiges arbeitsrechtliches Instrument ist, um Arbeitnehmende in ernsthaften finanziellen Notlagen kurzfristig zu entlasten. Arbeitgebende sind zur Ausrichtung verpflichtet, sofern ein Lohnanspruch besteht und der Vorschuss zur Abwendung der Notlage notwendig ist. Gleichzeitig müssen sie darauf achten, weder ungewollt den geschuldeten Rahmen zu überschreiten noch ungewollt ein Darlehen oder eine freiwillige Zahlung zu begründen, ausser dies sei von beiden Seiten gewünscht. Eine klare Dokumentation – etwa durch eindeutige Zahlungsbelege oder ergänzende Vereinbarungen – schützt beide Parteien vor Missverständnissen.

Lohnabtretung und -verpfändung (Art. 325 OR)

Eine Lohnabtretung und Lohnverpfändung kann nur für Alimente für Ehegatten und/oder Kinder, sich in Ausbildung befindende erwachsene Kinder oder Verwandtenunterstützungspflicht vereinbart werden. Vereinbarungen zu einem anderen Zweck sind nichtig. Das Existenzmini-

mum des Arbeitnehmenden kann nicht abgetreten oder verpfändet werden. Damit ein Abtretungsvertrag Gültigkeit hat, bedarf er der Schriftlichkeit. Zudem können Abtretungsverträge nur abgeschlossen werden, wenn alle Beteiligten handlungsfähig sind und je nach betroffenem Lohnbestandteil im Einzelarbeitsvertrag kein Abtretungsverbot vereinbart ist. Diese Voraussetzungen dienen dem Schutz des Arbeitnehmenden. Sind die Voraussetzungen erfüllt, hat der Arbeitgebende den Lohn im abgetretenen Umfang direkt an die begünstigte Person zu leisten. Die Abtretung erfolgt für maximal ein Jahr, da die Lohnpfändung gemäss Art. 93 Abs. 2 Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG) nur während dieser Frist vorgenommen werden kann. Es ist sehr wichtig, dass die Abwicklung korrekt vorgenommen wird, da ansonsten ein Doppelzahlungsrisiko besteht.

Was ist eine Forderungsverpfändung?

Ein Arbeitgeber behält eine Lohnforderung als Sicherheit für offene Forderungen gegenüber dem Arbeitnehmenden ein. Die begünstigte Person erhält den Lohn erst nach Pfandverwertung im Schuldbetreibungsverfahren. Die Beschränkung bezieht sich auf künftige Lohnforderungen. Lohnforderungen, welche bereits fällig, jedoch noch nicht ausbezahlt sind, können uneingeschränkt verpfändet und abgetreten werden.

Abwicklung der Lohnabtretung und -verpfändung

- Prüfen, ob kein Abtretungsverbot vereinbart ist (EAV, GAV o.Ä.)

- Prüfen, ob die Abtretung oder Verpfändung künftiger Lohnforderungen zulässig ist → sind die Voraussetzungen erfüllt?
- Festlegung der pfändbaren Quote gemäss Art. 93 SchKG → Anfrage beim zuständigen Betreibungsamt
- Bei Lohnabtretung oder nach Verwertung des gepfändeten Lohns im Betreibungsverfahren für den Zeitraum von maximal einem Jahr
 - Zahlung der pfändbaren Quote an Gläubiger
 - Zahlung der unpfändbaren Quote an Arbeitnehmenden

Definition Lohnpfändung

- Staatliche Zwangsmassnahme im Inkassobereich (SchKG)
- Das Existenzminimum muss gewahrt werden (Berechnung im Einzelfall durch das Betreibungsamt).
 - Existenzminimum: Betrag, der für die Deckung des Lebensbedarfs erforderlich ist (Grundbetrag für Lebensmittel und Hygiene, Miete, Krankenkassenprämie, Unterhaltszahlungen etc., vgl. Art. 93 SchKG)
- Der Arbeitgebende erhält die Lohnpfändungsanzeige → befreiende Leistung ist nur an das Betreibungsamt möglich
- Maximale Dauer 1 Jahr

Definition Schuldneranweisung

- Gerichtliche Anordnung gemäss Art. 177, Art. 289 Abs. 2 und Art. 291c Zivilgesetzbuch (ZGB)
- Das Existenzminimum muss gewahrt werden (Berechnung im Einzelfall durch das Gericht)

SEMINARTIPP

Lohn und Arbeitsrecht Arbeitsrechtsfragen rund um den Lohn sicher klären

Praxis-Seminar, 1 Tag

- Donnerstag, 19. November 2026

Seminarleitung: Roy Levy

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

- Verpflichtung im Umfang der gerichtlich angeordneten Höhe an den Ehegatten/gesetzlichen Vertreter der Kinder/Gemeinwesen

Bei Lohnabtretungen und -verpfändungen ist besondere Sorgfalt geboten, da strenge gesetzliche Vorgaben gelten und Fehler zu Doppelzahlungen führen können. Auch die Wahrung des Existenzminimums steht stets im Zentrum, sei es bei Lohnpfändungen oder gerichtlichen Schuldneranweisungen. Für Arbeitgebende lohnt es sich daher, interne Prozesse sauber zu regeln und im Zweifel rechtlichen Rat beizuziehen, damit finanzielle Unterstützung korrekt, rechtsicher und im Interesse aller Beteiligten erfolgt.



Elvira Chopard ist dipl. Sozialversicherungsexpertin und hat aus dem Berufsalltag praktische Erfahrung in allen Sozialversicherungsgebieten. Sie ist Lehrgangsleiterin in Payroll- und Sozialversicherungslehrgängen und doziert in mehreren Sozialversicherungsbereichen.

**Gesunde
Mitarbeitende.
Starkes
Unternehmen**

AEH AG



Jahre Exzellenz



AEH

Corporate Health Experts

- Zielführende BGM-Beratung
- Fundiertes Expertenwissen
- Abgestimmt auf Ihre Bedürfnisse
- Anteilsfinanzierung für KMU

**Treten Sie mit uns
in Kontakt:**

www.aeh.ch

044 240 55 55

bgm@ae.ch



Handlungsoptionen und Stolpersteine vor und während einer Vertragsauflösung

Arbeitnehmer ab 58 Jahren

Vertragsauflösungen mit älteren Mitarbeitenden werfen nicht nur arbeitsrechtliche, sondern auch versicherungsrechtliche Fragen auf. Wer Stolpersteine bei Arbeitslosenversicherung, Krankentaggeld oder beruflicher Vorsorge kennt, kann finanzielle Nachteile vermeiden.

Von Michael E. Meier und Jana Renker

Ausgangslage: Erhöhte Sensibilität und Vulnerabilität

Mit fortschreitendem Lebens- und Dienstalter verändert sich die Rechtsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer spürbar. Arbeitsrechtlich besteht das Risiko einer missbräuchlichen Kündigung (Art. 336 Abs. 1 OR), wenn einem Arbeitnehmer ab ca. 60 Jahren und langer Betriebszugehörigkeit gekündigt wird. Ist aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit, Reorganisation oder Konfliktsituation am Arbeitsplatz eine Vertragsauflösung mit einem älteren Mitarbeitenden ein denkbarer oder notwendiger Schritt, sind Arbeitgeber und Personalverantwortliche folglich (zu Recht) sensibilisiert.

Versicherungsrechtliche Folgen stehen dabei häufig nicht im Zentrum der Gespräche zwischen HR und Arbeitnehmer(-vertretung). Dabei zeitigen sie einen grossen Einfluss auf den Zeitpunkt, die Art und Weise sowie die vereinbarten Modalitäten vor und während einer Vertragsauflösung. Einige ausgewählte Stolpersteine sollen nachfolgend übersichtsartig beleuchtet werden.

Arbeitslosenversicherung

Altersabhängiger Leistungsumfang der Arbeitslosentaggelder

Versicherte ab 55 Jahren können maximal einen Anspruch auf 520 Arbeitslosentaggelder haben, sofern sie 22 Monate Beitragszeit erreichen (Art. 27 Abs. 2 lit. c AVIG). Für Personen, denen innerhalb der letzten vier Jahre vor dem Referenzalter eine Rahmenfrist eröffnet wird, kommen zusätzlich 120 Taggelder hinzu, womit 640 Taggelder möglich sind (Art. 41b AVIG). Die Rahmenfrist für den Leistungsbezug verlängert sich bis zum Erreichen des Referenzalters.

Bei Arbeitnehmenden zwischen 60 und 61 Jahren entscheidet somit der exakte Zeitpunkt der RAV-Anmeldung darüber, ob die 120 Zusatztaggelder anfallen oder verfallen. Bei einer verfrühten Anmeldung kann der Arbeitnehmer noch zu jung sein für die zusätzlichen Taggelder. Bei einer verspäteten Anmeldung können fehlende Beitragsmonate Lücken erzeugen. Beendigungsdatum des Arbeitsverhältnisses und Anmeldezeitpunkt beim RAV müssen deshalb sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

Sanktionsgefahr Einstelltage bei Aufhebungsvereinbarungen

Aufhebungsvereinbarungen sind bei Kündigungen älterer Arbeitnehmer verbreitet, insbesondere um das eingangs geschilderte Risiko einer missbräuchlichen Arbeitgeberkündigung zu minimieren. Versicherungsrechtlich gilt die Aufhebungsvereinbarung jedoch als Selbstkündigung (Art. 44 Abs. 1 lit. b AVIV) und damit als selbst verschuldete Arbeitslosigkeit, was als schweres Verschulden gewertet wird. Der Arbeitnehmer wird in der Folge mit einer Einstellung in der Anspruchsberechtigung von im Mittel 45 Tagen sanktioniert (Art. 45 Abs. 3 lit. c AVIV; BGE 123 V 153), was neun Wochen ALV-Taggeldbezug entspricht.

Eine vermeintlich grosszügige Abgangsentschädigung wird damit nicht selten durch die Sanktion in der ALV zunichtegemacht.

Vermeiden lässt sich dies nur, wenn aus der Vereinbarung unmissverständlich hervorgeht, dass der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis in jedem Fall aufgelöst hätte. Dies gilt als arbeitgeberseitige Kündigung (AVIG-Praxis ALE, D25) ohne Verschulden und folglich ohne Sanktionierung des Arbeitnehmers.

Selbst wenn aus der Vereinbarung klar ersichtlich wird, dass der Arbeitnehmer keine Wahl hatte, drohen Einstelltage, wenn die vertragliche oder gesetzliche Kündigungsfrist im Aufhebungsvertrag unterschritten wird. Dies gilt als selbst verschuldet verfrühte Arbeitslosigkeit (AVIG-Praxis ALE, C216) und ebenfalls als schweres Verschulden.

Häufig soll eine Aufhebungsvereinbarung aber gerade eine zügige und eindeutig terminierte Beendigung des Arbeitsverhältnisses herbeiführen. Werden dabei vertragliche oder gesetzliche Kündigungsfristen unterschritten, sollten diese betraglich kompensiert («ausgekauft») werden, damit der Arbeitnehmer bei der Arbeitslosenversicherung durch die Sanktionierung finanziell keinen Schaden erleidet. Abfindungen bis zum maximal versicherten UVG-Verdienst (aktuell CHF 148'200.–) bleiben dabei durch die ALV unbeachtet. Erst darüber findet eine Anrechnung beim Verdienstaustausch statt.

Überbrückungsleistungen

Wer nach dem 60. Geburtstag aussteuert wird, kann eventuell sogenannte Überbrückungsleistungen (ÜL) beziehen. Diese helfen, die Zeitdauer zwischen der Aussteuerung und der Pensionierung zu überbrücken, ohne dass die Person auf Sozialhilfe angewiesen ist. Folgende kumulativen Voraussetzungen gilt es zu erfüllen:

- Aussteuerung bei der ALV ab dem 60. Altersjahr
- Mindestens 20 Jahre AHV-Versicherung mit fünf Jahren nach dem 50. Altersjahr und einem Einkommen von mindestens 75% des AHV-Höchstrentenbetrags
- Reinvermögen unter der halben Vermögensschwelle nach Art. 9a ELG (Alleinstehende: CHF 50'000.–; Ehepaare: CHF 100'000.–, wobei Vorsorge-

gelder und Wohneigentum bis zu bestimmten Beträgen unberücksichtigt bleiben)

Arbeitnehmende ab 55 Jahren haben maximal 520 ALV-Taggelder bei einer Rahmenfrist von 24 Monaten. Damit eine Aussteuerung erst nach dem 60. Geburtstag eintritt und nahtlos ein Anspruch auf ÜL entstehen kann, darf das Arbeitsverhältnis frühestens mit 58 Jahren beendet werden. Abhängig von der Erwerbsdauer und der Vermögenssituation des Arbeitnehmers ist eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses erst nach dem 58. Altersjahr für den Arbeitnehmer deshalb von unschätzbarem Wert, um eine Bedürftigkeit kurz vor der Pensionierung zu vermeiden.

Krankentaggeldversicherung

Viele Krankentaggeldversicherungen sehen in ihren AVBs die Obliegenheit vor, den Arbeitnehmer bei der Invalidenversicherung (IV) anzumelden, wenn die Arbeitsunfähigkeit (AUF) länger als sechs Monate gedauert hat. Wird die IV-Anmeldung unterlassen, kürzen KTG-Versicherer praxisgemäss um die maximal mögliche IV-Rente, weil sie durch die unterlassene IV-Anmeldung um eine allfällige spätere Verrechnung mit einer IV-Rente gebracht werden, oder sistieren die Taggelder vollständig. Eine rechtzeitige IV-Anmeldung ist damit grundsätzlich sowohl bezüglich Leistungen der KTG als auch der IV wertvoll.

Die IV-Anmeldung hat jedoch auch weitreichende Folgen für die Leistungen aus der beruflichen Vorsorge (BVG). Pensionskassen blockieren in der Regel alle Wahlmöglichkeiten bezüglich Frühpensionierung, sobald eine IV-Anmeldung hängig gemacht ist, bis zum rechtskräftigen Entscheid über Invalidität und ihre Zuständigkeit (vgl. Urteil 9C_732/2020 vom 26.3.2021). Der Grund dafür ist, dass nicht gleichzeitig Invaliden- und Altersleistungen ausgerichtet werden können. Tritt die Invalidität zeitlich zuerst ein, sind rechtlich keine Frühpensionierungsleistungen mehr möglich und gewisse Leistungen für die ordentliche Pensionierung ausgeschlossen. Namentlich Kapitalbezüge sind in der Regel nicht mehr möglich.

Eine IV-Anmeldung, die aus KTG-Sicht gefordert und die häufig ohne grosse Überlegungen vorgenommen wird, kann die Pensionierungsoption im BVG stark einschränken. Wo eine Frühpensionierung für den Arbeitnehmer die bessere Lösung wäre (z.B. bei schwerer Krankheit und gewünschtem vollständigem Kapitalbezug aus der 2. Säule), muss frühzeitig das Gespräch mit dem KTG-Versicherer gesucht werden, um die Modalitäten des Krankentaggeldbezugs und allfälliger Überbrückungen durch den Arbeitgeber (Lohnfortzahlung) zu besprechen.



Eine frühzeitige Gesamtbetrachtung hilft, finanzielle Nachteile bei Vertragsauflösungen ab dem 58. Lebensjahr zu vermeiden.

Berufliche Vorsorge

Gefahr (Zwangs-)Frühpensionierung

Pensionskassen können in ihrem Reglement eine Frühpensionierung ab dem 58. Altersjahr vorsehen (Art. 1i Abs. 1 BVV 2). Ist dies der Fall, löst ein Austritt aus der Pensionskasse nach Erreichen des reglementarischen Pensionierungsalters die vorzeitige Pensionierung aus. Diese automatische Frühpensionierung kann nur verhindert werden, wenn nahtlos eine Erwerbstätigkeit weitergeführt wird oder eine Anmeldung bei Arbeitslosenversicherung erfolgt (Art. 2 Abs. 1^{bis} FZG).

Nach einer RAV-Anmeldung wird das Altersguthaben auf ein Freizügigkeitskonto übertragen (Art. 10 Abs. 1 FZV). Von dort ist eine Auszahlung als Altersleistung frühestens fünf Jahre vor dem Referenzalter und ausschliesslich in Kapitalform möglich (Art. 16 Abs. 1 FZV). Eine jährliche Altersrente ist dagegen nicht mehr möglich, womit auch die Hinterlassenenleistungen (für Ehepartner und minderjährige Kinder) entfallen.

Flexibilität mit Weiterversicherung nach Art. 47a BVG

Eine Frühpensionierung – so verlockend sie manchmal erscheint – muss in jedem Fall genau berechnet werden. Durch die fehlenden hohen Altersgutschriften in den letzten Erwerbsjahren und der fehlenden Verzinsung fehlt ein gewichtiger Teil des Altersguthabens. Entsprechend fällt eine vorzeitige Altersrente signifikant tiefer aus. Zudem reduziert sich der Umwandlungssatz, was die jährliche Rente nochmals dauerhaft senkt. Eine mögliche Lösung dagegen stellt die Weiterversicherungsoption dar.

Arbeitnehmende, die nach dem 58. Altersjahr durch eine arbeitgeberseitige Kündigung aus der Pensionskasse ausscheiden, haben das Recht auf eine freiwillige Weiterversicherung (Art. 47a BVG). Einzelne Reglemente sehen diese bereits ab 55 vor. Die Pensionskasse trifft eine Informationspflicht (Art. 8 Abs. 2 FZG), die je nach interner Vereinbarung an den Arbeitgeber delegiert wird.

Es kann nur die Risikoversicherung (gegen Invalidität und Tod) oder zusätzlich das Alterssparen weitergeführt werden. Die Beiträge gehen immer zu 100% zu Lasten der versicherten Person. Die hälftige Beteiligung des Arbeitgebers entfällt. Deshalb wird häufig «nur» die Risikoversicherung fortgeführt, weil die dortigen Beiträge relativ bescheiden (ca. 1,5–3%) sind. Die Alterssparbeiträge sind in diesem Alter hingegen sehr hoch (ca. 18–25%). Es ist aber auch möglich, den versicherten Verdienst zu reduzieren (Art. 47a Abs. 7 BVG), was einen sinnvollen Mittelweg darstellen kann.



Selbst bei einer reinen Risikoweiterversicherung profitiert der Arbeitnehmer von einer weitergeführten Verzinsung seines Altersguthabens für bis zu sieben Jahre. Dies stellt bei einer durchschnittlich guten Pensionskasse (ca. 3–7%/Jahr) einen oft unterschätzten finanziellen Vorteil dar.

Nach zwei Jahren Weiterversicherung ist nur noch ein Rentenbezug möglich. Die Kapitalbezugsoption entfällt (Art. 47a Abs. 5 BVG).

Problematisierung bei Aufhebungsvereinbarungen

Die Weiterversicherung nach Art. 47a BVG steht nur bei einer Kündigung durch den Arbeitgeber zur Verfügung. Ob eine Aufhebungsvereinbarung als Arbeitgeberkündigung gilt, hängt vom jeweiligen Reglement ab. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) vertritt die Auffassung, «ein Arbeitsverhältnis könne auch dann als vom Arbeitgeber aufgelöst betrachtet werden, wenn Arbeitgeber

und Arbeitnehmer eine Aufhebungsvereinbarung schliessen, um die Vertragsauflösung näher zu regeln, sich aber nachweisen lässt, dass die Initiative zur Beendigung des Vertrages vom Arbeitgeber ausging» (BSV-Mitteilung berufliche Vorsorge Nr. 153, Rz. 1039).

Es ist somit empfehlenswert, vor der Unterzeichnung einer Aufhebungsvereinbarung das Pensionskassenreglement zu prüfen und bei Unsicherheit direkt bei der Pensionskasse anzufragen. Zudem sollte analog zur Arbeitslosenversicherung aus der Aufhebungsvereinbarung klar hervorgehen, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses vonseiten des Arbeitgebers die einzige Option darstellt.

Fazit

Arbeitsrechtliche Vorgaben sind bei Vertragsauflösungen älterer Arbeitnehmender meist bekannt – die versicherungsrechtlichen Konsequenzen hingegen

werden noch zu oft unterschätzt. Dabei können ein falsch gewähltes Beendigungsdatum, eine unvorsichtig formulierte Aufhebungsvereinbarung oder eine vorschnelle IV-Anmeldung ab dem 58. Altersjahr erhebliche und dauerhafte finanzielle Folgen zeitigen. Eine frühzeitige Gesamtbetrachtung lohnt sich.



Michael E. Meier, Dr. iur. Rechtsanwalt, ist Oberassistent für Staats-, Verwaltungs- und Sozialversicherungsrecht an den Universitäten Zürich und Luzern. Er ist als selbstständiger Rechtsanwalt der Kanzlei Prof. Giger & Partner in Zürich angeschlossen.



Jana Renker leitet den Bereich Prävention und Case Management bei ONVA. Im Auftrag von Versicherungen, Arbeitgebern und der Invalidenversicherung begleitet das Team Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen zurück in den Arbeitsalltag.

Weniger Unfälle, weniger Ausfälle

Freizeitunfälle zu verhüten, ist ein Gewinn für alle. Für Mitarbeitende wie für Unternehmen. Die BFU ist dafür die sichere Partnerin.



Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welche drei Bereiche verbindet das «Modell Suva»?

- ☐ Prävention, Versicherung und Rehabilitation
- ☐ Beratung, Finanzierung und Rechtsschutz
- ☐ Versicherung, Personalvermittlung und Weiterbildung

Was beschreibt der Self-Serving Bias?

- ☐ Negative Informationen werden stärker gewichtet als positive.
- ☐ Erfolge werden den eigenen Fähigkeiten, Misserfolge eher äusseren Umständen zugeschrieben.
- ☐ Das Verhalten anderer wird grundsätzlich positiver beurteilt als das eigene.

Welche Aussage zum Lohnvorschuss ist korrekt?

- ☐ Arbeitgebende können selbst entscheiden, ob sie in einer finanziellen Notlage einen Lohnvorschuss gewähren.
- ☐ Der Vorschuss ist auf den bereits verdienten und zur Abwendung der Notlage erforderlichen Betrag begrenzt.
- ☐ Ein Lohnvorschuss darf höchstens dem anteiligen Grundlohn ohne Überstunden und 13. Monatslohn entsprechen.

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!



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

Lösungen und die Gewinner*innen werden in der Ausgabe Oktober 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 14.9.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Juli/August 2026

Welche Funktion hat Igor Batarelo am Universitätsspital Basel (Titelinterview)?

Leiter HR Strategie und Entwicklung sowie stellvertretender Direktor Personal.

Welche KI-Anwendung ist nach dem EU AI Act im HR-Bereich grundsätzlich verboten?

Die Emotionen von Bewerbenden oder Mitarbeitenden werden mithilfe von KI erkannt und ausgewertet.

Was beschreibt das «organische System» in der Mensch-Maschine-Konvergenz-Matrix?

Einen Menschen ohne maschinelle Erweiterung, bei dem sowohl die körperliche als auch die kognitive Leistung vollständig menschlich bleiben.

Die Gewinnerin der Ausgabe Juli/August 2026 heisst Stefanie Angst. Herzliche Gratulation!

Jetzt am Wettbewerb teilnehmen und einen von 5 Bontique-Checks gewinnen.

Wertschätzung, die freie Wahl lässt.

Gewinnen Sie einen von fünf Bontique-Checks im Wert von je CHF 100.–.



Das schönste Geschenk ist eines, das zum Menschen passt.

Mit dem Bontique-Check wählen Beschenkte selbst, was ihnen Freude macht: Mode, Sport, Wohnen, Genuss oder Erlebnisse. Dafür stehen **über 80 Partner** zur Auswahl, unter anderem Zalando, Ochsner Sport, IKEA, Globus und weekend4two.

Ob zum Geburtstag, Jubiläum oder zu Weihnachten, als Dankeschön oder für viele weitere Momente der Wertschätzung. Im Unternehmen genauso wie im persönlichen Alltag.

Jetzt am Wettbewerb teilnehmen.

Wie HR und Führung Überlastung reduzieren und gesunde Leistungsfähigkeit fördern

Produktiv und gesund arbeiten

Viele Mitarbeitende sind den ganzen Tag beschäftigt und haben am Abend trotzdem das Gefühl, zu wenig erreicht zu haben. Das Problem liegt selten bei den Menschen. Es liegt an Strukturen, die konzentriertes Arbeiten verhindern. HR und Führungskräfte können das gezielt angehen und verändern.

Von Stefan Israng

Es ist 18:30 Uhr. Eine Teamleiterin schliesst ihren Laptop. Vier Meetings, ein ungeplantes Gespräch mit der Geschäftsleitung, 47 ungelesene Chat-Nachrichten. Dazwischen eine GL-Präsentation, die sie fünfmal geöffnet und nie fertig geschrieben hat. Die Präsentation, die heute abgegeben werden muss, wartet noch. Sie nimmt die Arbeit mit nach Hause.

Diese Szene spielt sich täglich in Schweizer Unternehmen ab. Mitarbeitende sind beschäftigt, engagiert und oft erschöpft. Durch viele Unterbrechungen stimmen die Resultate nicht, Projekte dauern länger als geplant, Budgets werden überschritten, Führungskräfte rechtfertigen sich vor der Geschäftsleitung, und Überstundenkonten wachsen. Wer glaubt, das liege an der Motivation der Mitarbeitenden, liegt falsch.

Der volle Tag täuscht

Oft sind es die Arbeitsorganisation und die Strukturen, die es schwer machen, wirklich voranzukommen: viele gleichzeitig wichtige Aufgaben, zu viele Unterbrechungen und zu wenig Zeit für konzentriertes Arbeiten.

Der Microsoft Work Trend Index 2025¹ zeigt das in konkreten Zahlen. Während der Arbeitszeit werden stark engagierte Mitarbeitende alle zwei Minuten unterbrochen, durch Meetings, E-Mails, Chat-Nachrichten, Benachrichtigungen und Selbstablenkungen. Das sind bis zu 275 Unterbrechungen pro Tag. Gleichzeitig sind 60% aller Meetings ad hoc, also ungeplant und kurzfristig aufgesetzt. Mitarbeitende verbringen einen grossen Teil des Tages damit, zu reagieren und zu



Viele Mitarbeitende verbringen einen grossen Teil des Tages damit, zu reagieren und zu kommunizieren, statt an ihren Prioritäten zu arbeiten.

kommunizieren, während die eigenen Prioritäten liegen bleiben.

Dazu kommt etwas, das ich in fast jedem Unternehmen beobachte: zu viele parallele Projekte. Wenn eine Fachperson gleichzeitig in mehrere komplexe Vorhaben eingespannt ist, verliert sie bei jedem Themenwechsel wertvolle Zeit. Ein verbreiteter Denkfehler auf Führungsebene verstärkt das noch. Ein Projekt ist gestartet, also läuft es. Dabei wird vergessen, dass Mitarbeitende, die gleichzeitig auf zu vielen Baustellen arbeiten, keinem einzelnen Projekt die nötige Zeit und Aufmerksamkeit geben können. Alle Vorhaben kommen langsamer voran, die Qualität leidet, und der Frust wächst auf allen Seiten.

Reaktivität statt Prioritäten

Viele Menschen arbeiten reaktiv. Der Tag wird von Nachrichten gesteuert, von E-Mails, die sofortige Antwort erwarten,

von Chat-Nachrichten, die innerhalb von Minuten beantwortet werden sollen. Das erzeugt eine konstante Angst, etwas zu verpassen. Verstärkt wird dieser Druck durch Führungsverhalten. Wenn Vorgesetzte abends oder an Wochenenden Nachrichten schreiben, passen Mitarbeitende ihr Verhalten oft an, mit spürbaren Folgen für die Erholung.

Hinzu kommt die Vielzahl an Kommunikationskanälen. In vielen Unternehmen ist nicht klar, welcher Kanal wofür gedacht ist und wie schnell eine Antwort erwartet wird. Das erzeugt einen permanenten Druck, ständig nachzuschauen, was ein Produktivitätsverlust verursacht.

Was HR und Führung tun können

Gesunde Leistungsfähigkeit entsteht durch Bedingungen, in denen konzentriertes Arbeiten überhaupt möglich ist. Diese Bedingungen können HR und Führungskräfte aktiv gestalten.

HR spielt dabei eine wichtige Rolle als Struktur- und Impulsgeberin. Führungsworkshops sind ein gutes Gefäss, um diese Themen auf die Agenda zu bringen und gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden konkrete Lösungen zu erarbeiten. Wenn Beteiligte verschiedener Stufen mitwirken, werden die Lösungen im Alltag erfahrungsgemäss besser getragen. Mitarbeitendenbefragungen können helfen, individuelle Zeitdiebe sichtbar zu machen und die Umsetzung im Alltag gezielter zu gestalten.

Fünf Hebel mit direkter Wirkung

Fünf Ansätze, die in der Praxis funktionieren und von HR sowie Führungskräften beeinflusst werden können:

Weniger parallele Projekte

Mehr als zwei komplexere Projekte pro Person neben dem Daily Business sind in der Regel produktivitätsschädlich. Wer Projekte klar priorisiert und zeitlich staffelt, schafft Fokus für gute Ergebnisse. Die entscheidende Frage ist: An wie vielen Vorhaben arbeitet eine Person gerade gleichzeitig? Weniger parallele Projekte bedeuten mehr Aufmerksamkeit pro Vorhaben, und damit schnellere Ergebnisse.

Klare Quartalsprioritäten

Eine regelmässige Quartalsroutine aus Reflexion und Planung hilft Teams, Orientierung zu behalten. Wenn Führungs-

kräfte gemeinsam mit ihren Teams drei bis fünf Prioritäten für das nächste Quartal festlegen, wird klar, worauf sich die Energie konzentriert. Was nicht auf dieser Liste steht, darf warten. Das schützt vor Verzettlung und gibt Mitarbeitenden Sicherheit.

Fokuszeiten verankern

Konzentriertes Arbeiten braucht Zeitfenster ohne Unterbrechungen. Ein guter Einstieg ist das Gespräch im Team: Was brauchen wir, um täglich an unseren wichtigsten Aufgaben zu arbeiten? Individuelle Fokuszeiten im Kalender sind ein erster Schritt. Wirkungsvoller sind einheitliche Teamregeln, zum Beispiel ein tägliches Zeitfenster von 8:00 bis 10:00 Uhr, in dem keine Meetings stattfinden. So entsteht eine gemeinsame Fokuskultur, ohne dass die Zusammenarbeit darunter leidet. Damit die Fokuszeit optimal genutzt wird, ist es sinnvoll, Mitarbeitende in persönlicher Arbeitstechnik zu unterstützen, etwa zu individueller Priorisierung und dem Umgang mit Ablenkungen.

Erreichbarkeit gemeinsam regeln

Wenn Führungskräfte gemeinsam mit ihren Teams festlegen, über welche Kanäle wie schnell geantwortet wird, nimmt der Druck spürbar ab. Ein Beispiel: Dringendes per Telefon, Chat-Antworten innerhalb von vier Stunden, E-Mails innerhalb 24 Stunden. Wer diese Zeiten einhält, muss Nachrichten nur noch zweimal täg-

lich aktiv prüfen. Der ständige Druck, nachzuschauen, fällt weg. Entscheidend ist, dass Führungskräfte diese Regeln selbst vorleben.

Pausen als Leistungsfaktor

Viele Mitarbeitende machen zu wenig Pause, weil das im Team nicht üblich ist oder falsch wahrgenommen wird. Dabei ist das Gegenteil richtig. Regelmässige Kurzpausen von fünf bis zehn Minuten (alle 90 Minuten) erhöhen die Konzentration, reduzieren Fehler, senken Stress und Erschöpfung. Wir sind nach einer Pause produktiver als vorher. Aus der Praxis mit Teams weiss ich, dass das Thema Pause oft zu den grössten Quick Wins gehört. Wenn Führungskräfte das offen ansprechen und selbst Pausen machen, verändert sich das Verhalten im Team positiv. Und die Resultate ebenfalls.

Fokus als Führungsaufgabe

Produktiv und gesund arbeiten gehört zusammen. Es braucht Rahmenbedingungen, die das ermöglichen. Mitarbeitende, die konzentriert an klaren Prioritäten arbeiten, regelmässig Pause machen, weniger unterbrochen werden und wissen, wann sie erreichbar sein müssen, liefern bessere Resultate. Sie brennen seltener aus und haben wieder Freude bei der Arbeit.

Hohe Konzentration bei klarer Aufgabe ist einer der stärksten Treiber von Arbeitszufriedenheit, weil Mitarbeitende die wichtigsten Aufgaben während der Arbeitszeit erledigen und mit gutem Gefühl Feierabend machen können. HR und Führungskräfte können die Bedingungen dafür schaffen. Klare Teamabsprachen, ein Kaderworkshop und die Bereitschaft, eigene Gewohnheiten zu hinterfragen, helfen.

Quelle

¹ Microsoft Work Trend Index 2025: microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born



Stefan Israng ist Gründer der Fokushelden GmbH. Mit über 15 Jahren Führungserfahrung begleitet er HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Teams in der Schweiz dabei, produktiv und gesund leistungsfähig zu arbeiten.

CHECKLISTE: WAS HR UND FÜHRUNGSKRÄFTE DIREKT TUN KÖNNEN

- Klären Sie, an wie vielen komplexeren Projekten eine Person neben dem Daily Business gleichzeitig arbeitet. Mehr als zwei sind in der Regel produktivitätsschädlich.
- Führen Sie eine Quartalsroutine ein: Reflexion und Planung mit dem Team, drei bis fünf gemeinsame Prioritäten. Was nicht auf dieser Liste steht, darf warten.
- Sprechen Sie mit dem Team über den Wert von Fokuszeit und legen Sie gemeinsam fest, wie diese geschützt wird, individuell oder als einheitliches Zeitfenster ohne Meetings.
- Legen Sie fest, über welche Kanäle kommuniziert wird und wie schnell eine Antwort erwartet wird. Ein Beispiel: Dringendes per Telefon, Chat innerhalb von vier Stunden, E-Mail innerhalb 24 Stunden.
- Sprechen Sie Pausen aktiv an. Kurzpausen von fünf bis zehn Minuten erhöhen die Konzentration, reduzieren Fehler und senken Stress und Erschöpfung.
- Thematisieren Sie die Meetingkultur. Wie viele Meetings entstehen ad hoc? Klare Regeln, z. B. Sitzungen möglichst kurz und nur mit Agenda, reduzieren den Zeitverlust merklich.
- Fragen Sie in Mitarbeitendenbefragungen gezielt nach individuellen Zeitdieben und Ablenkungen. So wird sichtbar, wo der grösste Handlungsbedarf liegt.
- Nutzen Sie Kaderworkshops, um diese Themen strukturiert anzugehen. Lösungen, die gemeinsam erarbeitet werden, werden im Alltag getragen.

BGM als Prävention, nicht als Reaktion

Die unsichtbaren Kosten von Präsentismus

Die Fakten beschönigen nichts: Über 50% der Arbeitnehmenden erscheinen krank zur Arbeit, mit fatalen Folgen. Burn-out-Symptome nehmen zu, die Lebenszufriedenheit sinkt, und Unternehmen haben durch fehlende Produktivität finanzielle Einbussen. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann genau hier präventiv ansetzen.

Von Sonja Kupferschmid und Sophie Plüss

Der Job-Stress-Index in der Schweiz zeigt ein klares Bild: Im Jahr 2022 fühlten sich 30,3% der Erwerbstätigen emotional erschöpft, also fast jede dritte Person. Ebenfalls befindet sich bei 28,2% das Stresslevel in einem kritischen Bereich.¹

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das betriebliche Gesundheitsmanagement fokussiert sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Dazu wird ein gesundheitsförderndes Arbeitsklima geschaffen, welches den Arbeitnehmenden hilft, gesund und leistungsfähig zu bleiben.² Dabei baut es auf drei unterschiedlichen Säulen auf: Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung und Abwesenheitsmanagement/Case Management.³

Entlang dieser Teilbereiche können konkrete Massnahmen definiert werden: Der erste Bereich fokussiert sich auf die Prävention, also auf eine Gesundheits-

förderung, bevor es überhaupt zur Krise kommt. Dies kann beispielsweise durch gezielte Pausen, Bewegung, ergonomische Arbeitsplätze und Stress-Workshops geschehen. Der zweite Bereich befasst sich mit Frühinterventionen. Da geht es darum, dass Ressourcen aktiviert werden, und bei den ersten Anzeichen von Überlastung und Dauerstress sollten die Arbeitsgeber früh intervenieren. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte zu dieser Thematik ausreichend geschult sind und so die frühen Anzeichen erkennen und darauf reagieren können. Zusätzlich kann eine Beratungsstelle oder Ansprechperson für Arbeitnehmende entstehen, welche die Mitarbeitenden bei den ersten Anzeichen unterstützen können. Der dritte und letzte Teilbereich ist die Reintegration. Dieser Teil kommt dann zum Zug, wenn es zu einem Arbeitsausfall gekommen ist und somit die Prävention nicht mehr greift. Falls es zu einer längeren Arbeitsabwesenheit gekommen ist, ist eine geplante und schrittweise Rückkehr in den Arbeitsalltag wichtig. Insbesondere

re Gespräche, angepasste Arbeitsbedingungen und eine stufenweise Rückkehr können einen erfolgreichen Wiedereinstieg in den Arbeitsalltag unterstützen.²

Prävention statt Reaktion

Der Job-Stress-Index 2022 hebt hervor, dass arbeitsbezogener Stress die Wirtschaft finanziell belastet – nämlich rund CHF 6,5 Mrd. gehen durch arbeitsbezogenen Stress verloren. Eine Stressreduktion fördert nicht nur die Gesundheit der Arbeitnehmenden, sondern zeigt auch ein grosses ökonomisches Potenzial.¹ Es zeigt sich klar, dass Stressprävention nicht nur ein Nice-to-have ist, sondern essenziell für die Gesundheit der Mitarbeitenden.

In dieser Diskussion trifft man auch oft auf den Begriff Präsentismus: Dabei geht es um die Mitarbeitenden, die trotz gesundheitlicher Einschränkungen zur Arbeit erscheinen. Die Produktivität und Innovationen können dabei abnehmen, während Fehlerquoten zunehmen.⁴ Der Anteil von Präsentismus in Schweizer Unternehmen wurde von der Berner Fachhochschule im Auftrag der Versicherung SWICA untersucht. Dabei zeigte sich ein deutliches Bild: 52% (1466 Befragte) gaben an, in den letzten zwölf Monaten Präsentismus betrieben zu haben. Besonders die Team- und Führungskultur hat einen grossen Einfluss darauf, ob die Mitarbeitenden krank zur Arbeit erscheinen. Die Folgen von Präsentismus sind fatal: Burn-out-Symptome steigen an, und die Lebens- und Arbeitszufriedenheit sowie der Gesundheitsstatus nehmen ab. Christoph Golz, Leiter der Studie, betont,



Eine gesunde Team- und Führungskultur kann Präsentismus wirksam reduzieren.

dass branchenübergreifend Unterschiede festgestellt werden können. Personen in sozialen Berufen sind eher dazu bereit, krank zur Arbeit zu erscheinen, da sie sonst ein schlechtes Gewissen haben. Einige geben auch an, dass sich die Arbeit nur stapeln würde, oder es entsteht gar der Eindruck, dass man dies muss.^{5,6} Es zeigt sich, dass Kosten aufgrund Produktivitätsverlust nicht dem Absentismus, also abwesenden Mitarbeitenden, zugeschrieben werden kann, sondern dem Präsentismus.⁵

Betriebliches Mentoring im BGM

Bei der konkreten Förderung oder Einbettung des betrieblichen Gesundheitsmanagements kann ein*e betriebliche*r Mentor*in eingesetzt werden: Betriebliche Mentor*innen unterstützen Einzelpersonen, zum Beispiel Führungskräfte, dabei, sich zu entwickeln und mit den Herausforderungen der Arbeitswelt umzugehen. Angesetzt beim Individuum kann so ein ganzes Unternehmen oder eine Organisation gestärkt werden.

Damit setzt betriebliches Mentoring genau dort an, wo die Präsentismus-Forschung von Golz et al. (2023) den entscheidenden Hebel setzt: bei der Team- und Führungskultur. Mithilfe von betrieblichem Mentoring können Führungskräfte frühzeitig lernen, Überlastungssignale von Mitarbeitenden wahrzunehmen, Teamkommunikation zu fördern und selbst ein gesundes Arbeitsverhalten zu zeigen. So könnte den Mitarbeitenden

die Angst vor einer Krankschreibung genommen und der Druck reduziert werden.⁶ So wird deutlich, dass betriebliches Mentoring bereits vor Überlastungen und Ausfällen ansetzt und so präventiv wirkt. Angesetzt beim Individuum hat es dennoch grosse Wirkungen für ein gesamtes Team oder eine Organisation.

Gesundheit beginnt vor der Krise

Der Job-Stress-Index und der Präsentismus zeichnen gemeinsam ein eindeutiges Bild: Arbeitsbezogener Stress verursacht grosse Kosten. Nicht nur finanzielle Kosten für den Arbeitgeber, sondern auch gesundheitliche Kosten, physische sowie psychische, für die Arbeitnehmer.⁷ Reaktive Instrumente wie beispielsweise Abwesenheitsmanagement greifen oft etwas zu kurz, da sie erst dann einsetzen, wenn das Problem bereits eingetroffen ist und eine oder mehrere Personen ausgefallen sind. Genau daher sollte auf Prävention statt Reaktion gesetzt werden: Gesundheitsförderung in einem Betrieb und betriebliches Mentoring setzen frühzeitig an. Betriebliches Mentoring unterstützt auf der Individualebene und hat so einen grossen Einfluss auf eine ganze Organisation. Strukturelle Ursachen, die zum Arbeitsausfall führen, wie zum Beispiel zu hohe Arbeitspensen, kann betriebliches Mentoring jedoch nicht alleine lösen. Hier wird die Wichtigkeit der Prävention erneut deutlich: Sie setzt bei den Stellen an, welche ein reaktives System noch nicht erfasst hat. So ist Prävention für ein Unternehmen nicht nur kosten-

günstiger, sondern für die Arbeitgebenden und -nehmenden eine nachhaltige Unterstützung.

Quellenangaben

- 1 Gesundheitsförderung Schweiz (2022). Job-Stress-Index 2022. Faktenblatt 72. https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2022-10/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf
- 2 SwissLife (2026, 27. Januar). Betriebliches Gesundheitsmanagement: gesunde Mitarbeitende als Erfolgsfaktor. www.swisslife.ch/de/unternehmen/ratgeber/betriebliches-gesundheitsmanagement.html
- 3 Gesundheitsförderung Schweiz (2020). Ihr Einstieg ins betriebliche Gesundheitsmanagement. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/remote-files/lhr_einstieg_ins_betriebliche_gesundheitsmanagement.pdf
- 4 Gesundheitsförderung Schweiz (2024). Präsentismus. <https://gesundheitsfoerderung.ch/glossary/presentismus>
- 5 Golz, C., Gerlach, M., Siegenthaler, T., Blättler, R. L. (2023). Forschungsprojekt Presenteism at Work Occupational Health Management and Presenteism among employees. Berner Fachhochschule. www.bfh.ch/de/forschung/referenzprojekte/presenteism-at-work/
- 6 Imhasly, M. (2024, 22. November). Warum wir uns immer wieder krank zur Arbeit schleppen. SRF. www.srf.ch/news/schweiz/volkskrankheit-presentismus-warum-wir-uns-immer-wieder-krank-zur-arbeit-schleppen
- 7 Henneberger, F. & Gämperli, M. (2014). Präsentismus: Ein kurzer Überblick über die ökonomische Relevanz eines verbreiteten Phänomens. Nr. 129 der Reihe Diskussionspapiere des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten an der Universität St. Gallen.



Sonja Kupferschmid leitet als Co-Geschäftsführerin das Coachingzentrum in Olten. Sie verbindet ihre Expertise in Produktentwicklung mit fundierter Coaching-Erfahrung und hat das Weiterbildungsportfolio des Coachingzentrums wesentlich geprägt. Sie ist Spezialistin im Coachingbereich.



Sophie Plüss hat den Bachelorstudiengang Kommunikationswissenschaft & Medienforschung an der Universität Zürich erfolgreich abgeschlossen. Sie unterstützt das Coachingzentrum als Junior Creative Assistant.

ENTLASTUNG FÜR IHR HR

Seit über 40 Jahren Ihr Partner für professionelle Lohn- und Personaladministration

UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- ✓ **Managed CH-Payrollservice**
Externe Lohnbuchhaltung und Salär-Administration
- ✓ **Abacus-Einführungen und -Hosting**
Lohn (swissdec certified) & HR-Module / Spesen / Zeit & Absenzen
CH-Rechenzentrum (CH-DSG & EU-DSGVO konform)
- ✓ **Knowhow, Unterstützung, Stellvertretung und Beratung**
- ✓ **Datensicherheit, Diskretion und faire Partnerschaft**



swisspayroll ag

www.swisspayroll-ag.ch

marketing@sps-ag.ch

+41 71 969 30 30



Debatte

Small Talk im Büro – Beziehungspflege oder Konzentrationskiller?

Kaum ein Arbeitstag kommt ohne Small Talk aus. Doch fördert er die Zusammenarbeit tatsächlich, oder wird seine Bedeutung überschätzt? Wie viel Raum sollte der persönliche Austausch im Arbeitsalltag einnehmen, und welche Rahmenbedingungen braucht guter Small Talk? Darüber diskutieren Jeannette Matti, Jaclyn Zürcher und Gjelbrim Sadiku.

«Wenn die Kaffeepause zur Redaktionssitzung des halben Stockwerks wird, ist die Grenze für mich überschritten.»



Jeannette Matti

Ich bin bekennende Small-Talk-Verfechterin. Am Kaffeeautomaten entstehen die Beziehungen, die später den Unterschied machen, wenn's brennt. Wer weiss, dass die Kollegin aus dem Controlling gerade eine schwierige Trennung hinter sich hat oder der neue Praktikant drei Sprachen spricht, kann in den richtigen Momenten auf die richtigen Menschen zugehen. Das ist Beziehungskapital, auf das man im Ernstfall zurückgreifen kann. Menschen, die sich besser kennen, arbeiten meistens auch besser zusammen. Gerade neue Mitarbeitende profitieren enorm von Small Talk, denn sie lernen die ungeschriebenen Regeln einer Organisation nicht aus dem Organigramm, sondern aus dem informellen Gespräch zwischen Tür und Angel. Auch in der hybriden Arbeitswelt vermisste ich Small Talk. Ohne die zwei Minuten «Wie war dein Wochenende?» fühle ich mich wie eine Kachel. Eine unter vielen, alphabetisch einsortiert.

Jetzt kommt mein Aber: Wir sind bei der Arbeit, um etwas zu leisten. Um unsere Arbeit zu erledigen, und nicht um eine Dauer-Homestory zu produzieren. Wenn die Kaffeepause zur Redaktionssitzung des halben Stockwerks wird, ist die Grenze für mich überschritten. Small Talk ist auch nicht für alle gleich harmlos. Grüppchenbildung, private Themen, die manche bewusst ausser vor lassen möchten, Small Talk als sozialer Pflichttermin für introvertierte Menschen, die eigentlich einfach in Ruhe arbeiten wollen. Nicht jede und jeder will ständig ansprechbar, offen und gesprächsbereit sein. Manche Menschen brauchen Ruhe, vielleicht sogar fast schon Privatsphäre, um gut zu arbeiten. Das ist die Schattenseite, die wir zu wenig bedenken.

Mitarbeitende, die sich bewusst abgrenzen, sollten daraus keinen Nachteil haben. Ansprechbarkeit darf kein Dauerzustand sein, und «nur mal kurz vorbeischaun» darf nicht zur Nötigung werden.

Small Talk ja, unbedingt. Solange er die Tür zur Zusammenarbeit öffnet und nicht zum Fluchtweg vor der eigentlichen Arbeit wird. Alles andere gehört in die Freizeit – und dort darf es auch bleiben.

Small Talk ja, unbedingt. Solange er die Tür zur Zusammenarbeit öffnet und nicht zum Fluchtweg vor der eigentlichen Arbeit wird. Alles andere gehört in die Freizeit – und dort darf es auch bleiben.

Jeannette Matti, aktuell auf Mandatsbasis als CHRO a.i. und Mitglied der Geschäftsleitung bei TOI TOI AG und als Projektleiterin bei OBI Schweiz, verfügt über 20 Jahre Erfahrung in leitenden HR-Funktionen und in der Organisationsentwicklung. Sie hat sich in Nachdiplomstudiengängen auf moderne Führungsformen in der Arbeitswelt 4.0 spezialisiert. Im September 2026 erscheint ihr Buch «Organisationen ticken anders. Meistens aber gar nicht.» im BusinessVillage Verlag.

«Austausch gehört zu unserem Wesen.»



Jaclyn Zürcher

Kennen Sie das? Nach zwei Wochen Ferien freue ich mich mehr darauf, die Personen im Arbeitsumfeld wiederzusehen, als auf den Berg unbeantworteter E-Mails. Doch spätestens nach der dritten Frage «Wie waren die Ferien?» merke ich: Mein Small-Talk-Konto ist für diesen Morgen fast schon aufgebraucht.

Die erste Person bekommt noch die Geschichte von der traumhaften Insel, dem fantastischen Essen und unseren Geheimtipps. Bei der dritten Person antworte ich nur noch: «Sehr schön, danke.» Nicht aus Unhöflichkeit, sondern weil ich irgendwann auch arbeiten möchte. Genau hier beginnt für mich die spannende Frage: nicht, ob wir Small Talk brauchen, sondern wie viel davon.

Denn Small Talk ist weit mehr als belangloses Geplauder. Er baut Distanz ab, schafft Vertrauen und macht aus Kolleginnen und Kollegen ein Team. Ein Arbeitsplatz ohne kurze Gespräche wäre vermutlich genauso unausgewogen wie einer, an dem den ganzen Vormittag geplaudert wird.

Das richtige Mass hängt von der Unternehmenskultur, der Teamgrösse und nicht zuletzt von den Menschen selbst ab. Während die einen Energie aus Gesprächen ziehen, empfinden andere sie



Wann sollte Small Talk bewusst Raum bekommen – und wann nicht?

als Unterbrechung ihrer Konzentration. Beides ist legitim. Ein Blick auf die Uhr kann beispielsweise signalisieren, dass jemand lieber weiterarbeiten möchte, als einer Frage zuzuhören, die in einem Satz hätte beantwortet werden können. Entscheidend ist daher nicht nur das Gespür für die richtigen Fragen, sondern auch für den richtigen Zeitpunkt, Small Talk zu beenden.

Vielleicht haben Sie das auch schon erlebt: Aus einem kurzen Austausch wird plötzlich ein persönliches Gespräch – und am Ende fühlt man sich leichter, obwohl kein einziges Wort über die Arbeit gefallen ist. Wir sind schliesslich Menschen und keine Maschinen. Austausch gehört zu unserem Wesen. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob wir reden, sondern wo. Muss das lange private Gespräch mitten im Grossraumbüro stattfinden, wo alle mithören und mitunter aus ihrer Arbeit ge-

rissen werden? Oder schaffen Unternehmen bewusst Räume, in denen Begegnungen Platz haben und in denen die Mitarbeitenden gleichzeitig ihre Pausen verbringen können?

Bei uns im Unternehmen dürfen Mitarbeitende täglich während 15 Minuten für einen «Happy Walk» an die frische Luft. Bewegung, spontane Gespräche und Begegnungen über Teamgrenzen hinweg werden so gezielt gefördert – ohne den Arbeitsfluss unnötig zu unterbrechen. Vielleicht braucht gutes Miteinander gar nicht mehr Small Talk. Sondern den richtigen Moment dafür.

Jaclyn Zürcher ist seit über 16 Jahren im HR tätig. Derzeit arbeitet sie als HR-Businesspartner in einem Familienunternehmen in der Medizintechnik und ist Prüfungsexpertin für HR-Fachleute.

«Es gibt kein Patentrezept, das für alle funktioniert.»



Gjelbrim Sadiku

Small Talk wird in der Personaldienstleistung oft unterschätzt. Bei tempobrain führe ich zwei Arten von Mitarbeitenden, und genau dieser Unterschied zeigt mir, wie verschieden Small Talk wirken kann. Mein Team vor Ort sehe ich jeden Tag. Ich kenne ihre Geschichten, ihre Launen, ihre Eigenheiten. Ein kurzes «Wie war dein Wochenende?» am Morgen braucht da keine Erklärung, es ist einfach Teil unserer gemeinsamen Sprache und hält den Alltag zusammen.

Über 100 weitere Mitarbeitende sind bei unseren Einsatzbetrieben im Einsatz. Ich sehe sie nicht jeden Tag, aber wenn ich sie besuche, sind sie trotzdem meine Mitarbeitenden, nicht einfach Gäste in einem fremden Betrieb. Die eigentliche Schwierigkeit dabei: Jede Persönlichkeit ist anders, und bei jeder muss ich einen anderen Zugang finden. Was bei der einen Person ein lockerer Spruch zur Begrüssung ist, wirkt bei der nächsten aufgesetzt, dort braucht es eher eine ruhige, sachliche Frage zum Einstieg. Es gibt kein Patentrezept, das für alle funktioniert.

Genau hier liegt für mich die eigentliche Antwort auf die Frage, wie viel Small Talk das Büro verträgt: deutlich mehr, als man im hektischen Alltag oft einräumt, gerade dort, wo man sich täglich sieht. Mein Team vor Ort trägt diese Gespräche praktisch von

selbst, weil die Vertrautheit schon da ist. Bei den Mitarbeitenden in den Einsatzbetrieben muss ich Small Talk bewusster suchen und an die jeweilige Person anpassen, weil die Vertrautheit erst entstehen muss.

Trotzdem wäre es falsch, daraus «je mehr, desto besser» abzuleiten. Auch in meinem eigenen Team erlebe ich, wie Gespräche sich endlos ziehen und Konzentration kosten, oder wie sich Grüppchen über private Themen so stark verbinden, dass Neue erst recht aussen vor bleiben. Wer nicht zur Gruppe gehört, die sich täglich sieht und gemeinsame Insider-Themen pflegt, merkt das oft schneller, als es den Beteiligten selbst bewusst ist.

Für mich heisst das: Die Frage ist nicht, wie viel Small Talk das Büro verträgt, sondern wo er von selbst entsteht und wo er bewusst, individuell angepasst Raum bekommen muss. Wer täglich beieinander ist, hat es einfacher, sollte aber aufpassen, dass aus Vertrautheit keine Mauer für alle wird, die nicht dazugehören. Wer Mitarbeitende nicht täglich sieht, muss die wenigen persönlichen Momente bewusst nutzen, statt sie mit Organisatorischem zuzuschütten.

Gjelbrim Sadiku ist Branch Manager bei tempobrain und führt sowohl sein Team vor Ort als auch über 100 Mitarbeitende, die in verschiedenen Einsatzbetrieben tätig sind. Dieser doppelte Blickwinkel zeigt ihm täglich, wie unterschiedlich viel Gewicht kurze, persönliche Gespräche bekommen können, je nachdem, wie nah oder fern man sich steht.

Zwischen Tabu und Potenzial

Frauengesundheit als Chance fürs BGM

Frauengesundheit wird im Arbeitskontext noch häufig unterschätzt, obwohl sie direkte Auswirkungen auf Arbeitsfähigkeit, Fehlzeiten und Fachkräftesicherung hat. Für Unternehmen, insbesondere KMU, wird der Umgang mit gesundheitlichen Herausforderungen zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Von Ines Junginger

Die Diskussion um das ständig geöffnete Fenster im Grossraumbüro wegen Hitzewallungen. Konzentrationsprobleme aufgrund starker Menstruationsbeschmerzen. Oder die Frage, wo und wie in Ruhe Milch abgepumpt werden kann. Über viele dieser Themen wird im Arbeitsalltag noch wenig gesprochen, obwohl ein grosser Teil der Erwerbsbevölkerung früher oder später mit entsprechenden Herausforderungen konfrontiert ist.

Dabei ist die Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit längst kein «Nice-to-have» mehr, sondern ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Krankheitsbedingte Absenzen nehmen in der Schweiz seit Jahren deutlich zu. Innerhalb von 14 Jahren stiegen die krankheits- und unfallbedingten Abwesenheiten um rund 30%. Heute liegen die durchschnittlichen Fehlzeiten bei 59,1 Stunden pro Person und Jahr.¹ Für Unternehmen entstehen dadurch erhebliche Kosten.

Was dabei jedoch häufig übersehen wird: Gesundheit ist nicht für alle gleich. Studien weisen seit Jahren darauf hin, dass sich Symptome, Krankheitsverläufe und die Nutzung von Gesundheitsangeboten bei Frauen und Männern teilweise deutlich unterscheiden.² Trotzdem orientieren sich Forschung, Prävention und betriebliche Gesundheitsangebote noch häufig an männlich geprägten Standards. Fachpersonen sprechen in diesem Zusammenhang von der sogenannten Gender Health Gap, der unzureichenden Berücksichtigung frauenspezifischer Gesundheitsaspekte in Forschung, Prävention und Versorgung.

Die stärkere Berücksichtigung von Frauengesundheit ist dabei nicht nur gesellschaft-

lich relevant, sondern auch wirtschaftlich attraktiv. Gemäss dem McKinsey Health Institute (2024) könnte dadurch weltweit ein zusätzliches jährliches Wirtschaftspotenzial von einer Trillion Dollar entstehen.³ Das World Economic Forum geht davon aus, dass jeder Dollar, der in Frauengesundheit investiert wird, einen wirtschaftlichen Nutzen von drei Dollar generieren könnte.⁴

Viele Herausforderungen bleiben unsichtbar

Trotz dieses Potenzials bleiben viele gesundheitliche Herausforderungen von Frauen im Arbeitskontext wenig sichtbar oder werden auf Schwangerschaft und Mutterschaft reduziert. Tatsächlich betrifft das Thema jedoch Aspekte über den gesamten Erwerbsverlauf der Frauen hinweg: von Menstruationsbeschwerden und Endometriose über unerfüllten Kinderwunsch bis hin zur Menopause oder den Folgen häuslicher Gewalt. Viele dieser Themen beeinflussen Konzentration, Schlaf, Energielevel oder Wohlbefinden und damit auch die Arbeitsfähigkeit.

Besonders sichtbar wird dies beispielsweise im Zusammenhang mit der Menopause. Symptome wie Schlafprobleme, Erschöpfung oder Konzentrationsschwierigkeiten können den Berufsalltag erheblich beeinflussen. Viele Betroffene berichten zudem von Unsicherheiten im beruflichen Umfeld und sorgen sich darum, wie ihre Leistungsfähigkeit wahrgenommen wird. Eine Schweizer Studie zu den Wechseljahren am Arbeitsplatz aus dem Jahr 2023 zeigt, dass viele Betroffene befürchten, aufgrund entsprechender Beschwerden beruflich anders wahrgenommen und bewertet zu werden.⁵

Gerade für Unternehmen kann ein offener und unterstützender Umgang mit solchen Themen deshalb entscheidend sein. Werden gesundheitliche Bedürfnisse im Arbeitsalltag stärker berücksichtigt, kann dies nicht nur Betroffene entlasten, sondern auch Unternehmen dabei helfen, erfahrene Mitarbeitende langfristig zu halten und vorhandenes Wissen sowie Potenzial über unterschiedliche Lebensphasen hinweg besser zu nutzen.

Unsicherheit in Unternehmen bleibt gross

Der «HR-Fokusreport 2026» von Great Place To Work und dem Institute for Women's Wellbeing at Work zur Frauengesundheit in Schweizer Unternehmen zeigt, dass das Thema in Organisationen zunehmend an Bedeutung gewinnt.⁶ Gleichzeitig bestehen zwischen Bewusstsein und konkreter Umsetzung noch grosse Unterschiede. Zwar sind flexible Arbeitsmodelle oder Arzttermine während der Arbeitszeit in vielen Organisationen bereits etabliert, frauenspezifische Gesundheitsthemen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) werden bislang jedoch nur selten systematisch berücksichtigt.

Besonders sichtbar wird dies im Führungsalltag. In vielen Organisationen fehlt Wissen darüber, wie gesundheitliche Belastungen den Arbeitsalltag von Frauen beeinflussen können. So stimmen nur drei von zehn Befragten der Aussage zu, dass Führungskräfte die gesundheitlichen Herausforderungen von Frauen ausreichend kennen. Entsprechend bestehen häufig Unsicherheiten im Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden sowie bei der Einordnung entsprechender Bedürfnisse.

FRAUENGESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN – ERSTE REFLEXIONSFRAGEN

- Gibt es in meinem Unternehmen Ansprechpersonen für gesundheitliche Anliegen?
- Fühlen sich unsere Mitarbeitenden sicher genug, gesundheitliche Belastungen offen anzusprechen?
- Wie sicher fühlen sich unsere Führungskräfte im Umgang mit gesundheitlichen Herausforderungen in ihren Teams?
- Gibt es bei uns flexible Lösungen, wenn gesundheitliche Belastungen den Arbeitsalltag beeinflussen?
- Welche Themen bleiben in meinem Unternehmen möglicherweise noch unsichtbar?

Auch geschlechtsspezifische Unterschiede bei gesundheitsbezogenen Daten bleiben in vielen Unternehmen unsichtbar. Nur zwei von zehn Organisationen werten Daten zu Absenzen, Beschwerden oder Kündigungen systematisch nach Geschlecht aus. Dadurch werden mögliche Zusammenhänge zwischen gesundheitlicher Belastung und Arbeitsbedingungen häufig gar nicht erst erkannt. Insgesamt kommt die Studie zum Schluss: «6 von 10 Organisationen sind bezüglich Frauengesundheit nicht gut aufgestellt.» Gerade bei Sensibilisierung, Wissen und klaren Ansprechstrukturen besteht weiterhin grosser Handlungsbedarf.⁶

Was bedeutet das konkret für Unternehmen?

Die Ergebnisse zeigen vor allem, dass häufig nicht fehlender Wille, sondern Unsicherheiten, unzureichende Orientierung und die mangelnde Sichtbarkeit gesundheitlicher Bedürfnisse die grössten Her-

ausforderungen darstellen. Oft braucht es dafür keine umfassenden Spezialprogramme. Bereits kleine und pragmatische Massnahmen können viel bewirken: klare Ansprechpersonen bei gesundheitlichen Anliegen, sensibilisierte Führungskräfte und HR-Abteilungen, offenere Gesprächsangebote oder die Möglichkeit, Arbeitsbelastungen situativ anzupassen.

Insbesondere KMU verfügen dabei häufig über einen entscheidenden Vorteil: Persönlichere Strukturen und kürzere Entscheidungswege ermöglichen oft flexible und individuelle Lösungen, ohne grosse bürokratische Prozesse schaffen zu müssen.

Frauengesundheit ist damit kein Randthema einzelner Mitarbeitenden, sondern zunehmend Teil eines Arbeitsalltags, der viele Unternehmen bereits heute beschäftigt. Organisationen, die gesundheitliche Herausforderungen ihrer Angestellten frühzeitig erkennen und offen damit umgehen, stärken nicht nur ihre

Mitarbeitenden, sondern langfristig auch Arbeitsfähigkeit, Wissenserhalt und Mitarbeitendenbindung. Gerade für KMU kann ein offener und bewusster Umgang mit Frauengesundheit damit nicht nur Ausdruck sozialer Verantwortung sein, sondern auch ein strategischer Vorteil.

Weiterführende Informationen und eine Checkliste zur Frauengesundheit bietet das **Institute for Women's Wellbeing at Work**.



Literatur

- 1 Schweizerisches Gesundheitsobservatorium OBSAN (2025). Krankheits- und unfallbedingte Arbeitsabwesenheiten. <https://ind.obsan.admin.ch/indicator/monam/krankheits-und-unfallbedingte-arbeitsabwesenheiten-alter-15>
- 2 Robert Koch-Institut (n.d.). Frauengesundheit. www.rki.de/DE/Themen/Gesundheit-und-Gesellschaft/Gesundheitliche-Einflussfaktoren-A-Z/F/Frauengesundheit/frauengesundheit-node.html
- 3 McKinsey Health Institute (2024, 17. Januar). Closing the women's health gap: A \$1 trillion opportunity to improve lives and economies. McKinsey & Company. www.mckinsey.com/mhi/our-insights/closing-the-womens-health-gap-a-1-trillion-dollar-opportunity-to-improve-lives-and-economies
- 4 Global Alliance for Women's Health. (n.d.). About. World Economic Forum. <https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-womens-health/about>
- 5 Zingraff, J. & Krahn, A. (2025, 12. März). Menopause: Unsichtbare Frauen am Arbeitsplatz. HR Today. www.hrtoday.ch/de/article/unsichtbare-frauen-am-arbeitsplatz-menopause
- 6 Institute for Women's Wellbeing at Work & Great Place to Work Schweiz. (2026). HR-Fokusreport 2026: Was Schweizer Unternehmen über Frauengesundheit wissen müssen. Erkenntnisse aus 177 HR-Teams mit Perspektive auf Kultur, Führung und Arbeitgeberattraktivität. www.ch/hr-fokusreport-2026



Ines Junginger ist Senior wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Als Soziologin beschäftigt sie sich mit einer Vielzahl von Themen, darunter HR, Gesundheit, Diversity und Inclusion und People Analytics, wobei Letzteres den Schwerpunkt ihrer Dissertation bildet.

MITARBEITENDEN MOTIVATION?

LUNCH-CHECK



FINANZIELL, STEUERLICH UND KULTURELL

Bis CHF 180.- sind Verpflegungsbeiträge befreit von Sozialversicherungen und Steuern. Ein gut organisiertes Verpflegungsmodell stärkt die Motivation nachhaltig.



LUNCH-CHECK

Gesundheit langfristig fördern

Gesunde Unternehmenskultur, wirksames Case Management

Betriebliches Case Management unterstützt Mitarbeitende bei der Rückkehr nach krankheitsbedingten Ausfällen. Seine nachhaltige Wirkung entfaltet es erst dann, wenn es nicht nur die individuelle Wiedereingliederung begleitet, sondern in eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur eingebettet ist.

Von Andrea Egli

Betriebliches Case Management ist ein zentrales Instrument für Mitarbeitende, wenn sie krankheitsbedingt länger ausfallen. Das Ziel ist es, Betroffene durch koordinierte und individuelle Massnahmen zu unterstützen und eine erfolgreiche Rückkehr in den Arbeitsalltag zu ermöglichen. Gerade bei komplexen Situationen und Verläufen kann eine frühe und strukturierte Begleitung den Verlauf stabilisieren und eine Chronifizierung verhindern.

So wertvoll professionelles Case Management ist, die Wirkung bleibt begrenzt, wenn Unternehmen nur auf Wiedereingliederung setzen und die organisationalen Ursachen von Belastungen nicht berücksichtigen. Das betriebliche Case Management greift meist erst dann ein, wenn Mitarbeitende bereits ausgefallen sind. Die Intervention ist somit reaktiv, nachdem die Belastung der Gesundheit bereits ein kritisches Ausmass erreicht hat. Gerade bei stressassoziierten Erkrankungen zeigt sich, dass eine erfolgreiche Reintegration erschwert wird, wenn belastende Arbeitsbedingungen bestehen bleiben. Kommt die Person nach einem längeren Ausfall in dieselben strukturellen Belastungsmuster zurück, dann steigt das Risiko erneuter Überlastung. Eine Wiedereingliederung wird dadurch erschwert, und die Wirkung von aufwendigen Massnahmen bleibt begrenzt.

Krankheitsbedingte Ausfälle sind nicht nur ein individuelles Problem

Krankheitsbedingte Ausfälle werden häufig als individuelles Gesundheitsproblem betrachtet. Gleichzeitig zeigen Forschung und betriebliche Erfahrungen, dass orga-



Nachhaltige Gesundheitsförderung entsteht dort, wo professionelle Unterstützung im Krankheitsfall und wirksame Prävention im Arbeitsalltag zusammenspielen.

nisationale Faktoren einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit, Motivation und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden haben. Das Führungsverhalten, die Arbeitsgestaltung, die Teamdynamik und die fehlende psychologische Sicherheit wirken sich direkt auf das Belastungserleben von Mitarbeitenden aus. Damit wird deutlich, dass Absenzen oft mehr als ein individuelles Thema sind. Sie können auch Hinweise auf strukturelle Belastungen oder dysfunktionale Muster innerhalb des Unternehmens sein.

Eine Unternehmenskultur, die von dauerhaftem Leistungsdruck, Unsicherheit oder mangelnder Wertschätzung geprägt ist, erhöht das Risiko von psychischen und physischen Belastungen. Umgekehrt zeigen Studien, dass Mitarbeitende in unterstützenden Arbeitsumfeldern resilienter sind, Belastungen früher ansprechen und seltener stressbedingte Symptome entwickeln.

Ein zentraler Schutzfaktor ist dabei die psychologische Sicherheit. In Teams mit einer hohen psychologischen Sicherheit trauen sich Mitarbeitende, Belastungen offen anzusprechen, Fragen zu stellen oder Fehler einzugestehen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Probleme werden dadurch auch früher sichtbar, bevor sie sich gesundheitlich manifestieren.

Ebenso entscheidend ist das Führungsverhalten. Führungskräfte beeinflussen die Gesundheit nicht nur durch Entscheidungen, sondern auch durch ihr tägliches Verhalten. Dabei können folgende Leitfragen zur Selbstreflexion verwendet werden: Wie werden Prioritäten gesetzt? Wie werden Belastungsspitzen adressiert? Wie offen wird über Grenzen gesprochen? Forschungen zeigen, dass gesundheitsförderliche und vertrauensbasierte Führung mit geringeren Fehlzeiten und höherem Wohlbefinden verbunden ist.

Organisationale Resilienz als wirksame Präventionsstrategie

Wenn Gesundheit nicht erst im Krankheitsfall beginnen soll, stellt sich die Frage, wie Unternehmen nachhaltige Prävention systematisch verankern können. Ein möglicher Ansatz ist organisationale Resilienz. Resiliente Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Herausforderungen nicht nur bewältigen, sondern aus ihnen lernen und langfristig gesünder werden. Statt ausschliesslich auf Schadensbegrenzung zu setzen, schaffen sie Bedingungen, die Belastungen frühzeitig reduzieren und Mitarbeitende stärken.

Drei Faktoren spielen dabei eine besondere Rolle:

1. Psychologische Sicherheit

Die Forschung von Amy Edmondson zeigt, dass in resilienten Unternehmen ein Klima herrscht, in dem Mitarbeitende Bedenken ansprechen, Fehler offen diskutieren und Überlastung signalisieren können. Dadurch werden Probleme früher erkannt und präventive Massnahmen möglich.

2. Selbstwirksamkeit und Handlungsspielraum

Menschen bleiben leistungsfähiger, wenn sie Einfluss auf ihre Arbeit erleben. Studien zeigen, dass Autonomie und Mitgestaltung zentrale Ressourcen für psychische Gesundheit und Resilienz darstellen. Wo Mitarbeitende Gestaltungsspielraum erleben, sinkt das Stressempfinden.

3. Klarheit und Lernkultur

Klare Rollen, transparente Prozesse und nachvollziehbare Erwartungen reduzie-

ren Unsicherheit und Reibungsverluste. Gleichzeitig entwickeln resiliente Unternehmen eine Kultur, in der aus Fehlern und Belastungssituationen gelernt wird, anstatt Schuldige zu suchen.

Kulturarbeit und betriebliches Case Management gehören zusammen

Eine stärkere Fokussierung auf die Unternehmenskultur bedeutet nicht, dass betriebliches Case Management an Bedeutung verliert. Das Gegenteil ist der Fall, denn ein professionelles Case Management bleibt besonders bei Langzeiterkrankungen und komplexen Wiedereingliederungsprozessen wichtig. Die volle Wirkung entfaltet sich erst dann, wenn es auf einem Fundament der gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur aufbaut.

Dazu gehört auch, die Erkenntnisse aus dem betrieblichen Case Management systematisch zu nutzen. Wiederkehrende Belastungsmuster, gehäufte Ausfälle in einzelnen Teams oder ähnliche gesundheitliche Themen liefern wertvolle Hinweise auf strukturelle Herausforderungen innerhalb von Unternehmen. Diese Erkenntnisse sollten nicht isoliert betrachtet werden, sondern in Führungsentwicklung, Teamarbeit und Präventionsmassnahmen integriert werden. So wird aus einer reaktiven Intervention eine lernende Organisation.

Gleichzeitig verbessert eine gesunde Unternehmenskultur die Erfolgchancen der Wiedereingliederung erheblich. Mitarbeitende, die in ein unterstützendes Umfeld zurückkehren, in dem offen über Belastungen gesprochen werden kann

und Führungskräfte gesundheitsförderlich handeln, erleben häufiger eine erfolgreiche Rückkehr in den Arbeitsalltag.

Prävention lohnt sich

Unternehmen, die ausschliesslich in Wiedereingliederung investieren, reagieren primär auf die bereits entstandenen Belastungen. Unternehmen, die zusätzlich in gesunde Führung, psychologische Sicherheit und in resiliente Arbeitsbedingungen investieren, stärken ihre Prävention. Der Aufbau einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur erfordert Zeit, Ressourcen und ein klares Commitment der Führungsebene. Gleichzeitig profitieren Unternehmen mehrfach durch geringere Fehlzeiten, höhere Bindung der Mitarbeitenden und eine langfristige stabile Leistungsfähigkeit.

Das betriebliche Case Management ist ein wichtiges Sicherheitsnetz, wenn Mitarbeitende ausfallen. Eine gesunde Unternehmenskultur schafft zusätzlich die Rahmenbedingungen, damit gesundheitliche Belastungen frühzeitig erkannt und reduziert werden. Nachhaltige Gesundheitsförderung entsteht dort, wo eine professionelle Unterstützung im Krankheitsfall und wirksame Prävention im Arbeitsalltag zusammenspielen.



Andrea Egli ist CEO von Rethinkleadership und begleitet Unternehmen auf dem Weg zu resilienter Führung und gesunden Hochleistungskulturen. Sie verbindet Wirtschaftspsychologie, Gesundheitsförderung und Leadership mit wissenschaftlicher Fundierung.

Ihr Partner für professionelles Absenzmanagement Ganzheitlich. Praxisnah. Wirksam.

Wir analysieren, optimieren und begleiten Ihr Absenzmanagement.

- Sie gewinnen **Klarheit** – durch datenbasierte Analysen
- Sie schaffen **Orientierung** – mit klaren Strukturen und Prozessen
- Sie erzielen nachhaltige **Wirkung** – durch gezielte Unterstützung in Prävention, Früherkennung und Reintegration

Ihr Vorteil: Gesunde Mitarbeitende und reduzierte Absenzkosten.

MOVIS

Kontaktieren Sie uns:

+41 (0)848 270 270
info@movis.ch
www.movis.ch



Produktübersicht Betriebliches Gesund

Betriebliches Gesundheitsmanagement unterstützt Unternehmen dabei, Gesundheit, Leistungsfähigkeit Anbieter und macht sichtbar, welche Schwerpunkte, Zielgruppen und Leistungspakete sie abdecken.

AcciMed GmbH Monbijoustrasse 43 3011 Bern www.accimed.ch info@accimed.ch Gründung: 2024	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziale Belastungen • Arbeitssicherheit • Begleitung in Krisen, bei Krankheit/Unfall • Weiteres: ärztlich geführtes Case-Management, telemedizinischer Personalarzt, Absenzenmanagement, Arbeitsmedizin 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung • Integration • Versicherung/Gutachten 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeber (Führungspersonen, BGM-Verantwortliche, HR/Personalverantwortliche, Geschäftsleitung) • Case-Managements • Versicherungen
AEH Zentrum für Arbeitsmedizin, Ergonomie und Hygiene AG Militärstrasse 76 8004 Zürich www.aeh.ch info@ae.ch Standorte: Zürich, Bern, Locarno, Lausanne Gründung: 1996	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Beratung Betriebliches Gesundheits- und Absenzenmanagement • Case-Management • Arbeitsmedizin • Versicherungsmedizin • Gesundheitsbefragungen • Stressmanagement • Führungsschulungen 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung • Integration • Versicherung/Gutachten 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Einzelperson • Alle Mitarbeitenden • Arbeitgeber • Weitere: Führungspersonen, HR/Personalwesen, Teams, Sicherheitsbeauftragte
Gesundheitsförderung Schweiz (Stiftung) Wankdorfallee 5 3014 Bern www.gesundheitsfoerderung.ch www.friendlyworkspace.ch/de hello@friendlyworkspace.ch Standorte: Bern und Lausanne	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Bewegung • Ernährung • Psychische Gesundheit • Weiteres: im Setting «Betriebliches Gesundheitsmanagement»: E-Learning «Gesunde Führung», Job-Stress-Analysis, gratis KMU-Angebote, Weiterbildungen, Unterstützung für Berufsbildende (Apprentice), Wissen, Tipps und Beispiele zu New Work, Homeoffice und Bürokonzepten (Office) sowie das Label «Friendly Work Space» 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende • Arbeitgeber • Weitere: Teams und Führungskräfte, Berufsbildende, HR- und BGM-Verantwortliche
Health & Medical Service AG Löwenstrasse 59 8001 Zürich www.hmsag.ch angebot@hmsag.ch Standorte: Zürich, Bern, Basel, Bellinzona, Lausanne, Luzern, St. Gallen Gründung: 2017	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Bewegung/Ergonomie • Entspannung • Psychosoziale Belastungen • Begleitung in Krisen, bei Krankheit/Unfall – Case-Management & Coaching • Sensibilisierung von Führungskräften • Betriebliche Gesundheits-Checks in unseren Untersuchungszentren oder beim Unternehmen vor Ort • Webapplikation für die gesundheitliche Früherkennung (stayok) und für die Messung von Arbeit und Gesundheit (Incluscope) 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung • Integration 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeitenden • Arbeitgeber • Versicherungen
Movis AG Josefstrasse 59 8005 Zürich www.movis.ch info@movis.ch Standorte: 24 schweizweit Gründung: 1999	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziale Belastungen • Begleitung in Krisen, bei Krankheit/Unfall • Absenzenmanagement und Case-Management • Sensibilisierung von Führungskräften • Stressmanagement 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung • Integration 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeitenden • Arbeitgeber



heitsmanagement (BGM)

und Motivation der Mitarbeitenden gezielt zu fördern. Die folgende Übersicht zeigt ausgewählte BGM-Dazu gehören u.a. psychosoziale Belastungen, Ergonomie und Absenzenmanagement.

Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte • Referate • Workshops 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>AcciMed unterstützt Unternehmen ab dem 1. Absenztage – medizinisch geführt, digital vernetzt. Ausgeprägte Expertise im ärztlich geführten Case-Management. Kunden aus Industrie, Handel und Dienstleistung. Transparente Kommunikation zwischen Arbeitgeber, Patient und Arzt (Trialog).</p>	Spezielles <p>Telemedizinisches Case-Management ab dem 1. Absenztage. Strukturierter Dialog zwischen Arbeitgeber, Mitarbeitenden und Ärzteschaft. Frühzeitige medizinische Abklärung verkürzt Absenzzzeiten und verhindert Langzeitausfälle. Ärztlich geführte Wiedereingliederung für KMU und Grossunternehmen. Nachtschichtuntersuchung, Gesundheits-Check-up und Verkehrsmedizinische Kontrollen im Unternehmen.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte • Weiteres: massgeschneiderte Referate, Schulungen, Workshops, Kampagnen, Durchführung von Studien 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>AEH berät und begleitet seit 30 Jahren erfolgreich Kundenbetriebe aus allen Wirtschaftssektoren, sowohl privat wie auch öffentlich, zur Gesundheit der Mitarbeitenden. Unsere Beratenden sind akkreditiert für die Durchführung der Job-Stress-Analyse und Beratung zum Label Friendly Work Space von Gesundheitsförderung Schweiz.</p>	Spezielles <p>Individuelle Lösungen im Bereich Arbeit und Gesundheit für Ihr gesundes Unternehmen – AEH verbindet umfassendes Expertenwissen mit einem pragmatischen bedarfsorientierten Ansatz, um Sicherheit, Gesundheit, Produktivität und die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens nachhaltig zu stärken.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung für Betriebe • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte • Weiteres: niederschwellige Gratisangebote für Führungskräfte und HR-Fachpersonen 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>Ihre Vorteile als «Friendly Work Space»-Betrieb: Als «Friendly Work Space»-Betrieb setzen Sie sich für ein gesundes, motivierendes und nachhaltiges Arbeitsumfeld ein, das Ihre Mitarbeitenden begeistert und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber stärkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CHF 8000.– Kosteneinsparnis pro Person und Jahr • 25% weniger gestresste Mitarbeitende • Positives Kosten-Nutzen-Verhältnis • Austausch und Lernen mit der Community • Die von uns akkreditierten Berater*innen begleiten Sie gerne im BGM für kleinere oder grössere Projekte bis hin zum Assessment für das Label «Friendly Work Space». 	Spezielles <p>Mit dem Label «Friendly Work Space» und unseren BGM-Services unterstützen wir Organisationen und Betriebe beim Aufbau eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Unsere mehrheitlich Gratisangebote haben wir mit Fachleuten aus Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt und optimiert.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>Unser Engagement für navital: Im Auftrag von Gesundheits-Kompass KMU und initiiert durch Gesundheitsförderung Schweiz bringen unsere Fachpersonen ihre Expertise in Gesundheit, Case-Management und betrieblicher Prävention in navital ein. Sie orientieren KMU praxisnah und unterstützen sie bei der nachhaltigen Förderung psychischer Gesundheit. Erfahren Sie mehr unter: www.navital.ch</p>	Spezielles <p>Mit unserem interdisziplinären Team aus den Bereichen Medizin, Gesundheit, Case-Management, IT und vielen weiteren Fachbereichen unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich mit unseren Dienstleistungen und Tools im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>Seit über 100 Jahren setzen wir uns für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Menschen in der Arbeitswelt ein. Mit unseren Leistungen in den Bereichen Counselling, Coaching, Care-Management, Training und PreCare unterstützen wir Unternehmen und Mitarbeitende dabei, Arbeits- und Lebenswelten gesund, nachhaltig und positiv zu gestalten. Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt unser Fokus auf Prävention, Früherkennung und Integration.</p>	Spezielles <ul style="list-style-type: none"> • Professionelle Beratung bei psychosozialen Belastungen • Mentale Stärke, Resilienz und persönliche Kompetenzen fördern • Langzeitabsenzen vorbeugen und den Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess begleiten • Mitarbeitende und Führungskräfte durch praxisnahe Schulungen stärken und befähigen • Produktivität steigern, Kosten senken und nachhaltigen Mehrwert schaffen



nilo (Likenilo GmbH) Novu Campus The Circle 60 8058 Zürich www.nilohealth.ch Kontakt: Mauro Kern mauro.kern@nilohealth.com +41 79 612 6781 Gründung: 2020	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Entspannung • Psychosoziale Belastungen • Absenzen und Case-Management • Prävention und Gesundheitskompetenz • Gesunde Führung & Zusammenarbeit 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung • Therapie 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeitenden • HR/Personalwesen • Führungskräfte
Schweizerische Stiftung Pro Mente Sana ensa Erste-Hilfe-Kurse Hardturmstrasse 261 8005 Zürich www.ensa.swiss info@ensa.swiss Gründung: 1978	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziale Belastungen • Absenzen und Case-Management • Prävention und Gesundheitskompetenz • Gesunde Führung und Zusammenarbeit • Sensibilisierung von Führungskräften 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Früherkennung • Prävention 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Einzelperson • Alle Mitarbeitenden • Arbeitgeber • Versicherungen, IV-Stellen
SIZ Care AG Dennlerstrasse 2 8048 Zürich www.sizcare.ch gesundheitsmanagement@sizcare.ch Standorte: Hauptsitz Zürich, gesamte Schweiz Gründung: 2000	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Bewegung/Ergonomie • Entspannung • Psychosoziale Belastungen • Begleitung in Krisen, bei Krankheit/Unfall • Weiteres: Care-Giver-Angebot 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung • Integration 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Einzelperson • Alle Mitarbeitenden • Arbeitgeber
Stiftung Artisana Sandrainstrasse 17 3007 Bern www.artisana.ch Kontakt: Dr. Désirée Stocker desiree.stocker@artisana.ch Standorte: Bern – aktiv in der gesamten Deutschschweiz Gründung: 1952	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Bewegung/Ergonomie • Ernährung • Entspannung • Psychosoziale Belastungen • Suchtfreiheit • Arbeitssicherheit • Begleitung in Krisen, bei Krankheit/Unfall • Weiteres: betriebliche Gesundheit auf systemischer Ebene 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeber • Führungskräfte • Teamverantwortliche • Sicherheitsbeauftragte • Berufsbildungsverantwortliche
teamXund GmbH Alb. Zwyssigstrasse 83 5430 Wettingen www.teamxund.ch Kontakt: Denise Zumsteg denise@teamxund.ch Standorte: Wettingen und ganze Schweiz Gründung: 2022	BGM-Thema <ul style="list-style-type: none"> • Bewegung/Ergonomie • Ernährung • Entspannung 	Angebot <ul style="list-style-type: none"> • Prävention • Früherkennung • Beratung • Betreuung, Begleitung, Coaching, Schulung 	Zielgruppe(n) <ul style="list-style-type: none"> • Einzelperson • Alle Mitarbeitenden • Arbeitgeber



Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <ul style="list-style-type: none"> • SSL-zertifiziert, DSGVO-konform, ISO27001-zertifiziert • Einfache und schnelle Implementierung inkl. HR- & Führungskräfte-Onboarding, kommunikative Unterstützung u.v.m. • Organisatorische Unterstützung, z.B. MHFA, exklusive (Führungskräfte-)Trainings, Unterstützung bei kritischen Ereignissen, z.B. Entlassungen 	Spezielles <p>Die digitale nilo-Plattform (Web & mobile App) bietet Unterstützung für Mitarbeitende, Führungskräfte & HR. Von 1:1-Sitzungen mit Psychologen über Gruppenformate, Meditationen, digitale Übungen u.v.m. nilos HR-Dashboard liefert Echtzeit-Einblicke in das mentale Wohlbefinden und Engagement des Teams.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende werden befähigt, psychische Probleme frühzeitig zu erkennen, Betroffene anzusprechen und zu handeln. • Ihre Führungskräfte, Mitarbeitenden und Berufsbildner*innen können vor Ort oder online in vier Sprachen geschult werden. • Gruppenübungen und Rollenspiele zur Anwendung des erworbenen Wissens sind neben der Wissensvermittlung fester Bestandteil des Kurses. • Teilnehmende lösen eine Open-Book-Prüfung und erhalten ein Zertifikat. • Die Wirksamkeit ist mehrfach wissenschaftlich nachgewiesen. • ensa arbeitet schweizweit mit über 500 Unternehmen zusammen und hat seit 2019 über 45 000 Teilnehmende geschult. 	Spezielles <p>Sie möchten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychische Belastungen in der Belegschaft frühzeitig erkennen • Führungspersonen und Mitarbeitende befähigen, Betroffene im Arbeitsalltag kompetent anzusprechen und angemessen zu handeln • Frühzeitig zu professioneller Hilfe ermutigen • Wissen über psychische Gesundheit und Krankheit im Unternehmen verankern • Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen im Unternehmen
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte • Weiteres: Projektbegleitungen 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <ul style="list-style-type: none"> • Seit über 25 Jahren unterstützt die SIZ Care AG Unternehmen und Versicherer mit innovativen und massgeschneiderten Dienstleistungen im Absenzen- und Gesundheitsmanagement. • Über 100 Unternehmen profitieren vom Know-how der SIZ Care AG, die mit 31 Mitarbeitenden in der ganzen Schweiz tätig ist. 	Spezielles <p>SIZ-Mitarbeitenden-Beratung: Die Mitarbeitenden-Beratung ist eine externe und neutrale Anlaufstelle, insbesondere bei beruflichen Belastungen, persönlichen oder familiären Herausforderungen sowie bei gesundheitlichen Problemen.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>Die Stiftung ist Sparringspartnerin beim Thema Betriebliche Gesundheit für KMU aus Bau, Gewerbe/Dienstleistungen, Handwerk und Produktion. Wir beraten und informieren KMU-Verantwortliche (Führungskräfte, Sicherheitsbeauftragte, Berufsbildungsverantwortliche) kostenlos. Zudem fördern wir innovative Projekte wie z.B. www.navital.ch und vergeben jedes Jahr den mit CHF 10 000.– dotierten Artisana Award.</p>	Spezielles <p>Die Angebote der Stiftung (Standortbestimmung, Kurz-Check, Erstberatung, Input-Referate, Webinare, Netzwerkanlass etc.) für KMU und Branchenverbände aus Bau, Gewerbe/Dienstleistungen, Handwerk und Produktion sind kostenlos.</p>
Leistungspaket <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratung • Standardisierte Dienstleistungen/Produkte • Check-ups vor Ort 	Support, Aftersale-Service, Verschiedenes <p>Das Angebot wird gemeinsam mit dem Kunden abgestimmt. Verschiedene Check-ups (Stressregulation, Körperzusammensetzung, Herzgesundheit etc.) zeigen den grössten Handlungsbedarf auf. Gezielte Massnahmen werden definiert und Fortschritte regelmässig überprüft. Erfahrungswerte bestätigen, dass mit überschaubarem Aufwand die Gesundheit effizient verbessert werden kann.</p>	Spezielles <p>Die betriebliche Gesundheitsförderung reduziert Fehlzeiten, verringert Fluktuation und fördert die Motivation und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden. Durch eine gesunde und bewusste Lebensweise sind Mitarbeitende leistungsfähiger. Der Gewinn ist sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für den Betrieb – eine höhere Leistungsfähigkeit führt zu einer besseren Effizienz und Rentabilität.</p>

Psychologische Sicherheit 2.0

Wenn Mitarbeitende Belastungen frühzeitig ansprechen

Personalverantwortliche stehen vor einem Spannungsfeld: Unternehmen investieren zunehmend in die Förderung psychischer Gesundheit. Dennoch werden psychische Belastungen im Arbeitsalltag häufig erst erkannt, wenn Mitarbeitende bereits länger ausfallen. Gleichzeitig nehmen die Absenzen aufgrund psychischer Erkrankungen zu.

Von Prof. Dr. Andreas Krause

Gerade bei psychischen Belastungen entstehen Probleme schleichend und sind nicht auf eine einzelne Ursache zurückzuführen. So können belastende Lebenssituationen wie die kurzfristig notwendige Pflege eigener Eltern oder finanzielle Sorgen psychische Probleme auslösen, beispielsweise Schlafstörungen und Ängste. Diese gehen mit Gereiztheit und Fehlern einher, was soziale Konflikte bei der Arbeit begünstigt. Anhaltende Spannungen mit der eigenen Führungskraft und Teammitgliedern können bei vulnerablen Personen depressive Symptome verstärken und eine psychische Erkrankung und schliesslich Arbeitsunfähigkeit mit auslösen.

Kommt es zu einer Absenz, entstehen im Arbeitskontext sowohl für die Teammitglieder als auch die betroffene Person neue Belastungen: Bei den Leistungsvorgaben für das Team werden Absenzen nicht berücksichtigt, Aufgaben müssen im Team umverteilt werden. Gerade in stark rationalisierten Arbeitskontexten haben Führungskräfte dabei nur begrenzte Möglichkeiten, für Entlastung zu sorgen. Dadurch wird der erkrankte Kollege bei der Rückkehr kritisch beäugt, Druck erhöht sich und Überforderung bei der Arbeit verstärkt. Dies begünstigt wiederum gesundheitskritische Verhaltensroutinen, etwa den Verzicht auf Freizeitaktivitäten oder einen erhöhten Alkoholkonsum, um sich abends unter Stress in bessere Stimmung zu bringen. Dadurch können sich private Probleme erneut verschärfen und belastende Lebenssituationen wie familiäre Spannungen wahrscheinlicher machen.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass solche Teufelskreisläufe an unterschiedlichen Stellen



Abb. 1: Unterschiedliche Startpunkte eines Teufelskreises

starten können. Zudem lässt sich im Einzelfall nicht eindeutig bestimmen, welche Faktoren wie stark zum Verlauf beigetragen haben. Im betrieblichen Kontext ist es zielführend, zu akzeptieren, dass sich private und berufliche Belastungen wechselseitig negativ beeinflussen. Diese reziproken Effekte sind gut nachgewiesen.¹

Viele Angebote, doch Belastungen werden im Betrieb selten angesprochen

Entlang der in Abbildung 1 dargestellten Dynamik lassen sich den einzelnen Schritten betriebliche Angebote zuordnen,

die bereits im Einsatz sind. Beratungsangebote unterstützen bei belastenden Lebenssituationen und psychischen Problemen (Employee Assistance Programs). Mitarbeitende werden geschult, um bei Verdacht auf psychische Probleme Kolleg*innen anzusprechen, etwa in Mental-Health-First-Aid-Kursen. Interne Anlaufstellen zu sozialen Konflikten oder Mobbing bieten Mediation an. Im Absenzenmanagement sind Führungskräfte eingebunden, um Rückkehrgespräche zu führen. Zudem begleitet ein externes Case Management längere Absenzen. Führungskräfte sollen Überforderung vermeiden, und über Befragungen wie

Job Stress Analysis erhalten sie Rückmeldungen, welche Arbeitsbedingungen zu verbessern sind (Verhältnisprävention). Die individuellen Verhaltensroutinen werden über Resilienz- und Achtsamkeitskurse adressiert.

Dennoch wird über psychische Belastungen meist erst geredet, wenn der Teufelskreislauf bereits so lange wirkt, dass Erkrankungen und massive Probleme auftreten. Die Frühintervention gelingt nicht. Was können Personalverantwortliche tun?

Erstens besteht weiterhin Bedarf, die oben angesprochenen Interventionen konsequent umzusetzen. Zweitens braucht es als Ergänzung einen Fokus auf das frühzeitige Ansprechen eigener Belastungen. Hier besteht eine bislang weniger beachtete Lücke: Die aktive Rolle der Mitarbeitenden selbst im Prozess der Frühintervention.

Der Ansatz der psychologischen Sicherheit hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.² Mitarbeitende sollen Probleme, Fehler oder Unsicherheiten ansprechen können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Weniger im Fokus steht jedoch, unter welchen Bedingungen individuelle Belastungen frühzeitig thematisiert werden können. Eine Weiterentwicklung des Ansatzes besteht darin, psychologische Sicherheit nicht nur auf Lernprozesse im Team zu beziehen, sondern auch auf die Frage, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende eigene Belastungen im direkten Arbeitsumfeld frühzeitig ansprechen können (auch «Disclosure» genannt) und

eben nicht Angst vor Stigmatisierung und Sorge um berufliche Nachteile haben.

Psychologische Sicherheit ist dabei oft auf das Team begrenzt, während Mitarbeitende in einem grösseren organisationalen Kontext agieren. Offenheit im Team und gegenüber der Führungskraft schliesst Stigmatisierung in anderen Bereichen nicht aus. Dadurch kann Disclosure Risiken bergen, etwa wenn Informationen über Teamgrenzen hinauswirken. Es braucht daher zusätzlich eine organisationale Kultur der Entstigmatisierung und einen verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen Informationen. Ohne diese Einbettung kann Disclosure für Betroffene im Einzelfall sogar zum Bumerang werden.

Zentral ist daher die Frage, ob Mitarbeitende bereit sind, psychische Belastungen im Betrieb offenzulegen.³ Offenheit wird durch geeignete betriebliche Rahmenbedingungen gefördert, etwa positive Haltungen im Management gegenüber psychischer Gesundheit und dem Ansprechen von Belastungen.⁴

Drei Hebel für eine frühere Intervention

Damit bestehende Angebote früher und wirksamer greifen, benötigen wir erstens eine gezielte Befähigung der Mitarbeitenden. Sie sollten darin unterstützt werden, eigene Belastungen frühzeitig einzuordnen und anzusprechen. In verbreiteten Massnahmen zur ersten Hilfe bei psychischen Problemen liegt der Fokus auf Führungskräften oder auf Kolleg*innen, die Auffälligkeiten von aussen ansprechen

sollen. Deutlich weniger Aufmerksamkeit erhält bislang die Frage, wie Beschäftigte selbst befähigt werden können, von sich aus aktiv Unterstützung im Betrieb zu suchen.

Dieser Schritt ist mit Unsicherheiten verbunden: Was soll ich sagen? Welche Folgen könnte ein Gespräch haben? Mitarbeitende brauchen daher Orientierung, wie sie solche Gespräche im Arbeitsalltag führen können und wie sie eigene Belastungen etwa gegenüber Vorgesetzten ansprechen können, ohne dass damit die Verantwortung für Gesundheit primär auf die einzelne Person verlagert wird. Dies sollte von Beginn an erlebbar sein, etwa indem bereits im Onboarding deutlich wird, dass Gespräche über Auslastung und Unterstützungsbedarf selbstverständlich sind und Führungskräfte in regelmässigen Jour-fixe-Gesprächen aktiv danach fragen. Plakatkampagnen reichen hierfür nicht aus.

In diesem Zusammenhang braucht es zweitens mehr Offenheit für Zusammenarbeit an Schnittstellen. Wenn psychisch belastete Mitarbeitende externe Beratungsangebote nutzen, im Betrieb jedoch kein Austausch stattfindet, können dort auch keine Unterstützungserfahrungen gemacht werden. Der Arbeitsplatz wird im Beratungsgespräch möglicherweise sogar als bedrohlich eingestuft, betroffene Personen sollen geschützt werden, und die gesundheitsförderliche Wirkung von Arbeit wird ausgeblendet.

Um dies zu durchbrechen, benötigen Führungskräfte drittens Spielräume, um Anpassungen der Arbeitssituation bei

Ihr Team verdient mehr als einen Obstkorb.

teamXund macht BGM konkret: Gesundheitstage, Lunch Workshops, Checkup Days. Individuell auf Ihr Unternehmen abgestimmt.

Gratis
Kennenlern-
Termin
buchen



teamXund GmbH
Alberich Zwyssigstr. 83
5430 Wettingen
056 426 20 43
kontakt@teamxund.ch
www.teamxund.ch

Bedarf schneller durchführen und auch Teilarbeitsfähigkeit besser unterstützen zu können. Gerade bei ersten Belastungssituationen können bereits kleinere Veränderungen wie eine vorübergehende Anpassung von Aufgaben und Arbeitsumfang helfen, weiteres Arbeiten zu erleichtern. In der Praxis erfolgen solche Anpassungen jedoch erst spät im Rahmen von Reintegrationsprozessen nach längeren Absenzen.

Skepsis überwinden

Entscheidend für das Durchbrechen des Teufelskreislafs im Betrieb ist, ob Mitarbeitende psychische Belastungen im Betrieb, insbesondere gegenüber ihrer Führungskraft, früh ansprechen können und darauf vertrauen, dass ihnen daraus keine Nachteile entstehen. Wenn dies gelingt, kann der eingangs beschriebene Widerspruch zwischen zunehmenden Angeboten und gleichzeitig steigenden Absenkenzahlen aufgrund psychischer Erkrankungen überwunden werden.

Momentan besteht noch Skepsis. Arbeitgeber*innen befürchten, sich zu stark mit privaten Problemen der Mitarbeitenden

befassen zu müssen und dass durch eine stärkere Thematisierung psychischer Belastungen Probleme im Betrieb erst recht verstärkt wahrgenommen werden. Beratungsstellen, Therapeut*innen und Psychiater*innen sind skeptisch gegenüber Arbeitgeber*innen und wollen ihre Klient*innen schützen. Betroffene Mitarbeitende sind unsicher, ob sie sich im Betrieb öffnen können, und unterschätzen die negative Auswirkung einer Langzeitabsenz auf die eigene Gesundheit.

Gleichzeitig erproben derzeit verschiedene Schweizer Betriebe neue Ansätze, um diesen Kreislauf zu durchbrechen. In der Evaluation dieser Vorhaben gilt es, darauf zu achten, auch Auswirkungen auf ökonomische Kennzahlen wie Absenzen zu berücksichtigen. Es reicht beispielsweise nicht aus, nur die Zufriedenheit mit Kursangeboten nachzuweisen. So gehen wir der Frage nach, unter welchen Bedingungen regelmässige 1:1-Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden helfen, um frühzeitig Massnahmen in die Wege zu leiten, die den Kreislauf in Abbildung 1 verhindern. Regelmässige Gespräche zu Gesundheit, Stress und Auslastung gehen in Finanzdienstleis-

tungsunternehmen mit besseren Arbeitsbedingungen und besserer Gesundheit einher.⁵

Quellen

- 1 Guthrie, C., Dormann, C., & Voelke, M. C. (2020). Reciprocal effects between job stressors and burnout: A continuous time meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 146(12), 1146–1173.
- 2 Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78.
- 3 White, R. M. B., Baldwin, M. L., & Cang, X. (2023). Workers' disclosure of mental illness and their employers' responses. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33, 678–689.
- 4 Beyerlein, S., Krick, A., Felfe, J., & Huettermann, H. (2026). Will you take care of me so that I can care for others? Exploring effects of health-oriented leadership at the leader level. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication.
- 5 Arbeitgeber Banken. (2026). Auslastungsgespräche: Die «Wunderwaffe» gegen zunehmende Belastung. Verfügbar unter www.arbeitgeber-banken.ch/themen/auslastungsgesprache-die-wunderwaffe-gegen-zunehmende-belastung



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, ist Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement.



#HReinfachgedacht von Selma Kuyas

Zwischen Burn-out und Budget

Ich habe einige Jahre als Jobcoach Integration gearbeitet. In einem Modell, das sich Supported Employment nennt: Ich habe Menschen begleitet, die nach einem Burn-out wieder in den Arbeitsmarkt zurückfanden. Der Wiedereinstieg nach einem langen Ausfall ist alles andere als selbstverständlich. Es braucht Begleitung und jemanden, der vermittelt – zwischen dem, was war, und dem, was jetzt gerade möglich ist.

Meine Rolle war einfach, aber nicht leicht: zuhören, vermitteln, stabilisieren. Zwischen der Mitarbeiterin und dem Vorgesetzten. Zwischen dem, was erwartet wurde, und dem, was für die Klienten realistisch war. Ich war nicht HR und auch keine Therapeutin. Ich war eine neutrale Person, die dann da war, wenn es ohne Begleitung nicht mehr ging.

Was mich dabei immer beschäftigt hat: Diese Menschen wären oft gar nicht so weit gekommen, wenn früher jemand hingeschaut hätte. Die meisten Absenzen kommen nicht plötzlich. Sie kündigen sich an in kleinen Momenten, die im Betriebsalltag untergehen. Ein Mitarbeiter, der sich zurückzieht. Eine Mitarbeiterin, die plötzlich auf alles überreagiert. Jemand, der aufhört zu fragen. Wer früh hinschaut,

kann handeln. Wer wartet, bis jemand ausfällt, zahlt viel mehr, als eine Prävention je gekostet hätte.

In meiner perfekten HR-Welt hat jedes Unternehmen einen Inhouse-Jobcoach. Jemanden mit Coaching-Kompetenz, der nicht in der Linie sitzt, keine Disziplinarverantwortung trägt und nicht im Sinne der Geschäftsleitung urteilt. Jemanden, zu dem man gehen kann, bevor es brennt. Eine Anlaufstelle, die Zeit hat für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auf Stufe Körper, Geist und Seele. Das HR ist oft überlastet, administrativ eingebunden und sitzt letztlich auf der Seite der Geschäftsleitung. Wer im Zweifel für die Firma entscheidet, kann nicht gleichzeitig die neutrale Anlaufstelle für die Mitarbeitenden sein.

Prävention ist immer günstiger als Rehabilitation. Das gilt in der Medizin, und es gilt auch in der Arbeitswelt. Ein Inhouse-Jobcoach kostet. Aber er kostet weniger als Fehlzeiten, Krankentage und ein Supported-Employment-Programm, das den Schaden wieder repariert, den man hätte verhindern können.

#HReinfachgedacht ist die 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 56 000 Personen auf LinkedIn.

Wenn Unternehmen Werte wirklich leben

Purpose-driven Leadership

Sinnstiftung ist kein Marketing-Satz, sondern ein harter Managementfaktor. Wenn Anspruch und Handeln auseinanderfallen, kann das zu Zynismus und innerer Kündigung führen. Warum Glaubwürdigkeit zur zentralen Währung moderner Führung wird.

Von Tobias Jezek-Müller, Christoph Gasser und Umut Sentürk

«Wir stehen für nachhaltige Partnerschaften.» Sandra liest den Satz laut aus dem Leitbild vor. Dann schaut sie ihren Chef an. «Heisst das auch, dass wir die Zusammenarbeit mit unserem langjährigen Lieferanten jetzt doch nicht einfach per Mail beenden?» Der Chef räuspert sich. «Das ist etwas anderes. Hier geht es um Kosten.» Sandra nickt zwar, bezweifelt aber die Glaubwürdigkeit ihres Arbeitgebers und fragt sich, ob sie hier wirklich am richtigen Ort ist.

Solche Szenen sind überspitzt, aber nicht unrealistisch. Der Purpose, oder auf Deutsch «Sinn oder Zweck», steht auf der Webseite, vielleicht sogar an der Wand im Sitzungszimmer. Doch im entscheidenden Moment zählt, wie er gelebt wird. Mitarbeitende merken das sofort. Genau hier beginnt Purpose-driven Leadership. Nicht beim Formulieren eines Satzes, sondern bei der Frage: Bin ich als Führungskraft bereit, das «Wozu» auch dann ernst zu nehmen, wenn es unbequem wird?

Warum Purpose gerade jetzt mehr ist als ein Modewort

Mehrere Studien zeigen, dass das Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit kein nebensächliches Lifestyle-Thema ist. In der Schweizer Ausgabe der Deloitte Gen Z & Millennial Survey¹ geben 84% der Z und 90% der Millennials an, dass ein klarer Purpose für ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Wohlbefinden wichtig oder sehr wichtig ist. Dieses Bedürfnis betrifft längst nicht mehr nur Praktikantinnen und Praktikanten oder Berufseinsteigende, sondern einen stetig wachsenden Teil der gesamten Belegschaft.

Gallup² kommt in internationalen Erhebungen zum Schluss, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben,



Glaubwürdigkeit statt Schlagworte. Sinn entsteht im Erleben – wenn Führung das «Wozu» ernst nimmt.

stärker gebunden und engagierter sind. Entscheidend ist jedoch nicht der formulierte Unternehmenszweck, sondern ob die einzelne Person ihren eigenen Beitrag als bedeutsam wahrnimmt. Sinn entsteht im Erleben von Wirksamkeit.

Das Center for Creative Leadership³ beschreibt Purpose in der Führung als Fähigkeit, Werte vorzuleben und Menschen zu helfen, ihre persönliche Motivation mit der Mission der Organisation zu verbinden. Das ist anspruchsvoll. Es verlangt Selbstreflexion, Klarheit und echte Gespräche.

Gleichzeitig lohnt sich ein nüchterner Blick. Eine Übersicht über die Forschung zu Purpose-Leadership zeigt, dass der Begriff wissenschaftlich noch uneinheitlich definiert ist und sich mit Konzepten wie transformationaler oder wertebasierter Führung überschneidet. Wichtig: Nicht jeder positive Performance-Effekt lässt

sich sauber dem Purpose zuschreiben. Für KMU heisst das: weniger Schlagwort, mehr Substanz.

Was Purpose-Führung konkret bedeutet

Purpose-driven Leadership lässt sich auf vier Kernaufgaben verdichten.

1. Orientierung geben.

Führung klärt, wofür ein Unternehmen steht und wofür nicht. Ein klarer Purpose dient als Referenzrahmen für Entscheidungen. Dazu gehört auch, bewusst auf Geschäfte, Kundensegmente oder Praktiken zu verzichten, die nicht zum Selbstverständnis passen. Ohne diese Abgrenzung bleibt Purpose unverbindlich.

2. Übersetzen in Systeme.

Sinn muss sich in Zielvereinbarungen, Anreizsystemen, Rekrutierung, Entwicklung und Beförderung widerspiegeln.



Führungskräfteentwicklung, Dialog und gelebte Werte machen Purpose erlebbar.

Wer nur Umsatz misst, wird Umsatz optimieren. Werden zusätzlich Wirkung, Qualität oder Kundenzufriedenheit gewichtet, entstehen andere Prioritäten.

3. Individuellen Sinn ermöglichen.

Nicht jede Person verbindet Arbeit mit demselben Zweck. Für manche steht gesellschaftlicher Beitrag im Zentrum, für andere Stabilität, Teamgeist oder persönliche Entwicklung. Gute Führung schafft Räume, in denen unterschiedliche Motive Platz haben und mit dem organisationalen Zweck in Beziehung treten können.

4. Spannungen aushalten.

Purpose bedeutet nicht automatisch Harmonie. Zielkonflikte zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen sind normal. Entscheidend ist, ob Führung diese Spannungen offen adressiert oder stillschweigend kurzfristigen ökonomischen Entscheidungen folgt.

Die Schattenseite: Wenn Purpose zur Fassade wird

Harvard Business Review⁴ weist darauf hin, dass viele Organisationen an der Lücke zwischen Anspruch und Realität scheitern. Wird Nachhaltigkeit betont, aber bei Budgetdruck sofort gestrichen, entsteht Raum für Zynismus. Und Zynismus ist ansteckend. Es droht eine Negativspirale. Ein weiteres Risiko ist moralische Überhöhung. Wenn Purpose zur ideologischen Klammer wird, können Andersden-

kende schnell als «nicht passend» gelten. Unternehmen sind jedoch keine Weltanschauungsgemeinschaften, sondern soziale Systeme, in denen Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven zusammenarbeiten. Und schliesslich: Sinn ersetzt keine Struktur. Überlastung, unklare Rollen oder schlechte Prozesse lassen sich nicht mit Purpose kompensieren. Wer strukturelle Probleme mit Sinnrhetorik überdeckt, verliert langfristig Vertrauen.

Ein kurzer Blick in die Praxis: ZFV-Genossenschaft

Ein Beispiel aus der Schweizer Praxis ist die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen. 1894 gegründet, beschäftigt sie heute rund 3000 Mitarbeitende in den Bereichen Gastronomie, Hotellerie und Kinderbetreuung. In den Statuten hat sie festgehalten, sich für gesunde und nachhaltige Lebens- und Arbeitsweisen, Umwelt, Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion einzusetzen sowie die Fortschritte zu messen und transparent auszuweisen. Die Vision lautet: «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen.»

Die ZFV wurde in den letzten Jahren mehrfach als attraktive Arbeitgeberin ausgezeichnet, unter anderem in nationalen Arbeitgeber Rankings; 2026 mit dem ersten Rang beim Swiss Arbeitgeber Award. Solche Auszeichnungen spiegeln wider, was die Mitarbeitenden verbindet: ein gemeinsames Verständnis von Kultur,

das im Alltag spürbar ist. Gleichzeitig stellen sie Organisationen vor die Aufgabe, den eigenen Anspruch im Alltag immer wieder neu einzulösen.

Wir fragen Cornelia Schranz, Leiterin Entwicklung Menschen & Kultur, wie die ZFV Purpose-driven Leadership lebt und ob dieser positive Einfluss auf Unternehmenserfolg und Mitarbeitendenzufriedenheit nimmt. «Nur wer als Unternehmen glaubwürdig kommuniziert und auch danach handelt, schafft Vertrauen. Eine erfolgreiche Unternehmenskultur steht und fällt damit, dass sich Mitarbeitende genauso wie Partnerinnen und Partner auf unsere Werte und deren Einhaltung verlassen können.»

Auf die Frage, woran sich Purpose vermitteln lässt, verweist sie auf strukturelle Elemente. Dazu gehören Führungskräfteentwicklung mit regelmässigen Schulungen und Leadership-Foren sowie Dialogformate auf Augenhöhe statt reiner Beurteilungen. Ebenfalls wichtig sind die aktive Beteiligung an der Umsetzung der Strategie und am Erreichen der Unternehmensziele. Hinzu kommen transparente Kommunikation und die bewusste Auseinandersetzung mit Werten in Rekrutierung und Entwicklung.

Sinn werde nicht verordnet, sondern müsse sichtbar und erlebbar sein. «Wir geben wichtige Leitplanken für Leadership vor, lassen aber auch Raum für individuelle Bedürfnisse, eigene Entwicklung und individuelle Umsetzungen.»

Die ZFV setzt deshalb nicht auf losgelöste Einzelinitiativen, sondern auf eine kohärente Verbindung von Anspruch und Zielsetzung, Kultur und Struktur. Entscheidend ist, dass diese Elemente im Alltag zusammenwirken – gerade dann, wenn Entscheidungen unter Zeit- oder Kostendruck getroffen werden.

Fazit

Purpose entscheidet sich somit nicht im Leitbild. Er entscheidet sich im Moment, in dem eine Führungskraft erklären muss, warum etwas getan – oder nicht getan – wird. Genau dort entsteht Glaubwürdigkeit. Am Ende bleibt deshalb die einfachste und zugleich schwierigste Frage

zurück: «Chef, was soll das?» Und die Antwort darauf entscheidet, ob Menschen bleiben. Oder innerlich kündigen.

Dos & Don'ts für KMU

Do: Purpose als Entscheidungsfilter nutzen.

Stellen Sie in wichtigen Sitzungen bewusst die Frage: Dient das unserem Wozu? Und akzeptieren Sie die Konsequenz.

Do: Führungskräfte in Dialog bringen.

Sinn entsteht im Gespräch. Wer erklären kann, warum eine Veränderung notwendig ist und wozu sie dient, erhöht Akzeptanz.

Do: Wirkung sichtbar machen.

Ergänzen Sie klassische Kennzahlen um Indikatoren zu Mitarbeitendenbindung, Kundenerlebnis oder gesellschaftlichem Beitrag.

Do: Zielkonflikte transparent machen.

Sagen Sie offen, wenn wirtschaftliche Realitäten Grenzen setzen. Ehrlichkeit stärkt Vertrauen.

Don't: Purpose ins Marketing abschieben.

Gehört ins Management-Meeting genauso wie in den gelebten Alltag, nicht nur in die Imagebroschüre.

Don't: Sinn als Leistungersatz einsetzen.

Engagement entsteht durch faire Bedingungen, Klarheit und gute Führung, nicht durch Appelle.

Don't: Kritik unterdrücken.

Ein tragfähiger Purpose hält Widerspruch aus. Ohne Diskurs verkommt er zur Parole.

Die Autoren sind Teilnehmer des Executive MBA der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Quellen

- 1 Deloitte.com. (2026). Deloitte.com. Von www.deloitte.com/ch/en/issues/work/genz-millennial-survey.html abgerufen
- 2 Gallup. (2026). Gallup. Von www.gallup.com/workplace/350060/people-best-performance-start-purpose.aspx?utm_source=chatgpt.com abgerufen
- 3 CCL. (2026). CCL. Von www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/purpose-in-leadership-why-how/?utm_source=chatgpt.com abgerufen
- 4 Review, H. B. (2023). Harvard Business Review. Von https://hbr.org/2023/11/how-leaders-can-create-a-purpose-driven-culture?utm_source=chatgpt.com abgerufen



Tobias Jezek-Müller ist Leiter Strategie & Unternehmensentwicklung bei der Bank WIR in Basel. Im beruflichen Alltag befasst er sich intensiv mit den Themen wie «wertebasierte Führung», Purpose und wie es gelingt, diesen im Alltag erlebbar zu gestalten.



Christoph Gasser ist Leiter Gastronomie bei den ZFV-Unternehmungen. Er bewegt sich in einem dynamischen und anspruchsvollen Umfeld und befasst sich mit der Frage, wie Führung Sinn, Klarheit und Leistung miteinander verbindet. Im Zentrum steht für ihn, wie Werte im Alltag erlebbar werden und wie glaubwürdige Führung Motivation, Vertrauen und Orientierung schafft.



Umut Sentürk ist Leiter Gewerbe Immobilien Mitte bei Wincasa. Er bewegt sich in einem stark performancegetriebenen Umfeld und beschäftigt sich mit der Frage, wie Führung echte Motivation ermöglicht. Sein Fokus: Leistungsanspruch und Sinn so verbinden, dass Menschen ihr Potenzial im Alltag entfalten.



Gestalten Sie mit einer Weiterbildung die Arbeitswelt von morgen

MAS Personal- und Unternehmensentwicklung
Organisationen zukunfts- und menschenorientiert gestalten

→ hslu.ch/mas-personal

CAS Strategische Personalentwicklung
Future Skills planen, entwickeln und verankern

→ hslu.ch/cas-personal

FH Zentralschweiz

HSLU Hochschule
Luzern

Weitere HR- und Management-
Weiterbildungen



Früherkennung, Erste Hilfe und Unternehmenskultur

Psychische Gesundheit strategisch verankern

Psychische Belastungen nehmen in Schweizer Unternehmen zu und stellen sie vor Herausforderungen. Entscheidend ist, ob Unternehmen bereit sind, psychische Gesundheit strategisch zu verankern, indem sie ihre Mitarbeitenden dazu befähigen, frühe Anzeichen psychischer Belastungen bei anderen zu erkennen und angemessene Unterstützung vermitteln.

Von Chantal Hofstetter und Kim Egloff

Psychische Belastungen im Betrieb

Psychische Belastungen sind längst kein Randthema mehr. Rund 50% aller neu zugesprochenen IV-Renten in der Schweiz stehen im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen. Gleichzeitig berichten 64% der Schweizer KMU von psychisch bedingten Arbeitsausfällen, die den betrieblichen Alltag einschränken. Nebst dem starken Leidensdruck für Betroffene und Angehörige führen psychisch bedingte Ausfälle zu Mehrarbeit, Unsicherheit im Team sowie zu wirtschaftlichen Folgekosten (BAG/Obsan, 2025; AXA, 2023).

Psychische Gesundheit hat nicht nur Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Zusammenarbeit von Mitarbeitenden, sondern wird umgekehrt auch von den Bedingungen geprägt, unter denen Menschen arbeiten. Für Organisationen bedeutet dies, psychische Gesundheit nicht allein als individuelles Thema zu betrachten. Führung, Teamwork, Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur

sind Faktoren, die Unternehmen mitgestalten können – und für die sie entsprechend Verantwortung tragen.

Warnsignale zeigen sich häufig subtil: Erschöpfung, Rückzug, Leistungsschwankungen, verändertes Verhalten im Team oder zunehmende Konflikte. Solche Veränderungen sollten ernst genommen werden – insbesondere, wenn sie über längere Zeit bestehen bleiben oder sich verstärken.

Früherkennung braucht Sicherheit

Viele Führungskräfte, HR/BGM-Fachpersonen und Kolleg*innen sind unsicher, wie sie psychische Belastungen ansprechen sollen – oder ob sie dies überhaupt dürfen. Diese Unsicherheit ist nachvollziehbar: Gespräche über psychische Gesundheit sind am Arbeitsplatz ungewohnt, da sie Fragen nach persönlichen Grenzen aufwerfen und die Sorge besteht, etwas Falsches zu sagen.

Gerade deshalb sind Offenheit gegenüber dem Thema und eine niederschwellige

Gesprächskultur wichtig. Früherkennung am Arbeitsplatz bedeutet nicht, Diagnosen zu stellen oder therapeutisch tätig zu werden. Es geht darum, Veränderungen wahrzunehmen, wertschätzend nachzufragen, zuzuhören und bei Bedarf auf professionelle Hilfe hinzuweisen.

Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit

Das 5-Schritte-Modell nach ROGER bietet eine praktische Struktur, um Laien zu befähigen, in ihrem privaten und beruflichen Umfeld frühzeitig zu reagieren und unterstützend zu handeln.

Die Methode schafft Sicherheit, ohne die Rolle von Führungskräften, HR/BGM oder Mitarbeitenden zu überdehnen.

Im Arbeitskontext ist dieser Ansatz besonders relevant, weil Veränderungen häufig zuerst im Team oder im Führungsalltag sichtbar werden. Ersthelfer*innen können dazu beitragen, dass Belastungen früher angesprochen werden und Betroffene schneller Zugang zu geeigneter Unterstützung finden.

FACTS BOX: WARUM FRÜHES HANDELN ZÄHLT

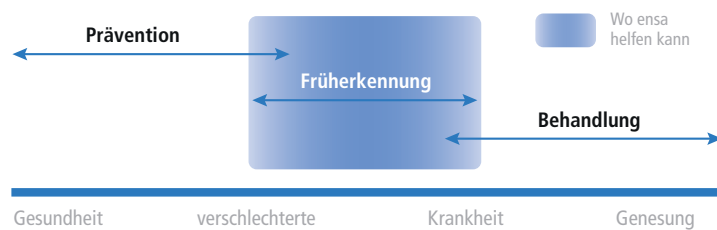
Für Unternehmen ist zentral, dass psychische Belastungen bei Mitarbeitenden früh erkannt und angesprochen werden:

- Jede zweite erwerbstätige Person erlebt im Verlauf des Arbeitslebens Anzeichen von Stress, Burn-out oder psychischen Krisen.
- Zwei von drei betroffenen Mitarbeitenden erhalten nicht die notwendige Unterstützung.
- Wenn die psychische Gesundheit leidet, wirkt sich dies häufig auch auf Arbeitsleistung, Absenzen und Verbleib im Unternehmen aus.
- Investitionen in psychische Gesundheit können sich auch wirtschaftlich lohnen: Studien zeigen einen möglichen positiven ROI von bis zu 2:1 – unter anderem durch weniger Krankheitsabsenzen, tiefere Case-Management-Kosten und geringere Fluktuation.
- Eine aktive Förderung psychischer Gesundheit kann das Arbeitsklima, die Arbeitgeberattraktivität und die Unternehmenskultur stärken.

Von Einzelmassnahmen zur Kultur

Einzelne Erste-Hilfe-Kurse sind aber nur der erste Schritt. Entscheidend ist auch, ob psychische Gesundheit als Teil der Unternehmenskultur verstanden und strategisch implementiert wird. Dazu gehören klare Prozesse, bekannte Unterstützungsangebote, geschulte Ansprechpersonen und eine Führungskultur, die Offenheit nicht nur einfordert, sondern vorlebt.

Stadien der psychischen Gesundheit und Interventionen: Überblick



Das Stadium der Früherkennung – wo Erste-Hilfe-Kurse helfen können.

Der Wandel beginnt dabei nicht ausschliesslich beim HR oder BGM. Topmanagement und Führungskräfte prägen wesentlich, ob über Belastungen gesprochen werden darf. «Walk the talk» bedeutet in diesem Zusammenhang, psychische Gesundheit in Entscheidungen, Kommunikation und Führungsverhalten sichtbar zu machen – und nicht erst dann zu reagieren, wenn Ausfälle bereits eingetreten sind.

Eine offene Kultur wirkt bereichsübergreifend: Sie fördert Vertrauen, reduziert Scham und trägt zur Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen bei. Damit dies nicht von einzelnen engagierten Personen abhängt, braucht es eine breite Verankerung in der gesamten Belegschaft.

Als Orientierungsgrösse kann gelten: Wenn rund 20% der Mitarbeitenden als Ersthelfende geschult sind, entsteht ein flächendeckendes Netzwerk. Dieses ersetzt keine professionelle Versorgung, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit, dass Belastungen im Alltag erkannt, angesprochen und Betroffene auf passende Unterstützungsangebote aufmerksam gemacht werden.

Mehrwert für Organisationen

Ein systematisch eingeführtes Erste-Hilfe-Programm stärkt die Handlungssicherheit im Unternehmen. Mitarbeitende, Führungskräfte und HR/BGM erhalten eine gemeinsame Sprache für psychische Gesundheit und lernen, Belastungen sachlich, respektvoll und frühzeitig anzusprechen.

Der Nutzen zeigt sich auf mehreren Ebenen:

- Früherkennung und frühere Vermittlung angemessener Unterstützung

- Mehr Sicherheit in schwierigen Gesprächen
- Stärkere Offenheit und weniger Stigmatisierung
- Klare Unterscheidung zwischen Erster Hilfe und professioneller Unterstützung
- Beitrag zu einer gesundheitsorientierten und attraktiven Arbeitgebermarke

Gerade im Wettbewerb um Fachkräfte wird sichtbar, dass Unternehmen mit glaubwürdigem Fokus auf Mitarbeitendengesundheit als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Employer Branding entsteht dabei nicht primär durch Kommunikation nach aussen, sondern durch gelebte Praxis nach innen: durch Führung, Beteiligung, psychologische Sicherheit und verlässliche Unterstützung.

Fazit: Hinsehen, ansprechen, ermutigen, verankern

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein Führungs-, Kultur- und Strategiethema. Früherkennung durch Ersthelfende gelingt, wenn Menschen im Unternehmen wissen, worauf sie achten können, wie sie ein Gespräch eröffnen und wo ihre eigene Rolle endet.

Erste-Hilfe-Kurse können Unternehmen dabei unterstützen, diese Kompetenzen breit aufzubauen. Entscheidend ist jedoch die Einbettung in eine Gesamtstrategie: mit sichtbarem Commitment des Topmanagements, klaren Strukturen, einer offenen Gesprächskultur und einem Netzwerk geschulter Ersthelfender über alle Bereiche hinweg.

Take-home-Messages

- ✓ Psychische Gesundheit ist ein strategisches Thema für Unternehmen.

WAS IST ENSA?

ensa Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit

Das Programm ensa Erste-Hilfe-Kurse der Stiftung Pro Mente Sana ist die Schweizer Version des internationalen, evidenzbasierten Programms Mental Health First Aid. ensa Kurse vermitteln Basiswissen zu psychischer Gesundheit und zu häufigen psychischen Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen, Psychosen und Suchterkrankungen. Im Zentrum steht die Frage, wie Laien im privaten und beruflichen Umfeld frühzeitig reagieren, unterstützend handeln und Betroffene zu professioneller Hilfe ermutigen können. Die Wirksamkeit des ensa-Programms ist durch zahlreiche wissenschaftliche Studien belegt.

www.ensa.swiss

- ✓ Früherkennung reduziert individuelle und betriebliche Folgen.
- ✓ Führungskräfte, HR/BGM und Mitarbeitende müssen bei psychischen Belastungen nicht therapieren – aber diese erkennen und ansprechen können.
- ✓ Ein flächendeckendes Netzwerk geschulter Ersthelfender stärkt die Organisation.
- ✓ Offenheit und Entstigmatisierung müssen über alle Bereiche hinweg gelebt werden.
- ✓ Glaubwürdige Mitarbeitendengesundheit stärkt Kultur, Bindung und Arbeitgeberattraktivität.



Chantal Hofstetter ist Psychologin, Mitarbeiterin der Stiftung Pro Mente Sana und stellvertretende Leiterin des Teams ensa Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit. Sie ist verantwortlich für Inhalte und Bildung beim Programm ensa.



Kim Egloff ist Mitarbeiterin der Stiftung Pro Mente Sana und stellvertretende Leiterin des Teams ensa Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit. Sie ist verantwortlich für die Kommunikation und das Produktmanagement beim Programm ensa.

ensa Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit vermitteln Basiswissen zu psychischen Erkrankungen sowie einfache und leicht anzuwendende Instrumente, um im Alltag auf Betroffene zugehen zu können, sie zu unterstützen und zu professioneller Hilfe zu ermutigen.

Excellent Leadership fördern

Sechs Zutaten für Höchstleistungen

Spitzenleistung entsteht nicht durch Zufall, sondern durch präzise Abstimmung. In der Spitzengastronomie wird sichtbar, was auch für Unternehmen gilt: Sechs Führungstreiber entscheiden darüber, ob aus Anspruch Sterneniveau wird.

Von Mike Wehrle und Michael Lötscher

Ein Morgen auf 1100 Metern – und die Realität moderner Führung

8:00 Uhr im Bürgenstock Resort. Über dem Vierwaldstättersee liegt noch Morgennebel. In der Küche beginnt der Tag anders als geplant: Zwei Köche fallen aus, eine Lieferung ist unvollständig, um 12:00 Uhr wird ein Verwaltungsrat zum Lunch erwartet – kurz vor Service kommen zusätzliche Allergien hinzu.

Ein Szenario, das Hektik auslösen könnte. Doch das Team bleibt ruhig. Rollen sind klar, Entscheidungen werden getroffen, Verantwortung wird übernommen. Der Fokus liegt konsequent auf der Lösung.

Was hier sichtbar wird, ist kein Zufall. Es ist das Ergebnis bewusster Führung.

Führung steht heute unter Druck wie selten zuvor: steigende Komplexität, Fachkräftemangel und gleichzeitig hohe Anforderungen an Effizienz, Innovation und Kultur. Viele Organisationen investieren in Strategien und Prozesse – und stellen dennoch fest, dass Höchstleistung nicht verlässlich entsteht.

Die Praxis zeigt: Entscheidend ist nicht die Summe einzelner Massnahmen, sondern das Zusammenspiel weniger zentraler Hebel. Über Branchen hinweg lassen sich sechs Treiber beobachten, die bestimmen, ob Organisationen unter Druck stabil performen.

Mit «Excellent Leadership» hat Emmi diese Logik in ein Modell überführt: Trust, Aspiration, Clarity, Ownership, Growth und Happiness. Sie beschreiben die Faktoren, die Engagement fördern – und Engagement ist die Grundlage nachhaltiger Performance.

Die Treiber greifen ineinander und wirken je nach Situation unterschiedlich: In unsicheren Phasen schafft Klarheit Orientierung, unter Belastung tragen Vertrauen und Zugehörigkeit. Gemeinsam bilden sie ein Führungsdesign, das Verhalten ausrichtet und Leistung stabilisiert.

Am Bürgenstock Resort zeigt sich dieses Modell unter realen Hochlastbedingungen: Die sechs Treiber werden im operativen Alltag sichtbar und prägen Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit und Leistung. Ein Blick auf die einzelnen Treiber zeigt, warum sie gemeinsam Höchstleistung ermöglichen.

Trust – Vertrauen als Fundament

Vertrauen ist die emotionale Grundlage jeder leistungsfähigen Organisation. Wo Vertrauen vorhanden ist, werden Risiken früh angesprochen, Fragen gestellt und Verantwortung übernommen. Fehlt Vertrauen, entsteht Vorsicht – und Vorsicht reduziert Geschwindigkeit und Qualität.

Im Küchenalltag zeigt sich Vertrauen insbesondere unter Druck: Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Kompetenz liegt. Anpassungen erfolgen situativ, ohne dass zusätzliche Abstimmungsschleifen entstehen. Dieses Zutrauen schafft Handlungssicherheit und Tempo – ohne dass die Qualität leidet. Vertrauen beginnt bei der Führung selbst: Wer den eigenen Entscheidungen vertraut, aber sich auch fehlbar zeigt, lebt Verantwortung vor und kann sie wirksam delegieren.

Aspiration – Anspruch als Energiequelle

Menschen gehen selten für Mittelmass die Extrameile. Sie tun es, wenn sie Teil von etwas Bedeutendem sind. In der

Spitzengastronomie geht es nicht nur um Versorgung, sondern um Erlebnisqualität. Dieser Anspruch verbindet individuelles Können mit einem gemeinsamen Zielbild.

Aspiration bedeutet, klare Massstäbe zu setzen – nicht nur für Resultate, sondern auch für Haltung und Wirkung. Ohne Anspruch entsteht Routine. Mit Anspruch entsteht Ambition.

Clarity – Orientierung in Komplexität

Klarheit schafft Fokus. Sie übersetzt Komplexität in handlungsleitende Prioritäten. Klarheit bedeutet nicht, alle Antworten zu haben. Sie bedeutet, Entscheidungsräume zu definieren, Erwartungen transparent zu machen und Prioritäten sichtbar zu halten.

Im operativen Kontext kennen alle ihren Verantwortungsbereich. Diese Klarheit schafft Stabilität, auch unter hoher Belastung. Ohne Klarheit entstehen Parallelprioritäten, Reibungsverluste und Unsicherheit.

Ownership – Verantwortung als Haltung

Die Einstellung zeigt sich in der Bereitschaft, die Verantwortung für Ergebnisse aktiv zu übernehmen. Im Zentrum steht nicht die Frage nach Zuständigkeit, sondern nach Beitrag und Resultat. In leistungsfähigen Organisationen werden Probleme nicht delegiert, sondern gelöst. Verantwortung wird übernommen, bevor sie eingefordert wird. Durch Ownership entsteht Umsetzungskraft.

Growth – Entwicklung als Leistungsprinzip

Nachhaltige Leistung basiert auf kontinuierlicher Entwicklung. Lernen entsteht

dort, wo Reflexion und Experimentieren systematisch verankert sind.

Im operativen Alltag wird Leistung nicht nur erbracht, sondern regelmässig überprüft. Erfahrungen werden genutzt, um Prozesse, Verhalten und Resultate weiterzuentwickeln. Diese Haltung entscheidet darüber, ob Organisationen Leistung stabilisieren – oder kontinuierlich verbessern.

Happiness – Energie und Zugehörigkeit

Happiness wird im Führungsmodell von Emmi als Zusammenspiel von Energie und Zugehörigkeit verstanden. Gemeint ist damit die emotionale Grundlage, die es Mitarbeitenden ermöglicht, dauerhaft leistungsfähig zu bleiben. Menschen bringen dann Energie ein, wenn sie sich respektiert, eingebunden und als Teil eines Ganzen wahrnehmen. Zugehörigkeit schafft Stabilität und ermöglicht Leistung.

Gerade unter Druck zeigt sich die Wirkung dieses Treibers besonders deutlich: Ein wertschätzender Umgang im Team trägt dazu bei, dass Leistungsfähigkeit nicht nur kurzfristig entsteht, sondern langfristig erhalten bleibt. Happiness ist damit kein «Wohlfühlprogramm», sondern ein zentraler Bestandteil nachhaltiger Performance.

Die sechs Treiber lassen sich als konkrete Reflexionsfragen für den Führungsalltag übersetzen:

- **Trust:** Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Risiken offen angesprochen werden dürfen?

→ Sagen Sie, was Sie tun – und tun Sie, was Sie sagen.

- **Aspiration:** Ist Ihr Anspruch inspirierend – oder nur funktional?
→ Verbinden Sie operative Ziele mit einem klaren «Warum».
- **Clarity:** Sind Sie auf das fokussiert, was wirklich zählt – oder beschäftigt mit dem, was als Nächstes kommt?
→ Machen Sie Prioritäten explizit und überprüfbar.
- **Ownership:** Übernehmen Sie Verantwortung sichtbar – oder relativieren Sie sie?
→ Gehen Sie bei Fehlern voran. Verantwortung ist ansteckend.
- **Growth:** Geben Sie Feedback, um Standards zu schützen – oder um Potenzial zu entfalten?
→ Verankern Sie Lernen systematisch im Alltag.
- **Happiness:** Wie bewusst gestalten Sie Zugehörigkeit und Energie im Team?
→ Fördern Sie Wertschätzung und machen Sie Fortschritte sichtbar.

Übertragbarkeit auf andere Organisationen

Das Führungsmodell «Excellent Leadership» von Emmi ist nicht auf die Gastronomie oder produzierende Industrie beschränkt. Die zugrunde liegenden Mechanismen zeigen sich branchenübergreifend: Vertrauen stärkt psychologische Sicherheit, Aspiration erzeugt Energie, Klarheit erhöht Wirksamkeit, verteilte Verantwortung verbessert Umsetzung, systematisches Lernen sichert nachhaltige Performance, und Happiness sorgt dafür, dass sich Menschen wohl und zugehörig fühlen in ihrem Arbeitsumfeld.

Entscheidend ist nicht die Branche, sondern die konsequente Anwendung im Führungsalltag. Gerade unter hoher Dynamik schafft das Modell Orientierung und ermöglicht es, Führungsinterventionen systematisch zu planen – durch bewusste Reflexion, Fokussierung und gezielte Umsetzung.

Die Erfahrungen aus dem Bürgenstock Resort und weiteren Unternehmen zeigen: Die sechs Treiber wirken dabei als gestaltbare Hebel. Sie verankern Verantwortung, steuern Energie und verbinden Anspruch mit Umsetzung.

Höchstleistung entsteht dort, wo Führung konsequent gestaltet wird – nicht situativ, sondern systematisch.



Mike Wehrle ist Corporate Culinary Director bei der Bürgenstock Collection und verantwortet die kulinarische Ausrichtung sowie operative Exzellenz über mehrere Standorte hinweg. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Spitzengastronomie mit Fokus auf wirksame Führung unter realen Leistungsbedingungen.



Michael Lötscher ist Head of HR Strategy & Solutions bei der Emmi Gruppe und verantwortet globale Initiativen in den Bereichen HR-Strategie, digitale Transformation und Leadership Development.

Er verfügt über langjährige internationale Führungserfahrung mit Fokus auf strategische Ausrichtung, Transformation sowie wirksame Umsetzung.

Die Autoren sind Teilnehmer des Executive MBA der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Pensionierungs-Seminare

AvantAge
Pro Senectute

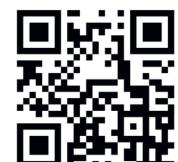


Gut vorbereitet in die Pension – ein Gewinn für Mitarbeitende und Unternehmen

Bereiten Sie Ihre Mitarbeitenden gezielt auf den Übergang in die Pensionierung vor – mit den Seminaren von AvantAge.

Sie sichern Wissen, ermöglichen strukturierte Übergaben und stärken Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

> avantage.ch/Seminare



Wechseljahre und Arbeitsleben

Mitten im Wandel, voll im Einsatz

Frauen zwischen 45 und 55 Jahren stehen mitten im Berufsleben und gleichzeitig in einer Lebensphase mit hormonell bedingten Veränderungen. Eine aktuelle Befragung zeigt: Flexible Arbeitsmodelle sind entscheidend, um ihre hohe Leistungsbereitschaft und Erwerbsbeteiligung langfristig zu erhalten.

Von Ariane M. Baer

Die Wechseljahre sind längst kein rein privates Thema mehr. Symptome wie Schlafstörungen, Erschöpfung, Hitzewallungen oder Konzentrationsschwierigkeiten können den Arbeitsalltag beeinflussen. Internationale Studien zeigen, dass solche Beschwerden häufig bereits ab Mitte 40 beginnen – also mehrere Jahre vor der letzten Monatsblutung, in der sogenannten Perimenopause – und oft über längere Zeit anhalten.

Gemäss medizinischer Literatur berichten rund zwei Drittel der Frauen während der Wechseljahre über körperliche oder psychische Beschwerden; etwa ein Drittel erlebt starke Symptome. Die schweizweite Studie Meno Support Suisse (2025) zeigt, dass rund ein Drittel der betroffenen Frauen aufgrund solcher Beschwerden arbeitsrelevante Entscheidungen trifft.¹ Dazu gehören beispielsweise eine Pensenreduktion, der Verzicht auf eine Führungsrolle oder der frühzeitige Austritt aus dem Erwerbsleben.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gewinnt diese Entwicklung arbeitsmarktpolitisch an Bedeutung. Frauen im Alter von 45 bis 55 Jahren stellen in der Schweiz aktuell rund 615 000

Personen beziehungsweise 11,2% der Erwerbsbevölkerung. Bis 2035 steigt ihr Anteil auf 12,1% (vgl. Bundesamt für Statistik 2024). Ihr Verbleib im Arbeitsmarkt hat somit nicht nur individuelle, sondern auch volkswirtschaftliche Konsequenzen.

Hohe Motivation und Zufriedenheit

Eine aktuelle Befragung von swissstaffing und gfs-zürich mit 1242 Befragten erlaubt eine differenzierte Betrachtung der Erwerbssituation von Frauen zwischen 45 und 55 Jahren.^{2,3} Die Studie untersucht nicht direkt den Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation und möglichen Beschwerden der Wechseljahre. Im Fokus steht vielmehr die Frage, wie Menschen im erwerbsfähigen Alter grundsätzlich im Arbeitsmarkt integriert sind und welche Flexibilitätsbedürfnisse sie haben. Dadurch lässt sich aufzeigen, inwiefern sich die Arbeitsmarktsituation und die Bedürfnisse von Frauen im typischen Alter für Wechseljahrsbeschwerden von anderen Erwerbstätigen unterscheiden.

Frauen zwischen 45 und 55 Jahren zeigen eine hohe Leistungsbereitschaft: 65% geben an, im Job mehr zu leisten als gefordert – ein höherer Wert als der

Durchschnitt der Erwerbstätigen (57%) und gleichauf mit Männern derselben Altersgruppe. Auch ihre Arbeitszufriedenheit ist überdurchschnittlich hoch: 78% der Frauen zeigen sich zufrieden mit ihrer aktuellen Anstellung. Zudem haben 57% keine Absicht, ihre Stelle zu wechseln. Für Unternehmen stellen Frauen im typischen Alter der Wechseljahre somit eine besonders loyale und leistungsbereite Mitarbeiterinnengruppe dar.

Kein erhöhter Wunsch nach Pensenreduktion

Beim Arbeitspensum zeigt sich keine erhöhte Reduktionsabsicht: Nur 23% der Frauen zwischen 45 und 55 Jahren möchten ihr Pensum verringern, verglichen mit 31% der gleichaltrigen Männer. Gleichzeitig möchten 12% der Frauen ihren Beschäftigungsgrad erhöhen, deutlich mehr als bei den Männern (vgl. Abb. 1). Die Ergebnisse sprechen somit nicht für einen Rückzug aus dem Erwerbsleben, sondern für eine anhaltend hohe Erwerbsorientierung dieser Altersgruppe.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass das durchschnittliche Arbeitspensum von Frauen zwischen 45 und 55 Jahren mit 74,2% unter jenem der Männer derselben Altersgruppe (92,8%) liegt. Der vergleichsweise geringe Wunsch nach einer weiteren Pensenreduktion dürfte damit zusammenhängen, dass viele Frauen bereits in Teilzeitmodellen arbeiten.

Flexibilität als zentrale Voraussetzung

Starke Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen sich in einem anderen Bereich: der Flexibilität. Für Frauen zwischen 45 und 55 Jahren sind insbeson-

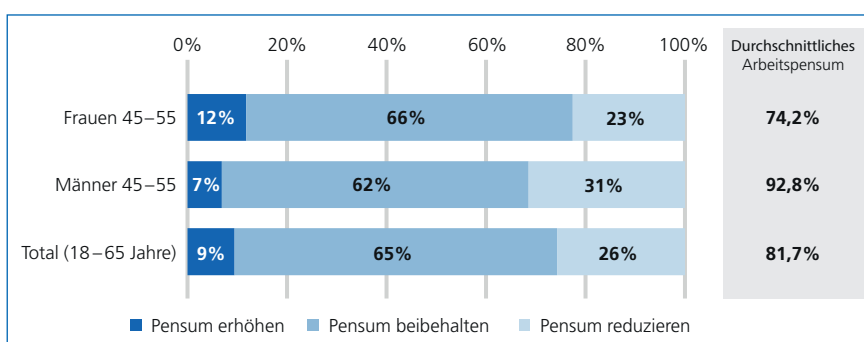


Abbildung 1: Durchschnittliches Arbeitspensum und Wunsch nach Änderung des Pensums
Basis: Erwerbstätige Befragte, total (n=1072). Quelle: swissstaffing/gfs-zürich 2025

dere flexible Arbeitszeitgestaltung (81%), Teilzeitmöglichkeiten (76%), Homeoffice (58%) und vergleichsweise häufig auch Jobsharing (30%) wichtig. Männer derselben Altersgruppe bevorzugen nebst flexiblen Arbeitszeiten verstärkt Jahresarbeitszeit und projektbezogene Arbeit (vgl. Abb. 2).

Bemerkenswert ist der hohe Stellenwert von Flexibilität für 45- bis 55-jährige Frauen bei der Wahl einer Arbeitsstelle: Nach dem Arbeitsklima (65%) ist Flexibilität (56%) der zweitwichtigste Faktor und liegt damit noch vor dem Lohn (52%). Bei Männern dieser Altersgruppe zeigt sich das umgekehrte Bild. Diese Präferenz verdeutlicht, dass flexible Arbeitsbedingungen eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen sind.

Implikationen für HR und Unternehmen

Wechseljahre sind kein Randphänomen. Sie betreffen grundsätzlich jede zweite Erwerbsperson im Lauf des Arbeitslebens und können relevanten Einfluss auf den

Arbeitsalltag haben. Unternehmen, die ihre Arbeitsbedingungen entsprechend ausrichten und Frauen in den Wechseljahren gezielt unterstützen, sichern sich nicht nur ein bedeutendes Fachkräftepotenzial, sondern stärken auch ihre Attraktivität als Arbeitgeberin. Zentrale Ansatzpunkte sind:

- Eine offene Unternehmenskultur etablieren, die gesundheitliche Themen enttabuisiert
- Führungskräfte und Teams gezielt für das Thema Wechseljahre sensibilisieren
- HR-Strategien entwickeln, die unterschiedliche Lebensphasen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden berücksichtigen
- Präsenzkultur hinterfragen und Ergebnisorientierung stärken
- Flexible Arbeitszeiten und individuelle Arbeitszeitmodelle fördern
- Teilzeioptionen und Jobsharing auch in Führungsfunktionen anbieten und Karrieren auch in Teilzeit ermöglichen
- Remote- und hybride Arbeitsformen ermöglichen sowie bei stark belastenden Beschwerden einen Rückzug ins Homeoffice erleichtern

Fazit

Erwerbstätige Frauen zwischen 45 und 55 Jahren sind eine engagierte und stabile Säule des Schweizer Arbeitsmarkts. Die Wechseljahre führen grundsätzlich nicht zu einem verstärkten Rückzug aus dem Erwerbsleben. Vielmehr entscheiden die Rahmenbedingungen darüber, ob dieses Fachkräftepotenzial erhalten und noch besser genutzt werden kann. Flexible und unterstützende Arbeitsbedingungen tragen dazu bei, Produktivitätsverluste, Fehlzeiten oder vorzeitige Austritte aus dem Erwerbsleben zu vermeiden und gleichzeitig die Ausweitung von Arbeitspensen zu fördern.

Angesichts des demografischen Wandels kann es sich die Schweizer Wirtschaft nicht leisten, diese leistungsbereite Gruppe zu verlieren. Arbeitgeber, die auf flexible Arbeitsmodelle und ein offenes, unterstützendes Umfeld setzen, schaffen eine wichtige Grundlage dafür, dass Frauen in den Wechseljahren weiterhin engagiert und leistungsfähig im Erwerbsleben bleiben.

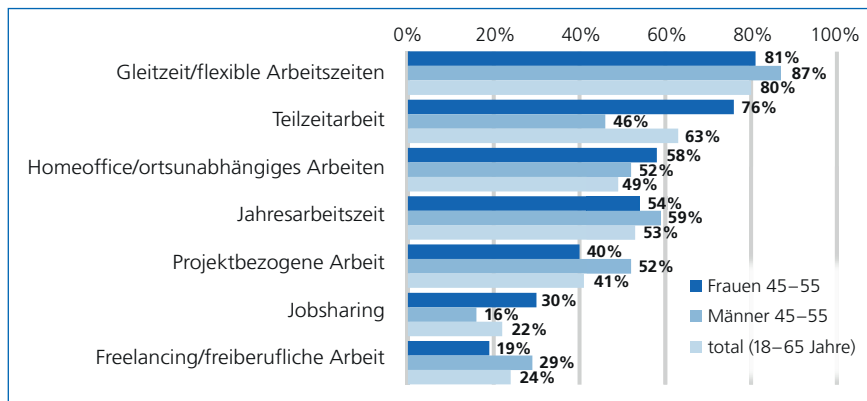


Abbildung 2: Wichtigkeit flexibler Arbeitsformen

Basis: Befragte im erwerbsfähigen Alter total (n=1242). Quelle: swissstaffing/gfs-zürich 2025

Literatur

1. MenoSupport Suisse (2025): Schweizweite Studie zu den Auswirkungen der Menopause auf das Arbeitsleben. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Menopausenzentrum Inselspital Bern und The Women Circle AG.
2. swissstaffing (2025): White Paper – Im Spannungsfeld zwischen Gen Z und 50+: Wie Unternehmen für alle Generationen attraktiv sind.
3. swissstaffing (2026): White Paper – Potenzial 50plus: Warum Frauen ab 50 für die Zukunft des Arbeitsmarkts entscheidend sind.



Ariane M. Baer ist Arbeitsmarktexpertin und Projektleiterin Ökonomie und Politik bei swissstaffing.

Entdecken Sie das volle Potenzial Ihres KMU!

Motivierte und gesunde Mitarbeitende sind der Schlüssel zum Erfolg!

Die Stiftung Artisansa ist dem Gemeinwohl verpflichtet und bietet KMU aus Bau, Gewerbe, Handwerk und Produktion an, in einer kostenlosen Standortbestimmung die eigenen Stärken zu erkennen und Entwicklungspotenziale zu identifizieren.

Ein Engagement der
Stiftung Artisansa für KMU
artisansa.ch



Kostenlose Standortbestimmung

Kontaktieren Sie uns

Angebot für KMU-Verantwortliche (z. B. Führungsperson, SIBE / KOPAS etc.): Tauschen Sie sich während 1–2 Stunden in einem vertraulichen Gespräch (online) mit Alyssa Hadorn von der Geschäftsstelle der Stiftung Artisansa aus und erhalten Sie unverbindlich konkrete Praxistipps zum Thema Betriebliche Gesundheit.



Gesunder Betrieb.
Gesunde Mitarbeitende.

Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Autonomie statt Micromanagement – Führen in der Selbstverantwortung	Feusisberg	zfu.ch/go/aut	2 T	Diverse	2 Tage	Referentin: Kristin Henke
Change als Chance: Führen in Veränderungsprozessen	Feusisberg	zfu.ch/go/rft1	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Führen im Generationenmix	Rüschlikon	zfu.ch/go/gef	1 T	Diverse	1 Tag	Referentin: Carolina Pirelli-Häring
Gespräche, die keiner führen will	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/ges	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Markus Marthaler
Leadership-Troubleshooting: Kritische Führungssituationen zielgerichtet meistern	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/lts	2 T	Diverse	2 Tage	Referent: Markus Marthaler
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personaladministration: Arbeitszeugnisse	Reinach (BL)	hr-andrist.ch	½ T	Do	½ Tag	Fragen vorab an Referentin
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	11 T	Modular	9 Tage	4 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	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Assistent/in	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch/berufsakademie	6 M	Je nach Modell	104 Lektionen	2 Modelle, mit Prüfungssimulation
HR-Assistent/in HRSE	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Mi	26 Halbtage	Zusätzlich Zertifikat der FHNW
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
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zle	10 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
Leadership Trainings «BWI – der Führungsausweis»	BWI Zürich	bwi.ch	9–12 M	Diverse	10 Tage	Pflicht- und Wahltag zu Team- oder Projektführung
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	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	kv edupool-Diplom
Payroll Experte/in kv edupool	Münchenstein	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	kv edupool-Diplom
Payroll Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Abschluss Payroll Manager/in kv edupool
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
Recruiting Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	85 Lektionen	30% Online-Unterricht
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	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	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. FA	11 Standorte	lernwerkstatt.ch/ausbilder	12 M	Diverse	39 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Berufsbildungsfachfrau/-fachmann mit eidg. FA	Zürich oder Bern	berufsbildner.ch	10 M	Diverse	27 Tage	Modulares Programm/Teils online
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. FA	12 Standorte	lernwerkstatt.ch/mentoring	20 M	Diverse	36 Tage	Inkl. Diplom Systemischer Coach
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	18 M	Flexibel	300 Stunden	Inkl. Reflexionen & Training
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. FA	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Diverse	16,5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13 M	Mi, vereinzelt Sa	44 Tage	Zusätzlich 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 Business School Zürich	kv-business-school.ch	12 M	Div. Zeitmodelle	300 Lektionen	Fachrichtung A, Präsenz oder Blended
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch/berufsakademie	12 M	Je nach Modell	320 Lektionen	3 Modelle, mit Prüfungssimulation
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	Basel-Stadt	kvpro.ch	18 M	Do und Sa	342 Lektionen	Fachrichtung A
HR-Fachleute mit eidg. FA	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	12 M	Mo und Di	270 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
Berufsbildner:in in Lehrbetrieben mit eidg. Diplom	4 Standorte	berufsbildner.ch	6 M	Diverse	100 Lektionen	7 Präsenz- und 3 Selbstlerntage
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 Agile Teamcoaching und Supervision	Olten oder Zürich	coachingzentrum.ch/sv-tc	6 M	Diverse	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Coaching, Resilienz 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 Coaching, Resilienz 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	18 Tage	Ausbaubar zum MAS Human Resource Management
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	Zürich-Oerlikon	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	Zürich-Oerlikon	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	Zürich-Oerlikon	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	8 M	Diverse	16 Tage	Intensiv-Refresher für HR-Fachleute, modular
CAS Innovatives HR-Management	Campus St. Gallen	ost.ch	8 M	Mo, Di, Fr und Sa	18 Tage	Ausbaubar zum MAS
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	2 M	Div. Zeitmodelle	17 Tage	15 ECTS Punkte
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	9 M	Diverse	18 Tage	Ausbaubar zum MAS HRM und MAS Leadership und Changemanagement, modular
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	Ausbaubar zum MAS Coaching, Resilienz und Supervision
CAS Strategic Workforce Transformation	Luzern	www.hslu.ch/cas-swt	8 M	Diverse	16 Tage	Blockweise
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
DAS						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11 M	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
MAS						
MAS FH in Human Resource Management	Zürich-Oerlikon	kalaidos-fh.ch	24 M	i.d.R. Fr und Sa	indiv.	Auch als Livestream oder Fernstudium
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	indiv.	Diverse	indiv.	Modulares Programm
MAS Coaching, Resilienz und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42 M	Diverse	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor-Coach bso
MAS Psychosoziales Management	Olten	psychosoziales-management.ch	48–72 M	Diverse	Ca. 80 Tage	Modularer Aufbau der Teil-CAS
EMBA/MBA/Nachdiplomstudium						
Executive MBA FH mit Vertiefung in People and Culture	Zürich-Oerlikon	kalaidos-fh.ch	24 M	i.d.R. Fr und Sa	340 Lektionen	Ortsflexibel
NDS Management & Leadership HF	Münchenstein	www.kvpro.ch	18 M	Fr, Sa 1 × pro Monat	340 Lektionen	Modulares Programm



Psychologische Sicherheit und Vertrauen stärken

Feedback, das (gut) ankommt

Feedback ist ein zentrales Werkzeug für Agilität und Innovation in Unternehmen. Häufig wird Feedback als persönlicher Angriff verstanden, anstatt als Chance zur Verbesserung. Doch warum fällt es uns so schwer, Kritik anzunehmen? Welche psychologischen Mechanismen stehen dahinter? Und wie können moderne Führungskonzepte helfen, eine offene und wachstumsorientierte Feedbackkultur aufzubauen?

Von Prof. Dr. Kristina Harthaller und Dr. Kathrin Neumüller

Eine wirksame Feedbackkultur ruht auf mehreren Säulen. Erstens braucht es ein Verständnis der psychologischen Reaktionen auf Kritik: Unser Gehirn interpretiert negative Rückmeldungen häufig als Bedrohung und aktiviert Stressreaktionen. Zweitens sind moderne Führungsmodelle erforderlich, die psychologische Sicherheit, kontinuierliche Gespräche und respektvolle Kommunikation betonen. Drittens ist es wichtig, dass Rückmeldungen konkret, zeitnah und lösungsorientiert sind.

Die Psychologie des Feedbacks: Warum unser Gehirn auf Abwehr schaltet

Der Säbelzahn tiger im Meetingraum: Unsere evolutionäre Prägung

Evolutionär bedingte Schutzmechanismen beeinflussen, wie wir auf Kritik reagieren. Unser Gehirn ist seit der Steinzeit darauf programmiert, Gefahren zu erkennen und zu vermeiden – Kritik wird dabei oft wie eine Bedrohung verarbeitet. Dieser Überlebensinstinkt, der uns einst vor dem Säbelzahn tiger schützte, ist auch heute noch aktiv. Negatives oder kritisches Feedback wird von unserem Gehirn oft unbewusst als sozialer Angriff interpretiert, was eine Stressreaktion auslöst. Anstatt die Rückmeldung rational zu verarbeiten, schalten wir in den «Kampf-oder-Flucht-Modus»: Wir verteidigen uns, rechtfertigen unser Handeln oder ziehen uns emotional zurück. Diese instinktive Reaktion blockiert die Fähigkeit, aus Feedback zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Der amerikanische Neurowissenschaftler David Rock beschreibt dies mit dem SCARF-Modell. Es identifiziert fünf soziale Dimensionen, die bei Kritik schnell be-

droht sind: Status, Certainty (Sicherheit), Autonomy (Autonomie), Relatedness (Zugehörigkeit) und Fairness –, die bei Kritik schnell bedroht werden. Wenn ein Feedback unseren Status infrage stellt, unklar formuliert ist oder als unfair empfunden wird, schaltet unser Gehirn auf Abwehr. Für Führungskräfte bedeutet dies: Feedback sollte so formuliert werden, dass es die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden respektiert. Konkrete Beispiele, klare Erwartungen und Raum für Eigenverantwortung verringern Abwehrhaltungen und erleichtern das Lernen.

sen kognitive Verzerrungen unsere Wahrnehmung von Feedback. Der Nobelpreisträger Kahneman hat gezeigt, dass unser Denken von unbewussten Denkmustern, sogenannten kognitiven Verzerrungen, geprägt ist. Diese mentalen Abkürzungen helfen uns, im Alltag schnell Entscheidungen zu treffen, stehen uns beim Thema Feedback aber oftmals im Weg. Drei dieser Denkfehler sind besonders relevant:

- **Der Self-Serving Bias:** Wir neigen dazu, Erfolge unseren eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben, während wir für

Dimension	Beschreibung	Bedrohung durch Feedback
Status	Die relative Wichtigkeit und das Ansehen in einer sozialen Gruppe.	Feedback kann als Herabsetzung oder Infragestellung der eigenen Kompetenz empfunden werden.
Certainty	Das Bedürfnis nach Klarheit und Vorhersehbarkeit, um die Zukunft prognostizieren zu können.	Vages oder unerwartetes Feedback schafft Unsicherheit über die eigene Leistung und die zukünftige Rolle im Unternehmen.
Autonomy	Das Gefühl, Kontrolle über das eigene Handeln und die Umgebung zu haben.	Mikromanagement oder sehr direktes Feedback kann das Gefühl der Eigenständigkeit untergraben.
Relatedness	Das Gefühl der Sicherheit und Zugehörigkeit in einer Gruppe – die Unterscheidung zwischen «Freund» und «Feind».	Kritisches Feedback, insbesondere wenn es unsensibel überbracht wird, kann als sozialer Ausschluss empfunden werden.
Fairness	Die Wahrnehmung, dass Entscheidungen und Handlungen gerecht und transparent sind.	Wird Feedback als unfair oder einseitig empfunden, löst dies eine starke Abwehrreaktion aus.

Feedback, das ankommt – so wirkt Feedback nach dem SCARF-Modell von David Rock (2008)

Wenn das Denken uns täuscht: Kognitive Verzerrungen im Feedbackprozess

Unsere Wahrnehmung ist selten objektiv. Neben biologischen Reaktionen beeinflus-

Misserfolge externe Umstände verantwortlich machen. Im Unternehmensalltag führt dies dazu, dass ein Projektleiter den erfolgreichen Abschluss eines Projekts als Beweis seiner exzellenten Führung ansieht, während er bei einem



Ein gut formuliertes Feedback berücksichtigt die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

gescheiterten Projekt die knappen Ressourcen oder die mangelnde Unterstützung durch andere Abteilungen verantwortlich macht. Kritisches Feedback wird so schnell als ungerechtfertigt abgetan.

- **Der Attributionsfehler:** Wir erklären das Verhalten anderer oft mit deren Persönlichkeit, unser eigenes hingegen mit der Situation. Eine Geschäftsführerin könnte die verspätete Abgabe eines Berichts durch einen Mitarbeiter als Zeichen von Unzuverlässigkeit werten. Kommt sie selbst zu spät zu einem Termin, erklärt sie es mit dem hohen Verkehrsaufkommen. Dieser Denkfehler führt dazu, dass Feedback oft härter formuliert wird, als es der Sache dient.
- **Der Negativity-Bias:** Negative Informationen wiegen für unser Gehirn schwerer als positive. Ein überwiegend positives Feedbackgespräch, das eine einzige kritische Anmerkung enthält, bleibt dem Mitarbeiter oft nur wegen dieses einen Kritikpunkts negativ in Erinnerung. Das Lob wird ausgeblendet, die Kritik dominiert die Wahrnehmung.

Führungskräfte sollten sich dieser Verzerrungen bewusst sein. Durch Fragen wie «Welche externen Faktoren könnten diese Leistung beeinflusst haben?» oder «Wie könnte meine Stimmung meine Rückmeldung prägen?» lässt sich eine objektivere Perspektive einnehmen. Auch Feedbackempfänger können profitieren, wenn sie wissen, dass negative Eindrücke stärker haften: Sie können sich besser auf

das Gesamtbild konzentrieren. Der grösste Denkfehler ist, zu glauben, man sei selbst frei von diesen Verzerrungen – der sogenannte Bias Blind Spot.

Moderne Feedbackmodelle für KMU

Tipp #1:

Psychologische Sicherheit schaffen

Psychologische Sicherheit beschreibt ein Klima, in dem Teammitglieder Bedenken, Ideen und Fehler offen ansprechen können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Dieses Klima, bekannt durch die Sozialwissenschaftlerin Edmonson, wird als psychologische Sicherheit bezeichnet. Nur wenn sich Mitarbeitende sicher fühlen, trauen sie sich, ehrliches Feedback zu geben und anzunehmen. Führungskräfte schaffen dies, indem sie eigene Fehler offen zugeben, Feedback als gemeinsamen Lernprozess gestalten und regelmässige Formate für Reflexion (z.B. kurze wöchentliche Retrospektiven) etablieren.

Tipp #2:

Feedback als kontinuierlichen Prozess etablieren

Studien von Gallup zeigen, dass 80% der Mitarbeitenden, die wöchentlich sinnvolles Feedback erhalten, voll engagiert sind. Das klassische Jahresgespräch reicht dafür nicht mehr aus. Vielmehr braucht es laufende, kurze Gespräche und spontane Rückmeldungen im Arbeitsalltag. Gleichzeitig ist nicht nur die Häufigkeit, sondern auch der Zeitpunkt von Feedback entscheidend: Während Jobanfängerinnen und -anfänger Studien zufolge besonders

von unmittelbaren Rückmeldungen profitieren, kann bei komplexeren Aufgaben ein bewusst gesetzter zeitlicher Abstand die Selbstreflexion fördern und die nachhaltige Lernwirkung erhöhen.

Praktisch lässt sich dies durch kurze wöchentliche Reflexionsrunden, Check-ins nach Projekten oder digitale Feedbacktools umsetzen. Entscheidend ist, dass Feedback bewusst, situationsgerecht und zeitnah erfolgt.

Tipp #3:

Der richtige Zeitpunkt und Rahmen

Feedback zwischen Tür und Angel verliert seine Wirkung. Gerade kritische Rückmeldungen benötigen einen ruhigen, wertschätzenden Rahmen. Kündigen Sie Feedbackgespräche an, damit sich Ihr Gegenüber mental darauf einstellen kann. Gleichzeitig sollte Feedback nicht zu lange aufgeschoben werden. Statt gesammelter Kritik im Jahresgespräch sind kurze, kontinuierliche Impulse im Alltag deutlich wirksamer.

Tipp #4:

Konstruktive Kritik – das NVC-Modell

Kritisches Feedback ist notwendig, aber heikel. Um Widerstände zu minimieren, sollte es nicht als Urteil, sondern als gemeinsame Suche nach einer Lösung formuliert werden. Die klassische «Sandwich-Methode» (Kritik verpackt zwischen zwei Lob-Aussagen) wird heute oft als unauthentisch empfunden und verliert insbesondere bei erfahrenen Mitarbeitenden an Wirkung. Ein wesentlich wirksameres Werkzeug ist stattdessen das Modell der Gewaltfreien Kommunikation (Nonviolent Communication, NVC) nach Marshall B. Rosenberg. Es bietet eine klare Struktur, um auch schwierige Botschaften respektvoll und konstruktiv zu vermitteln. Das Modell besteht aus vier Schritten:

1. **Beobachtung (Observation):** Beschreiben Sie wertfrei, was Sie wahrgenommen haben. «Mir ist aufgefallen, dass in den letzten drei Team-Meetings die Zeit um etwa 15 Minuten überzogen wurde.»
2. **Gefühl (Feeling):** Drücken Sie aus, welches Gefühl diese Beobachtung bei Ihnen auslöst. «Ich mache mir Sorgen, dass wir dadurch unsere Anschlusstermine nicht einhalten können.»

- 3. Bedürfnis (Need):** Benennen Sie das Bedürfnis, das hinter Ihrem Gefühl steht. «Mir sind Effizienz und die Einhaltung von Zeitplänen wichtig, damit wir alle verlässlich arbeiten können.»
- 4. Bitte (Request):** Formulieren Sie eine konkrete, positive und umsetzbare Bitte. «Könnten wir uns darauf einigen, dass wir beim nächsten Meeting stärker auf die Zeit achten und pünktlich zum Ende kommen?»

Dieses Vorgehen trennt die Sachebene von der Beziehungsebene und lädt das Gegenüber ein, an einer Lösung mitzuwirken, anstatt in die Defensive zu gehen.

Tipp #5: Fördern Sie die Selbst-reflexion Ihrer Mitarbeitenden

Wirksames Feedback beginnt oft nicht beim Sender, sondern beim Empfänger. Eine Führungskraft, die ein Gespräch mit der Frage «Wie schätzt du deine Leistung in diesem Projekt selbst ein?» beginnt, fördert die Selbstreflexion und reduziert den Self-Serving Bias. Das Konzept der sieben Säulen der Resilienz bietet hier wert-

volle Ansätze. Insbesondere die Säulen Selbstwirksamkeit (der Glaube an die eigene Fähigkeit zur Weiterentwicklung), Akzeptanz (die Einsicht, dass Kritik notwendig ist) und Lösungsorientierung (der Fokus auf die Umsetzung von Verbesserungen) helfen Mitarbeitenden, souveräner mit Feedback umzugehen.

Feedback als Motor für Wachstum in Unternehmen

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist eine gelebte Feedbackkultur ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Sie fördert nicht nur die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden, sondern stärkt auch die Agilität und Innovationskraft des gesamten Unternehmens. Indem Führungskräfte die psychologischen Grundlagen von Feedback verstehen und moderne, praxisnahe Modelle und Ansätze wie das SCARF-Modell, kontinuierliches Feedback und gewaltfreie Kommunikation konsequent anwenden, schaffen sie ein Umfeld, in dem Feedback nicht als Kritik verstanden

wird. Vielmehr wirkt es als Motor für gemeinsames Wachstum und nachhaltigen Erfolg.



Prof. (FH) Dr. oec. HSG Kristina Harthaller (neé Kleinlercher) ist Professorin für Omnichannel Marketing & Sales an der MCI Internationale Hochschule GmbH. In Forschung, Lehre und Praxis beschäftigt sie sich mit Customer Journey Management, kanalübergreifendem Konsumentenverhalten sowie der Inspiration von KundInnen und Mitarbeitenden.
E-Mail: kristina.harthaller@mci.edu



Dr. oec. HSG Kathrin Neumüller ist Unternehmerin, Autorin und Mitgründerin des KI-Start-ups Humboldt AI. Humboldt AI revolutioniert den Jobmarkt mit KI-gestützten CV-Checks und datenbasiertem Feedback zu Lebensläufen. Die Plattform macht Bewerbungsfeedback für alle zugänglich und hilft Bewerbenden, ihre Chancen für ein Jobinterview zu verbessern.
www.humboldt-ai.ch
E-Mail: kathrin@humboldt-ai.ch

Weiterbildungsangebote in den Themenbereichen:

Nachhaltige Arbeitswelt & Future HR

Flexibilisierung & Lebenslanges Lernen

Digital Leadership & Organisational Change



**Scannen.
Entdecken.
Weiterbilden.**
www.fhnw.ch/pmo

Exklusive Angebote für unsere Abonnent*innen

Rabatt: CHF 200.00



Zauberwort Resilienz: Herausforderungen stärkenorientiert angehen

Im Seminar am 27./28.11.2026 lernen Sie, Resilienz persönlich und beruflich zu nutzen. Sie entwickeln Strategien, mit Druck, Unsicherheit und Veränderung souverän umzugehen.

personalSCHWEIZ-Leser:innen: CHF 200.– Rabatt auf den regulären Preis **Code: ZaRes-1**

25 Jahre **coachingzentrum**
Beratungsschulung mit Wirkung

Ihr Partner für Firmenseminare & Workshops

Personalentwicklung mit Wirkung. Lernen Sie unsere praxisorientierten Firmenseminare kennen und profitieren Sie von:

10% Rabatt auf Firmenseminare*
Gutscheincode: PS2026

kv-business-school.ch/business

*Rabatt für Leser:innen von personalSCHWEIZ, auf regulären Preis, nicht kumulierbar.



lernwerkstatt
Lernen mit Begeisterung

Wert: CHF 75.–

Live-Webinar Coaching Skills



Lernen Sie das Beratungsformat Coaching kennen! Für Leser:innen von personalSCHWEIZ kostenlos.

Gutscheincode: **personal26**

www.lwo.ch/coaching-skills

WEKA PRO – Edition Personal



Exklusives HR-Fachwissen und freier Zugang zu allen Live-Webinaren **inkl. CHF 400.– Seminargutschein**

CHF 200.– Rabatt
Für Neukunden im 1. Jahr, danach CHF 798.–/Jahr

Gutscheincode: **WP2026**



ZeugnisManager NOVO
Arbeitszeugnisse schnell, einheitlich und rechtssicher erstellt



CHF 200.– Rabatt
für Neukunden im 1. Jahr

Gutscheincode: **ZM2026**

zeugnismanager.ch

Exklusiv für Abonnent/innen von personalSCHWEIZ

Profitieren Sie von

CHF 200.– Rabatt
auf alle ZfU Präsenz-Seminare

Gutscheincode: **PRÄSENZ26**

Gültig ausschliesslich für Präsenz-Seminare. Nicht kumulierbar. Solange Plätze verfügbar.

www.zfu.ch



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

Gesunde Arbeitsbedingungen gestalten

Gesundheit als Führungsaufgabe

Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht nicht primär durch viele Angebote, sondern durch die Art und Weise, wie Arbeit geführt, kommuniziert und organisiert wird. Führungskräfte prägen die Arbeitsrealität direkt und tragen die Verantwortung dafür, dass Belastungen tragbar bleiben. Gesundheit ist damit kein Zusatzthema, sondern Teil wirksamer Führung.

Von Carola Risi Kirchhofer

Gesundheit am Arbeitsplatz wird weniger durch Angebote geprägt, sondern hauptsächlich durch die konkrete Gestaltung von Führung und Arbeit. Dort, wo Prioritäten gesetzt, Aufgaben verteilt, gut kommuniziert und Erwartungen formuliert werden, entscheidet sich im Alltag, ob Mitarbeitende gesund und leistungsfähig bleiben oder unter Druck geraten.

Gesundheit als Teil guter Führung

Gesundheit ist kein zusätzliches Thema neben der Führungsarbeit, sondern ein wesentlicher Bestandteil effektiver Führung. Wer führt, gestaltet nicht nur Aufgaben und Prozesse, sondern auch Belastung und Erholung im Arbeitsalltag. Gesundheit zeigt sich darin, ob Führungskräfte Belastungen erkennen, Spannungen ansprechen und Rahmenbedingungen schaffen, die nachhaltiges Arbeiten ermöglichen, und dies möglichst individuell und situativ.

Führung gestaltet Arbeitsbedingungen

Führungskräfte beeinflussen durch ihr alltägliches Führungsverhalten Arbeitsvolumen, Handlungsspielräume, Planbarkeit, Zusammenarbeit, Absenzen, Kommunikation, Anerkennung und Wertschätzung. Dadurch prägen sie die Arbeitsrealität unmittelbar.

Gerade wenn hohe Belastung, knappe Ressourcen und komplexe Anforderungen häufig aufeinandertreffen, ist es umso wichtiger, dass Führung nicht nur auf Leistung ausgerichtet ist. Durch gezielte Arbeits- und Organisationsgestaltung sollten auch die Bedingungen, unter denen Leistung möglich bleibt, im Fokus bleiben.

Gesundheitsorientierte Führung bedeutet, realistische Ziele zu setzen, klare Prioritäten zu schaffen und verlässliche Kommunikation sicherzustellen. Unklare Erwartungen, häufige Unterbrechungen oder widersprüchliche Botschaften gehören zu den typischen Stressoren im Arbeitsalltag.

Früh erkennen, früh handeln

Längere Ausfälle kündigen sich häufig an. Verändertes Verhalten, sozialer Rückzug, sinkende Leistungsfähigkeit oder zunehmende Fehler können Hinweise auf Überforderung oder gesundheitliche Probleme sein. Führungskräfte sind in einer Schlüsselposition, solche Signale wahrzunehmen und zu handeln.

Entscheidend ist, diese Beobachtungen professionell anzusprechen. Es geht nicht darum, Diagnosen zu stellen oder therapeutische Aufgaben zu übernehmen. Führung heisst in diesem Zusammenhang, Wahrnehmungen und Beobachtungen anzusprechen, den Dialog zu suchen und Unterstützung anzubieten. Gerade bei psychischen Belastungen kann frühzeitiges Handeln verhindern, dass aus einer vorübergehenden Krise eine längere Arbeitsunfähigkeit wird.

Lernende unterstützen

Lernende verdienen besondere Aufmerksamkeit. Sie befinden sich in einer Phase des Aufbaus, lernen fachliche Anforderungen, soziale Abläufe und den Umgang mit Verantwortung gleichzeitig kennen und stehen auf der Schwelle zum Erwachsenwerden. Umso wichtiger sind klare Strukturen, konstante Begleitung

und eine Führung, die Entwicklung ermöglicht, ohne zu überfordern.

Für Berufsbildende und Führungskräfte bedeutet das, Lernprozesse aktiv zu unterstützen, Unsicherheiten ernst zu nehmen und früh auf Anzeichen von Überlastung zu reagieren.

Führungskräfte befähigen

Führungskräfte brauchen mehr als allgemeine Appelle. Sie benötigen konkrete Befähigung: Gesprächsführung, Früherkennung, Umgang mit Belastungssignalen, Rollenklarheit und Kenntnis der betrieblichen Abläufe. Gesundheitsorientierte Führung ist lernbar, aber nicht nebenbei und auf die Schnelle. Sie braucht Entwicklung, Reflexion und praxisnahe Unterstützung.

Hilfreich sind klare Leitfäden, definierte Eskalationswege und der Austausch unter Führungskräften und der Personalabteilung (HR). Ebenso wichtig ist der Rückhalt durch das Management. Wenn gesundheitsorientiertes Verhalten nur erwartet, aber nicht vorgelebt wird, bleibt es wirkungslos.

Und die Rolle des HR?

Die HR-Verantwortlichen unterstützen. Sie übernehmen die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden aber nicht stellvertretend für die Vorgesetzten. Sie sorgen dafür, dass Führungskräfte die nötigen Instrumente, Kenntnisse und Prozesse haben.

Dazu gehören Führungsgrundsätze, Schulungen, Standards im Absenzenmanagement, arbeitsrechtliche Orientie-



ung und die Koordination mit dem Case Management oder der Arbeitssicherheit. Das HR strukturiert, berät und befähigt. Führungskräfte beobachten, sprechen an und handeln im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden.

Absenzen aktiv begleiten

Es stehen dazu bewährte Instrumente zur Verfügung. Bei längeren Absenzen oder komplexeren Situationen kann die Zusammenarbeit mit der Kranken-, Unfall- und Invalidenversicherung oder einem Case-Management-Anbieter wertvolle Unterstützung bieten. Ziel ist es, den Arbeitsplatz möglichst zu erhalten oder eine nachhaltige Wiedereingliederung zu ermöglichen.

Damit diese Instrumente wirken, müssen sie im Führungsalltag bekannt und anwendbar sein. Hier liegt eine zentrale Schnittstelle zwischen Führung und dem HR: Führungskräfte erkennen den Handlungsbedarf, das HR schafft prozessuale und fachliche Orientierung und unterstützt die Führungskräfte.

Das Team als Gesundheitsfaktor

Gesundheit entsteht oder besteht nicht nur im Verhältnis zwischen Führung und Einzelperson, sondern wesentlich im Team. Ein funktionierendes Team schützt vor Überlastung durch Unterstützung, Austausch und gegenseitige Rücknah-

me. Führungskräfte gestalten Teamkultur aktiv: klare Rollen, transparente Abläufe, respektvoller Umgang und die Möglichkeit, Belastungen gemeinsam zu thematisieren.

Teamkonflikte, fehlende Abstimmung oder mangelnde Unterstützung belasten Gesundheit ebenso wie hohe Arbeitsmenge. Eine gesunde Teamkultur zeigt sich darin, dass sich Mitarbeitende gegenseitig unterstützen, Schwierigkeiten ansprechen dürfen und gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Haltung und Kultur entscheiden

Neben Strukturen und Instrumenten entscheidet die Haltung. Mitarbeitende orientieren sich stark am Verhalten ihrer Vorgesetzten. Wer permanente Erreichbarkeit, Überlastung und Pausenlosigkeit vorlebt, setzt implizite Normen. Wer hingegen Belastungen offen anspricht, Grenzen respektiert und Erholung zulässt, stärkt eine Kultur, in der Gesundheit möglich wird.

Wichtig ist daher auch die Kultur mit ihren Denk- und Verhaltensmustern im Unternehmen. Gesundheit als Führungsaufgabe kann nur dort wirksam werden, wo Offenheit, Vertrauen und ein realistischer Umgang mit Belastung möglich sind. Kultur wird zum Rahmen, in dem Führung gesundheitswirksam werden kann.

Verantwortung vom Management

Für das Management ergibt sich ein klarer Auftrag: Gesundheit muss verbindlich ins Führungsverständnis integriert werden. Das bedeutet, sie in Führungsgrundsätze und Werte des Unternehmens zu verankern, in der Führungskräfteentwicklung systematisch aufzugreifen und im Alltag sichtbar zu machen.

Organisationen, die diesen Weg konsequent gehen, stärken nicht nur die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Sie verbessern Führungsqualität, Zusammenarbeit und Arbeitgeberattraktivität.

Zum Schluss

Gesundheit als Führungsaufgabe bedeutet folglich nicht nur Steuerung von Leistung, sondern die bewusste Gestaltung von Beziehung und Arbeitsbedingungen, in denen Menschen langfristig gesund und leistungsfähig bleiben.



Carola Risi Kirchhofer, Rechtsanwältin, ist seit 20 Jahren Leiterin Dienstleistungen der Firma SIZ Care AG (carola.risi@sizcare.ch) und spezialisiert in Fragen der Sozialversicherung und im Arbeitsrecht. Seit 25 Jahren ist die SIZ Care AG als Kompetenzzentrum für Gesundheits-, Absenzen- und Case-Management am Puls des Geschehens und eine gefragte Partnerin für Unternehmen und Versicherungen.

LIVE WEBINAR
14.09.2024

DIE BESTEN TALENTE SIND NICHT AUF JOBSUCHE.

Wie Unternehmen planbar Mitarbeiter über Social Media gewinnen.

+47'949
Bewerbungen in einem Jahr für unsere Kunden generiert

4/5 Stellen
Besetzen wir innerhalb von zwei Monaten

110%
Geben wir jeden Tag für unsere Kunden

SIEMENS
RAIFFEISEN
JUNGHEINRICH
McDonald's
getränk
swisscom
HGC
die Mobilier

Fabio von Allmen
Co-Founder von Media AG

Empowermentkultur

Wie gelingt Eigenverantwortung im Team?

Die meisten Führungskräfte wollen, dass ihre Teammitglieder Verantwortung übernehmen. Trotzdem bleiben viele Versuche, Eigenverantwortung zu fördern, wirkungslos. Weshalb fällt Verantwortung so schwer, und was braucht es wirklich für eine Empowerment-Kultur?

Von Nadja Kaderli

Eigenverantwortung gehört zu den wertvollsten Ressourcen leistungsfähiger Teams. Sie stärkt Motivation und Resilienz, ermöglicht es, das Wissen und Urteilsvermögen aller zu nutzen, und macht Teams schneller, lernfähiger und anpassungsfähiger. Im KI-Zeitalter gewinnt sie zusätzlich an Bedeutung. Je mehr Aufgaben Maschinen übernehmen, desto stärker verschiebt sich der menschliche Beitrag dorthin, wo Informationen kritisch eingeordnet, Entscheidungen getroffen und deren Konsequenzen getragen werden. Eine KI kann Optionen liefern, Verantwortung übernehmen kann sie nicht. Ob KI Teams wirksamer macht oder lediglich bestehende Dysfunktionen beschleunigt, hängt deshalb weniger von ihrer technologischen Raffinesse ab als davon, ob Verantwortung im Team wirklich verteilt ist.

Das Verantwortungsparadox

Trotzdem ist Verantwortung eines der frustrierendsten Themen in Teams. Führungskräfte beklagen zu wenig Ownership, Mitarbeitende kritisieren mangelndes Vertrauen und Kontrollobsession. Viele Versuche, Verantwortung zu übergeben, enden in Ernüchterung auf beiden Seiten: «Ich wusste doch, dass sie es nicht können», sagt die Führungskraft. «Control Freak», denkt das Team. Beide haben in ihrer Wahrnehmung recht, und genau das macht das Thema so hartnäckig.

Was also braucht es, damit Menschen Verantwortung gerne übernehmen und Führungskräfte sie gerne loslassen? Aus meiner Erfahrung passiert das, wenn Menschen strukturell, kulturell und psychologisch befähigt werden. Strukturell bedeutet, dass die Rolle zu den Stärken



Wer Verantwortung teilt, ermächtigt nicht nur andere, sondern auch sich selbst.

und Kompetenzen der Person passt und fordert, ohne zu über- oder unterfordern. Auf kultureller Ebene braucht es psychologische Sicherheit, vertrauensvolle Beziehungen, eine gemeinsame Ausrichtung und Lernen als gelebte Gewohnheit im Teamalltag. Die strukturelle und kulturelle Ebene verdienen einen eigenen Artikel. Hier steht die psychologische Dimension im Fokus: Verantwortung entsteht dort, wo sie sich richtig anfühlt. Dafür braucht es Wollen, Dürfen und Können.

Wollen

Ein Verantwortungsgefühl entsteht nicht durch Anweisung. Es lässt sich nicht verordnen. Es wächst von innen heraus und muss gewollt werden. Ein zentrales Element dieses Wollens ist die Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Menschen übernehmen eher Verantwortung, wenn sie sich zutrauen, eine Herausforderung erfolgreich zu bewältigen. Selbstwirksamkeit ist eng mit unserem psychologischen Grundbedürfnis nach Kompetenz

verbunden. Wir möchten erfahren, dass wir mit unserem Handeln etwas bewirken und einen relevanten Beitrag leisten. Wer sich selbstwirksam fühlt, setzt sich ambitioniertere Ziele, lässt sich von Herausforderungen eher motivieren und zeigt mehr Ausdauer, Durchhaltevermögen und Selbststeuerung. Das eigene Handeln wird zudem häufiger als sinnstiftend und erfüllend erlebt.

Der effizienteste Weg, Selbstwirksamkeit zu erzeugen, ist die positive Erfahrung, eine Herausforderung erfolgreich bewältigt zu haben. Wir müssen es selbst erleben. Mit jeder positiven Erfahrung stärken wir unser Gefühl von Selbstwirksamkeit. Doch dafür braucht es eine Voraussetzung: das Dürfen.

Dürfen

Dürfen wird in der Praxis häufig mit einer machtlosen Form der Selbstbestimmung verwechselt. Mitarbeitende dürfen gestalten, solange sie es genau so umsetzen, wie die Führungskraft es erwartet. Das ist keine Selbstbestimmung, sondern voreilender Gehorsam.

Wenn Führungskräfte jede Entscheidung vorwegnehmen und jeden Schritt vorgeben, untergraben sie die intrinsische Motivation. Gleichzeitig verhindern sie jene Kompetenzerfahrungen, aus denen Selbstwirksamkeit entsteht. Nur wer Herausforderungen selbst bewältigt, kann später auf Erfahrungen zurückgreifen wie: «Ich habe das schon einmal geschafft.» Die Ideen anderer umzusetzen, kostet oft mehr Energie, während das Gefühl, selbst etwas bewirken zu können, ausbleibt.

Dürfen in diesem Sinne bedeutet, die Freiheit zu geben, Entscheidungen auch anders zu treffen, als die Führungskraft sie treffen würde. Mitarbeitende verantworten nicht nur die Aufgabe, sondern auch das Ergebnis. Damit wird Entscheidungsmacht übertragen, und mit ihr die Übersteuerungsmöglichkeit.

Können

Verantwortung zu übernehmen erfordert weit mehr als fachliches Know-how. Es braucht zusätzlich Kompetenzen wie Selbstführung, Entscheidungsfähigkeit, Priorisierung, Einordnen von Risiken und einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit. Diese Fähigkeiten sind nicht immer von Anfang an vorhanden, sie lassen sich jedoch entwickeln. Häufig scheuen Menschen Verantwortung nicht, weil sie grundsätzlich nicht dazu in der Lage wären, sondern weil ihnen über Jahre zu wenig zugetraut wurde und die Kompetenzen somit systematisch untrainiert blieben. Eine Schwarz-Weiss-Logik von «kann» oder «kann nicht» greift deshalb zu kurz. Hilfreicher ist die Haltung: «Kann lernen, wenn der Wille da ist.»

Es gibt keinen Schalter, der Verantwortung über Nacht neu verteilt. Sie wächst Schritt für Schritt. Zunächst werden Zugänge geschaffen, Informationen geteilt und Wissen weitergegeben. Es folgt die Phase des Ausprobierens. Mitarbeitende sammeln erste Erfahrungen, reflektieren ihr Handeln und bauen Sicherheit auf. Mit zunehmender Übung können sie schliesslich auch komplexe und anspruchsvolle Situationen eigenständig meistern.

Der Führungsmythos

Dürfen zu ermöglichen, fällt vielen Führungskräften schwer. Sie befürchten, nicht mehr gebraucht zu werden. Damit verbunden ist die Vorstellung, dass Verantwortungsübergabe weniger Führung bedeutet. Dabei ist genau das Gegenteil der Fall. Je mehr Verantwortung im Team verteilt wird, desto mehr Führung braucht es. Kommunikation und Koordination werden komplexer, Orientierung und Klarheit relevanter, Kultur gewinnt an Bedeutung. Führung wird noch wichtiger. Allerdings verschiebt sich Führung von Command-and-Control hin zum Schaffen von Rah-

menbedingungen, von der entscheidenden Instanz zur ermöglichenden Kraft.

Führung zeigt sich dabei in unterschiedlichen Rollen, beispielsweise als Sinnvermittler*in, die Zusammenhänge sichtbar macht und Aufgaben in einen grösseren Kontext stellt; als Coach, der Teammitglieder befähigt, eigene Lösungen zu entwickeln; als Ermöglicher*in, die Hürden abbaut; als Entwickler*in, die Kompetenzen stärkt und Feedback gibt; und als Vorbild, das Standards glaubwürdig vorlebt.

Einfluss gewinnen

Wer Verantwortung teilt, ermächtigt nicht nur andere, sondern auch sich selbst. An die Stelle von Macht über Menschen tritt Einfluss durch Menschen. Macht muss kontinuierlich ausgeübt werden, Einfluss wirkt weiter, weil Menschen aus eigener Überzeugung handeln. Im Zeitalter von KI gewinnt das zusätzlich an Bedeutung, weil keine Führungskraft mehr alle Entscheidungen allein tragen kann.

Sich nicht überflüssig zu machen, beginnt damit, andere zu befähigen, Verantwortung zu tragen. Das ist Führung der Zukunft.

BUCHTIPP

Teamdynamiken anders denken



Das neue Buch von Nadja Kaderli

Teamdynamiken anders denken (2026)

Praktiken für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit

Von Nadja Kaderli
ISBN: 978-3-648-19843-8
Kartierter Einband
Herausgeber: Haufe-Lexware GmbH
204 Seiten



Nadja Kaderli ist Arbeitspsychologin, Autorin und Gründerin von vitamim. Mit ihrem Beratungsunternehmen begleitet sie Teams und Organisationen auf ihrem Weg zu einer Empowerment-Kultur.
www.vitamim.ch

Personalmangel beginnt nicht beim Personal

«Was hätten wir tun können, damit sie bleibt?» Diese Frage stellen sich viele Führungspersonen erst, wenn die Kündigung einer engagierten Pflegefachperson bereits auf dem Tisch liegt.

Pflegefachpersonen verlassen ihren Beruf selten, weil sie die Pflege nicht mehr lieben. Sie verlassen ein System, das ihre Gesundheit, ihr Engagement und ihr Potenzial zu wenig schützt.

Positive Leadership steht für einen Paradigmenwechsel in der Führung. Statt Defizite zu verwalten, richtet dieser Führungsansatz den Blick auf die Bedingungen, unter denen Menschen wachsen, gesund bleiben und ihr Potenzial entfalten können. Das PERMA-Modell zeigt, welche Faktoren Führung im Arbeitsalltag stärken sollte.

Ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement ist keine freiwillige Zusatzleistung, sondern eine Investition in die wichtigste Ressource eines Spitals: den Menschen. Es braucht Tankstellen im Arbeitsalltag – für Mitarbeitende ebenso wie für Führungspersonen im mittleren Kader, die täglich Verantwortung für Patientinnen und Patienten sowie ihre Teams tragen.

Vor allem braucht das Gesundheitswesen einen kulturellen Paradigmenwechsel: Starre Hierarchien und ein Führungsverständnis, das vor allem Kontrolle ausübt, gehören der Vergangenheit an. Gefragt ist eine Kultur, in der Menschen gehört werden, Verantwortung übernehmen und Ideen einbringen können. Gute Führung schafft Orientierung, Vertrauen und Entwicklung.

Ja, moderne Führung ersetzt weder genügend Personal noch bessere Rahmenbedingungen. Sie entscheidet jedoch mit darüber, ob Menschen bleiben, gesund sind und ihr Potenzial entfalten können.

Der wirksamste Beitrag gegen den Personalmangel beginnt nicht bei der Rekrutierung, sondern bei den Menschen, die heute bereits für unsere Patientinnen und Patienten da sind. Die Frage «Was hätten wir tun können, damit sie bleibt?» sollten wir uns deshalb nicht erst stellen, wenn die Kündigung auf dem Tisch liegt, sondern jeden Tag.

Edita Demolli ist Dipl. Pflegefachfrau HF mit knapp zwei Jahrzehnten Berufserfahrung im Schweizer Gesundheitswesen. Als ehemalige Leiterin einer chirurgischen Bettenstation und Ausbilderin verbindet sie Führungserfahrung und Praxis mit ihrem CAS FH in Leadership. Ihr Engagement gilt einer gesunden und zukunftsfähigen Führungskultur in der Pflege.



VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 08
Oktober 2026*

Recruiting, KI im Bewerbungsprozess und Candidate Experience

Recruiting verändert sich rasant. Unternehmen müssen qualifizierte Fachkräfte gewinnen und Bewerbungsprozesse effizient, transparent und wertschätzend gestalten. Gleichzeitig eröffnet künstliche Intelligenz neue Möglichkeiten bei Stelleninseraten und in der Kommunikation mit Bewerbenden. Welche Chancen und Herausforderungen damit verbunden sind, beleuchten wir in der nächsten Ausgabe. Im Titelinterview spricht Andrea Kern über ehrliche Stelleninserate, Bewerbungsprozesse auf Augenhöhe und die Bedeutung guter Kommunikation.



Eine positive Candidate Experience beginnt mit einer ehrlichen und transparenten Kommunikation.

Berufliche Neuorientierung im KI-Zeitalter

Mit KI lassen sich in kürzester Zeit makellose Bewerbungsunterlagen erstellen. Doch wie können sich Bewerbende noch abheben, wenn perfekte Lebensläufe zum Standard werden? Markus Schlachter zeigt in seinem Beitrag, weshalb persönliche Geschichten und Netzwerke wichtiger werden und wie Mensch und Maschine künftig zusammenspielen.

Warum Strategien scheitern – und wie HR Kohärenz ermöglicht

Strategien scheitern selten an fehlenden Ideen, sondern häufig an der Umsetzung. Wenn Strategie, Strukturen und Verhalten nicht zusammenpassen, fehlt es Unternehmen an Fokus und Orientierung. Florian Achermann und Moreno della Picca erläutern in ihrem Beitrag, wie Kohärenz entsteht und welche Rolle sich dabei für HR eröffnet.

KI in HR Analytics: Mehr Möglichkeiten, neue Herausforderungen

KI eröffnet neue Möglichkeiten für HR Analytics, macht deren Einsatz aber nicht automatisch einfacher. Vielmehr entstehen neue Spannungsfelder in den Bereichen Organisation, Mensch und Technologie. Marius Gerber, Nils Merz und Jonas Probst erklären anhand einer qualitativen Studie, weshalb dafür ein «Sowohl-als-auch»-Denken nötig ist.

* Änderungen vorbehalten

personalSCHWEIZ
Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschlostrasse 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 Barbara Ingold, Suva; Grafik S. 36 Andreas Krause; Grafik S. 43 Chantal Hofstetter und Kim Egloff, ensa; Autorenporträts und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: Adobe Stock. Diese Publikation kann KI-generierte oder -bearbeitete visuelle Inhalte (Bilder, Grafiken und Illustrationen) enthalten, die redaktionell geprüft wurden.

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.

personalSCHWEIZ ist
offizieller Medienpartner der

ZGP Zürcher Gesellschaft für
Personal-Management

lernwerkstatt

Lernen mit Begeisterung

Buchen Sie jetzt
ein kostenloses
Beratungsgespräch
im Wert von
CHF 165.-

Telefon 062 291 10 10
www.lernwerkstatt.ch/beratung

HR-Assistent/in HRSE



Der Start Ihrer HR-Karriere

- 100% online per Zoom, keine Anreise notwendig
- E-Übungs-Tool mit 1000 Musterlösungen für die Zertifikatsprüfung
- Anschlussprogramm HR-Fachfrau/HR-Fachmann FA

Mehr Infos: 062 291 10 10, hr-ausbildungen.ch



BACK TO THE ROOTS OF MANAGEMENT

ZÜRICH ZUM WESENTLICHEN. VORWÄRTS IM MANAGEMENT.

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und neue Arbeitsweisen verändern die Unternehmensführung grundlegend. Umso wichtiger ist ein klares Verständnis jener Prinzipien, die wirksames Management seit jeher auszeichnen.

Die Webinar-Reihe «**Back to the Roots of Management**» greift diese Grundlagen auf und überträgt sie praxisnah auf die aktuellen Herausforderungen der Unternehmenswelt.

DIE WEBINAR-REIHE IM ÜBERBLICK

MODUL 1 Strategie & Umsetzung

Strategien wirksam entwickeln und erfolgreich umsetzen.
Prof. Dr. Stefan Michel

MODUL 2 Produktivität & Wirksamkeit

Produktivität in einer digital geprägten Arbeitswelt gezielt stärken.
Prof. Dr. Lutz Jäncke

MODUL 3 Organisation & Erfolg

Innovation fördern und Wachstum strategisch gestalten.
Thierry Kneissler

MODUL 4 Führung & Verantwortung

Souverän führen und Verantwortung wirksam wahrnehmen.
Prof. Dr. Ulrich Zwygart

MODUL 5 Menschen & Motivation

Motivation, Vertrauen und Engagement gezielt stärken.
Prof. Dr. Antoinette Weibel

MODUL 6 Management & Künstliche Intelligenz

KI einordnen und wirksame Management-Prinzipien gezielt nutzen.
Dr. Beat Bühlmann

Für einen umfassenden Kompetenzaufbau empfehlen wir die Buchung der gesamten Webinar-Reihe. Einzelne Module können selbstverständlich auch separat gebucht werden.

Weitere Informationen zum Angebot finden Sie unter:

www.zfu.ch/go/lwr

Telefon: +41 44 722 85 85 – info@zfu.ch



Zentrum für Unternehmungsführung AG