

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](#)

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?

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

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-

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.

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

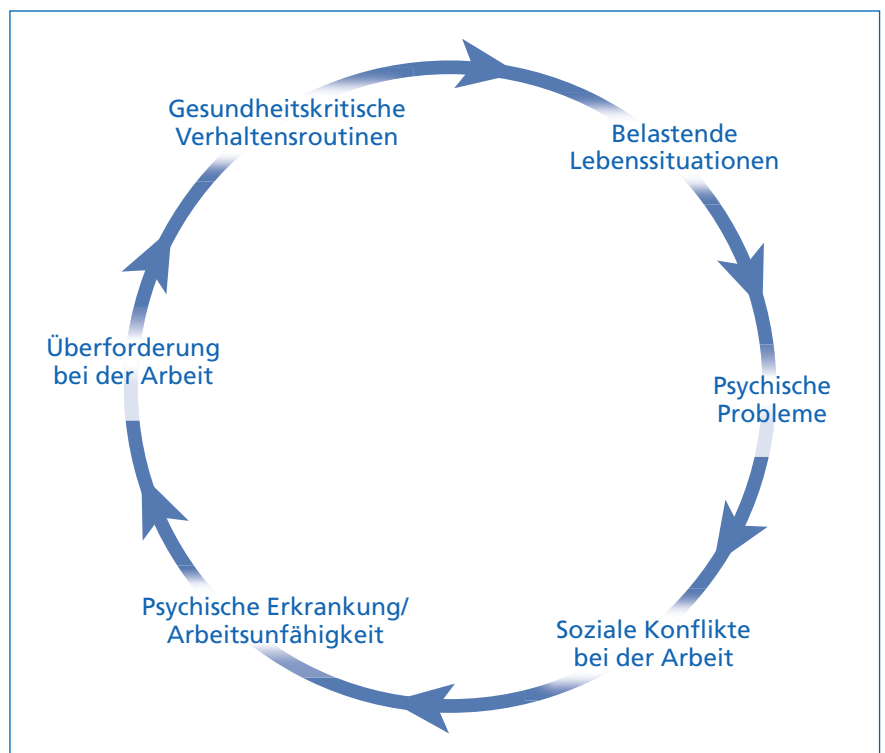


Abb. 1: Unterschiedliche Startpunkte eines Teufelskreises

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

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

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



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

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.

