



DER HR-DEVELOPER

MÄRZ 2026
NEWSLETTER 03

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Change ist kein Projekt mehr, sondern Alltag. Die Herausforderung besteht darin, Veränderung nicht nur umzusetzen, sondern tragfähig zu gestalten.

Die Artikel dieser Ausgabe beleuchten Change aus verschiedenen Perspektiven und bieten Orientierung für alle, die Wandel bewusst gestalten wollen.

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness:
Regenerative Organisationen Seite 1
- Mindset:
Vertrauen gestalten Seite 4
- H im HR:
Stellenabbau Seite 6
- Collaboration:
KI und Führung Seite 8
- HR-Skills:
Change-Kompetenz Seite 10

Zukunft gestalten statt verwalten

Der strukturierte Weg zur regenerativen Organisation

Die Arbeitswelt ist erschöpft. Zwischen administrativem Dauerfeuer und Fachkräftemangel verwalten viele HR-Abteilungen nur noch den Status quo. Regenerative Organisationen gehen einen anderen Weg: Sie gestalten Zukunft bewusst mit einem klaren Prozess, der Strategie, Kultur und Sinn verbindet.

■ Von Severin von Hünenbein

Wenn Effizienz nicht mehr reicht

Viele Organisationen befinden sich in einem dauerhaften Reparaturmodus. HR-Abteilungen reagieren auf steigende Fluktuation, Überlastung oder regulatorische Anforderungen oft mit zusätzlichen Programmen, Prozessen oder Reportings. Der operative Aufwand steigt, die wahrgenommene Wirkung bleibt jedoch begrenzt.

Diese Dynamik folgt einer vertrauten Logik: Effizienz steigern, Risiken minimieren, Leistung sichern. Über Jahre hinweg war dieses Vorgehen erfolgreich. In einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit, Komplexität und widersprüchlichen Erwartungen geprägt ist, stößt es jedoch an klare Grenzen. Optimierung allein schafft keine Zukunftsfähigkeit.

Studien zu Überlastung und «Always-on»- bzw. Burn-out-Kulturen zeigen, dass chronische Leistungsverdichtung ohne ausreichende Erneuerung und Gestaltungsspielräume Motivation, Gesundheit und nachhaltige Leistungsfähigkeit schwächt.

Mitarbeitende funktionieren zwar oft weiter, verlieren aber zunehmend die emotionale Bindung und die Bereitschaft, sich kreativ einzubringen.

Gleichzeitig wächst der Druck auf HR, multiple Spannungsfelder parallel zu bearbeiten.

Hier setzt der regenerative Ansatz an: Er fragt nicht, wie wir noch mehr aus dem bestehenden System pressen, sondern wie wir das System so gestalten, dass es sich aus sich selbst heraus erneuert.



Typische Symptome des Reparatur-Modus

- hohe Fluktuation trotz guter Benefits
- zunehmende «innere Kündigung» bei Mitarbeitenden
- reaktive ESG- oder Compliance-Projekte
- Strategien im Dreijahresrhythmus, aber wenig Lernfähigkeit

Was «regenerativ» für HR bedeutet

Regenerative Organisationen verstehen sich als Teil eines grösseren Ökosystems. Sie richten ihren Sinn darauf, dem Leben zu dienen – dem Gemeinwohl, dem Planeten, den Menschen –, statt ausschliesslich Shareholder-Interessen zu maximieren.

Für HR bedeutet dies einen grundlegenden Perspektivwechsel. Die Funktion entwickelt sich von der Verwalterin von Stellen, Regeln und Prozessen hin zur Gestalterin von Entwicklungs- und Möglichkeitsräumen. Im Zentrum stehen Fragen wie: Wie erleben Mitarbeitende Sinn und Wirksamkeit? Welche Beziehungen fördern Zusammenarbeit und Lernfähigkeit? Und welche Strukturen ermöglichen Verantwortung statt Kontrolle?

Der strukturierte Weg zur Regeneration

Regeneration entsteht nicht zufällig. Sie braucht einen klaren Prozess, der Orientierung gibt und Lernen ermöglicht. Ein praxisnaher Fünf-Phasen-Ansatz verbindet systemische Organisationsentwicklung mit regenerativen Prinzipien.

1. Absicht klären

Am Anfang steht die Frage: «Wie können wir als Organisation dazu beitragen, dass Menschen, Gesellschaft und Umwelt sich regenerieren?» In dieser Phase entsteht eine Absichtserklärung, die festhält, welchen Bei-



trag das Unternehmen im grösseren Kontext leisten will.

HR kann Dialogräume gestalten, in denen Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende unterschiedliche Perspektiven einbringen. So wird aus einem abstrakten Nachhaltigkeitsversprechen ein geteilter, regenerativer Sinn.

2. Realität analysieren

Im zweiten Schritt geht es um eine ehrliche Bestandsaufnahme der Wirkungsketten – ökologisch, sozial und wirtschaftlich. Über klassische Kennzahlen wie Fluktuation, Absenzen oder Engagement-Scores hinaus rücken Daten zur Wertschöpfungskette und zur gesellschaftlichen Wirkung in den Fokus.

Multikapitalansätze helfen, blinde Flecken zu erkennen, etwa bei sozialem Kapital, Lernfähigkeit oder psychologischer Sicherheit. Qualitative Rückmeldungen von Mitarbeitenden machen systemische Spannungen früh sichtbar.

3. Strategie ausrichten

Auf dieser Grundlage werden Geschäfts- und People-Strategien entwickelt. Ziel ist eine

Wertschöpfung, die langfristige ökologische und soziale Tragfähigkeit mit wirtschaftlichem Erfolg verbindet. Sinn und Geschäftsmodell werden wechselseitig aufeinander abgestimmt. Für HR heisst das, Workforce-Planung, Kompetenzentwicklung und Führungsleitlinien an dieser Sinnorientierung auszurichten. Rollen, Karrierepfade und Lernangebote werden so gestaltet, dass sie Verantwortung und Beitrag zum grösseren Ganzen sichtbar machen.

4. Struktur und Kultur transformieren

Umsetzung geschieht selten linear, sondern in iterativen Schleifen. Pilotprojekte – etwa neue Führungspraktiken, selbstorganisierte Teams oder regenerativ gedachte Arbeitszeitmodelle – ermöglichen Lernen im Alltag. Fallstudien im Umfeld regenerativer Unternehmen zeigen, wie bewusst gestaltete Rollen, Rituale und Meetingformate Beziehungen stärken und Spannungen als Lernquelle nutzen. Je stärker Mitarbeitende aktiv in den Prozess eingebunden werden, desto weniger erleben sie Change als fremdbestimmten «Bullshit», sondern als sinnvolle gemeinsame Gestaltung. HR kann dies durch klares Rahmen-

Effizienz vs. Regeneration

Dimension	Effizienz-/Reparaturlogik	Regenerationslogik
Ziel	Schäden minimieren, Kosten senken	Systeme stärken, Gedeihen fördern
Denken	linear, kurzfristig, optimieren	systemisch, zyklisch, erneuern
Arbeit	Output maximieren, «Bullshit-Jobs»	Sinn stiften, gute Arbeit ermöglichen
Messung	Finanz-KPIs, Effizienzquoten	Multikapital, Lebendigkeit



Vertrauen gestalten – wie HR im Wandel Sicherheit schafft

Wandel ist längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern Alltag. Doch was gibt Mitarbeitenden heute Sicherheit, wenn sich Entscheidungen, Strukturen und Rollen ständig verändern?

■ Von Claudia Scherrer



Ausgangslage: Wenn alles gleichzeitig passiert

«Ich habe nichts gegen Veränderungen», sagte mir kürzlich eine Linienführungskraft in einem Schweizer Industrieunternehmen. «Aber im Moment weiss ich nicht einmal mehr, was ich meinen Leuten noch sagen kann. Was ich heute sage, ist morgen schon wieder vorbei.»

Dieser Satz bringt auf den Punkt, was viele Organisationen derzeit erleben. Wandel an sich ist nicht neu. Neu ist seine Geschwindigkeit. Eine Veränderung jagt die andere, vieles geschieht gleichzeitig und greift ineinander. Themen lassen sich kaum mehr sauber trennen. Was gestern noch als stabil galt, steht heute bereits zur Diskussion.

In meiner Arbeit erlebe ich oft, dass ein Projekt dem nächsten folgt. Kaum ist eines abgeschlossen, beginnt das nächste. Für viele fühlt sich das wie eine Achterbahnfahrt an. Es geht hoch, es geht runter, oft ohne Pause dazwischen. Zeit zum Einordnen bleibt selten. Und genau hier entsteht Unsicherheit. Nicht, weil Mitarbeitende Veränderungen grundsätzlich ablehnen, sondern weil Orientierung fehlt.

Diese Unsicherheit zeigt sich quer durch alle Branchen. In KMU genauso wie in grossen Organisationen. Und sie zeigt sich quer durch alle Altersgruppen.

Wandel trifft Generationen unterschiedlich

Wie diese Unsicherheit erlebt wird, unterscheidet sich je nach Generation. In Schweizer Organisationen arbeiten heute oft drei, manchmal vier Generationen zusammen. Sie sind mit unterschiedlichen Vorstellungen von Arbeit, Stabilität und Veränderung sozialisiert. Damit bringen sie entsprechend unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse mit.

Jüngere Mitarbeitende suchen Entwicklung, Sinn und Mitgestaltung. Sie sind es gewohnt, dass sich Dinge schnell verändern, erwarten aber Transparenz und Einbindung.

Mitarbeitende der mittleren und älteren Generationen bringen ein starkes Verantwortungsgefühl, Systemverständnis und eine hohe Loyalität gegenüber Organisation und Auftrag mit. Sie haben Veränderung bereits mehrfach erlebt und erwarten vor allem Verlässlichkeit, klare Entscheidungen sowie Anerkennung ihrer Erfahrung und ihres Beitrags.

Was beide Generationen verbindet, ist das Bedürfnis nach Vertrauen: die Gewissheit, dass Veränderungen fair, respektvoll und nachvollziehbar gestaltet werden. Insbesondere dann, wenn sie Auswirkungen auf Aufgaben, Zusammenarbeit oder die eigene Rolle haben.

HR steht hier nicht vor einem Konflikt, sondern vor einer anspruchsvollen Aufgabe. Es geht darum, mit Fingerspitzengefühl zu begleiten, Orientierung zu geben und Räume zu schaffen, in denen Wandel über Generationen hinweg gelingen kann. In meiner Arbeit zeigt sich immer wieder: Offenheit für Veränderung ist keine Frage des Alters. Entscheidend ist, ob Vertrauen vorhanden ist und ob Menschen sich mitgenommen fühlen.

Mentale Belastung ist kein individuelles Problem

Dauerhafte Veränderung, hohe Komplexität und beschleunigte Arbeitsprozesse hinterlassen Spuren. Auch im Schweizer Arbeitsmarkt zeigen verschiedene Studien seit Jahren eine Zunahme psychischer Belastungen, unter anderem der Stressmonitor/Barometer Gute Arbeit des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Dabei wird deutlich, dass psychische Belastungen nicht nur mit Unsicherheit, sondern auch mit langen Arbeitstagen, hoher zeitlicher Verdichtung und fehlenden Erholungsphasen zusammenhängen.

Mentale Belastungen sind kein individuelles Problem, sondern ein Systemsignal. Dort, wo Anforderungen dauerhaft hoch bleiben und Orientierung fehlt, gerät auch die psychische Gesundheit unter Druck. Gerade im Wandel wird sichtbar, wie zentral Klarheit, Verlässlichkeit und tragfähige Rahmenbedingungen sind.

Sicherheit neu denken: Mehr als Verträge und Stellenprozente

Damit stellt sich eine zentrale Frage: Was gibt heute Sicherheit?

Wenn wir von Sicherheit sprechen, denken viele zuerst an Arbeitsverträge, Kündigungsfristen oder Pensen. Das gehört dazu, reicht aber nicht mehr aus.

Emotionale Sicherheit bedeutet, zu wissen, woran ich bin. Zu verstehen, warum Entschei-