

# personalSCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Case Management, Arbeitsunfähigkeit & Kündigung

«Oft wird zu lange abgewartet»

Jana Renker von ZURZACH Care im Experten-Interview

### Sozialversicherungen

#### Neuerungen per 2026

Die wichtigsten Änderungen (AHV-Rente, BVG, Säule 3a usw.) im Überblick. [S. 14](#)

### Lohn

#### Arbeitsunfähigkeit kompakt

Lohnfortzahlung, Ferienkürzung oder Pensionskassenbeiträge bei Arbeitsunfähigkeit: Das Wichtigste in der Übersicht. [S. 18](#)

### Social CEO

#### Sichtbarkeit im KI-Zeitalter

Wie die Präsenz der Unternehmensleitung die Arbeitgeberattraktivität und Reputation beeinflusst. [S. 35](#)

## Case Management, Arbeitsunfähigkeit & Kündigung

# «Oft wird zu lange abgewartet»

Was tun, wenn Mitarbeitende länger ausfallen? Und wie lassen sich solche Situationen fair und lösungsorientiert gestalten? Im Titelinterview erklärt Jana Renker, Leiterin Case Management bei ZURZACH Care, warum ein frühzeitiges, strukturiertes Vorgehen entscheidend ist. Sie zeigt, wie Unternehmen mit professioneller Begleitung Arbeitsunfähigkeiten verkürzen und Kündigungen vermeiden können – auf der Basis ehrlicher und offener Kommunikation.

*Interview geführt von Dave Husi*

**Jana Renker, wie erleben Sie in Ihrer Rolle als Leiterin Case Management die Entwicklung von Arbeitsunfähigkeiten in den letzten Jahren?**

Die durchschnittliche Absenzdauer ist gemäss Bundesamt für Statistik in den letzten zehn Jahren um fast 30% gestiegen – von 6,6 auf 8,5 Tage. Nach der Coronapandemie hat sich das Niveau nicht erholt, im Gegenteil: Von 2023 auf 2024 verzeichneten wir erneut einen deutlichen Anstieg. Parallel verändert sich die Art der Arbeitsunfähigkeiten. Während körperliche, neurologische und psychische Ursachen generell zunehmen, wächst der Anteil psychisch bedingter Ausfälle überproportional. Häufig liegen heute mehrere Faktoren vor – körperliche, psychische und soziale –, die sich gegenseitig verstärken. Themen wie Vereinbarkeit, emotionale Anforderungen oder Konflikte im Arbeitsalltag führen zu komplexen Mehrfachproblematiken.

**Welche Rolle spielen psychische Belastungen heute im Vergleich zu physischen Erkrankungen?**

Physische Erkrankungen bleiben relevant, ihre Auswirkungen unterscheiden sich aber je nach Branche und Funktion stark. Eine chronische Knieerkrankung belastet einen Mitarbeiter in einer körperlich belastenden Tätigkeit mehr als in einer Büro-tätigkeit. Langfristig lassen sich Arbeitsunfähigkeiten durch Anpassungen oder Umorientierung verbessern. Psychische Erkrankungen sind hingegen oft schwerer greifbar, betreffen sämtliche Lebensbereiche und berufliche Fähigkeiten, und die Heilungsverläufe sind weniger linear. Dies verursacht mehr Unsicherheiten in der Prognose und erhöht das Risiko für Langzeitarbeitsunfähigkeiten.

**Sie begleiten Betroffene persönlich – wo spüren Sie die grössten Spannungen zwischen Arbeitgeber, Mitarbeitenden und Versicherungen?**

Zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden entstehen Spannungen meist durch Unsicherheit und fehlende Klarheit. Arbeitgebende wünschen sich Planbarkeit für die Aufgabenverteilung und Entlastung des Teams. Mitarbeitende sind gesundheitlich und existenziell belastet, vielfach selbst stark verunsichert und können diese Klarheit nicht bieten. Die Versicherungen kommen oft erst später hinzu und benötigen klare objektive medizinische Grundlagen, um über Leistungspflicht, -dauer und -umfang entscheiden zu können.

Es gibt Fälle, die «kippen» unerwartet, wie beispielsweise verlangsamte Genesungsprozesse nach Operationen oder bei Komplikationen. Dann gibt es Erkrankungen und daraus resultierende Arbeitsunfähigkeiten, bei denen wir aufgrund der Erkrankung wissen, dass ein komplexer und langer Verlauf zu erwarten ist. Dazu zählen z.B. Tumorerkrankungen oder neurologische Vorfälle wie Schlaganfälle. Und schliesslich bleiben ganz viele Konstellationen, in denen physische oder psychische Überlastung und Mehrfachproblematiken zu einer schleichenden Chronifizierung führen. Warnsignale sind wiederholte Kurzabsenzen, Leistungsminderung mit schlechterer

## «Regelmässiger Kontakt ist zentral, um Vertrauen zu erhalten.»

**Was sind die häufigsten Fehler, die Unternehmen im Umgang mit langzeitkranken Mitarbeitenden machen?**

Vor allem bei psychischen Erkrankungen wird Kommunikation aus Angst vor Fehlern vermieden. Doch regelmässiger Kontakt ist zentral, um Vertrauen zu erhalten, weil sonst ein Wiedereinstieg zur immer grösser werdenden Hürde wird. Oft wird zu lange abgewartet, in der Hoffnung auf spontane Besserung respektive vollständige Genesung. Hilfreicher ist, vorhandene Ressourcen früh zu nutzen und den Wiedereinstieg schrittweise mit Teilarbeitsfähigkeiten zu planen – das unterstützt die Genesung und schafft Perspektiven.

**Wie erkennt man frühzeitig, dass ein Fall «kippt» – also von einer vorübergehenden zu einer längeren Arbeitsunfähigkeit wird?**

Arbeitsqualität, sichtbare Erschöpfung, zunehmende Schmerzen, Rückzug oder kognitive Überforderung. In der Arbeitsunfähigkeit zeigen sich «kippende» Fälle an stagnierenden Verläufen, ausbleibenden Fortschritten oder Kommunikationsabbrüchen.

**Wann ist der richtige Zeitpunkt, Case Management einzuschalten, damit eine Rückkehr gelingt?**

Sobald Unsicherheiten bestehen. Über die Mitarbeitendenberatung sind wir teilweise bereits präventiv involviert, wenn es erst zu Kurzzeitarabsenzen gekommen ist oder erste Warnsignale aufgetreten sind. Hier können wir mit einem adäquaten Unterstützungsrahmen Gegensteuer geben. Im Case Management unterstützen wir ab Beginn der Arbeitsunfähigkeit alle Beteiligten zeitnah. Wir sorgen für Stabili-

## Auflösung des Arbeitsverhältnisses

# Kündigung wegen Arbeitsunfähigkeit

Bei krankheits- oder unfallbedingten Arbeitsunfähigkeiten besteht ein Sperrfristenschutz, und Mitarbeitende können nicht ordentlich gekündigt werden. Eine Kündigung nach Ablauf der Sperrfrist kann aber dennoch missbräuchlich sein, insbesondere wenn im Vorfeld der Kündigung die Fürsorgepflicht verletzt worden ist.

Von Dr. Stefan Rieder

Das Schweizer Arbeitsrecht kennt im Grundsatz die Kündigungsfreiheit, und es braucht inhaltlich keinen besonderen Kündigungsgrund. Mitarbeitende werden in Kündigungssituationen aber dennoch geschützt, insbesondere indem eine Kündigung nicht missbräuchlich und nicht geschlechterdiskriminierend sein darf. Auch in zeitlicher Hinsicht besteht ein Schutz, weil das Gesetz in Art. 336c OR für gewisse Situationen, in denen eine neue Stellensuche schwierig oder unmöglich ist, Sperrfristen definiert, während derer eine ausgesprochene Kündigung nichtig ist. Bei einer Kündigung wegen Arbeitsunfähigkeit sind diese beiden Schutzmechanismen von Relevanz.

### Krankheit als persönliche Eigenschaft

Nach Art. 336 Abs. 1 lit. a OR ist eine Kündigung missbräuchlich, wenn sie «wegen einer Eigenschaft, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht», ausgesprochen wird. Zeitgleich lässt das Gesetz bei einer Kündigung wegen einer persönlichen Eigenschaft aber zwei Rechtfertigungsgründe zu. Es liegt keine missbräuchliche Kündigung vor, wenn diese persönliche Eigenschaft in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis steht oder die Zusammenarbeit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt. Das Gesetz definiert nicht ausdrücklich, was alles unter diese persönlichen Eigenschaften fällt, dazu zählen aber unter anderem persönliche Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, Herkunft, körperliche Merkmale und Beeinträchtigungen, Krankheiten, Schwangerschaft und sexuelle Orientierung.

Mitarbeitende können das Schicksal einer Krankheit erleiden, aber von dieser

Krankheit ist im Arbeitsverhältnis unter Umständen gar nichts bemerkbar, und es kommt auch nicht zu Ausfällen. Die Diagnose einer Krankheit führt nicht automatisch zu einem sofortigen Ausfall, und Arbeitsverhinderungen treten vielleicht erst später im Verlauf der Krankheit auf. Wenn Mitarbeitende mit dem Vorgesetzten zum Beispiel über ihre Krankheit sprechen oder das Vorhandensein klar kommunizieren, dann wäre eine Kündigung wegen dieser Krankheit (z.B., weil in einer späteren Krankheitsphase vielleicht Ausfälle befürchtet werden) missbräuchlich, weil eine Krankheit eben eine persönliche Eigenschaft darstellt. Eine Kündigung wegen einer Krankheit ist nur dann nicht missbräuchlich, wenn eine der beiden vorgenannten Rechtfertigungsgründe vorliegt. Das ist der Fall, sobald die Krankheit die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. Entsprechend ist eine Kündigung wegen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit nach Ablauf der Sperrfrist zulässig und nicht missbräuchlich.

### Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin

Heikel wird es, wenn der Vorwurf im Raum steht, dass die Arbeitgeberin die Krankheit des Mitarbeitenden – zum Beispiel ein Burn-out wegen dauerhafter Überlastung – verursacht hat. Die Arbeitgeberin unterliegt einer Fürsorgepflicht und muss deshalb auf die Gesundheit der Mitarbeitenden gebührend Rücksicht nehmen. Zudem sind notwendige und angemessene Massnahmen zu treffen, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen. Eine Kündigung wegen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit kann also missbräuchlich sein, wenn die Arbeitsunfähigkeit des Mitarbeitenden einer Unterlassung der Fürsorgepflicht

der Arbeitgeberin zuzuschreiben ist. Insbesondere dort, wo sich Mitarbeitende im Vorfeld an die Arbeitgeberin gewendet und zum Beispiel eine Überlastung mitgeteilt haben und nach Entlastungsmassnahmen gefragt haben, ist von besonderer Relevanz, ob und was die Arbeitgeberin alles unternommen hat, um ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen.

Das Bundesgericht hatte im Jahr 2024 einen solchen Fall, wo ein Mitarbeitender eine missbräuchliche Kündigung nach einer Krankheit aufgrund einer behaupteten Arbeitsüberlastung (nicht erfolgreich) geltend machte, zu beurteilen und hielt dazu Folgendes fest (BGE 4A\_295/2024, E. 3.1.2):

«Es ist grundsätzlich zulässig, jemandem wegen einer die Arbeitsleistung beeinträchtigenden Krankheit zu kündigen, jedenfalls soweit die Sperrfrist nach Art. 336c Abs. 1 lit. b OR abgelaufen ist (BGE 136 III 510 E. 4.4; 123 III 246 E. 5). Dagegen läge eine nach Art. 336 OR verpönte Treuwidrigkeit vor, wenn die krankheitsbedingte Beeinträchtigung der Verletzung einer dem Arbeitgeber obliegenden Fürsorgepflicht zuzuschreiben wäre (Urteile 4A\_293/2019 vom 22. Oktober 2019 E. 3.5.1 mit Hinweisen).

Eine Kündigung wegen andauernder Krankheit ist nur in sehr schwerwiegenden Fällen («krasse Fälle») als missbräuchlich im Sinne von Art. 336 Abs. 1 lit. a OR zu qualifizieren (BGE 136 III 513 E. 2.3; 132 III 115 E. 2.1; 131 III 535 E. 4.2). Dies kann nur dann der Fall sein, wenn aus der Beweisführung eindeutig hervorgeht, dass der Arbeitgeber die Krankheit des Arbeitnehmers direkt verursacht hat, z.B. wenn er es unterlassen hat, Mass-

## Aktuell

# Sozialversicherungskennzahlen 2026

Jedes Jahr legt der Bundesrat die zentralen Kennzahlen fest, die für AHV, BVG und Säule 3a gelten. Nachfolgend finden Sie einen Überblick über diese Kennzahlen und wichtige Neuerungen.

Von Marco Riedi

## Einleitung

Der Bundesrat hat entschieden, dass die Sozialversicherungsbeträge 2026 unverändert bleiben. In Tabelle 1 finden Sie die geltenden jährlichen Kennzahlen.

## Neuerungen

### 13. AHV-Rente ab Dezember 2026

Die 13. AHV-Altersrente ist ein jährlicher Zuschlag in Höhe eines Zwölftels (8,33%) der jährlichen Rente. Es handelt sich um einen separaten Zuschlag, der die Berechnung der regulären monatlichen Altersrente nicht verändert.

Der Zuschlag wird ausschliesslich an Bezügerinnen und Bezüger einer AHV-Altersrente ausgerichtet. Der Anspruch entsteht am ersten Tag des Monats, der auf das Erreichen des Referenzalters folgt. Der Zuschlag basiert auf der ausgerich-

teten AHV-Altersrente. Der lebenslange Rentenzuschlag für Frauen der Übergangsgeneration (Jahrgänge 1961–1969) im Rahmen der Reform AHV 21 wird bei der Berechnung der 13. AHV-Rente jedoch nicht berücksichtigt.

Die erstmalige Auszahlung der 13. AHV-Altersrente ist für Dezember 2026 geplant. Verstirbt eine Person zwischen Januar und November, besteht für das laufende Jahr kein Anspruch auf die Auszahlung der 13. Rente im Dezember. Bei einem Rentenvorbezug wird der Zuschlag anteilmässig ausgerichtet, beim Rentenaufschub wird der Zuschlag erst ab dem Zeitpunkt des tatsächlichen Rentenbezugs gewährt.

Keinen Anspruch auf den Zuschlag haben Bezügerinnen und Bezüger von Hinterlassenenrenten (Witwen, Witwer und Waisen) sowie Personen, die eine Rente

der Invalidenversicherung (IV) beziehen. Die Einführung der 13. AHV-Altersrente hat keine direkten Auswirkungen auf die folgenden Bereiche:

- **Ergänzungsleistungen (EL):** Es ist gesetzlich vorgesehen, dass die 13. AHV-Rente weder zu einer Reduktion der Ergänzungsleistungen noch zum Verlust des Anspruchs darauf führt. Sie wird bei der Berechnung der anrechenbaren Einnahmen explizit ausgenommen.
- **Berufliche Vorsorge (2. Säule):** Kennzahlen wie der Koordinationsabzug, die obere Limite des Jahreslohns oder die Eintrittsschwelle bleiben unverändert, da die Höhe der monatlichen AHV-Rente als Basis dient und diese sich nicht ändert.
- **Private Vorsorge (Säule 3a):** Die maximalen, steuerabzugsberechtigten Beiträge sind nicht betroffen.
- **Invaliden- und Unfallversicherung:** Die Leistungen dieser Versicherungen werden nicht beeinflusst. Die Höhe der regulären AHV-Altersrente bleibt die massgebende Referenzgrösse für die IV-Renten.

### Nachträgliche Einkaufsmöglichkeiten in die Säule 3a

Einkäufe können erstmals im Steuerjahr 2026 rückwirkend für 2025 gemacht werden. In der Schweiz erwerbstätige Personen, die ab 1. Januar 2025 nicht jedes Jahr die für sie maximal zulässigen Beiträge in ihre Säule 3a einbezahlt haben, können diese Beiträge künftig bis zu zehn Jahre rückwirkend noch einzahlen und diese Einkäufe von den Steuern abziehen.

Ein nachträglicher Einkauf ist nur für Jahre möglich, in denen die Person ein AHV-pflichtiges Einkommen in der Schweiz erzielt hat. Auch im Jahr des Einkaufs muss ein AHV-pflichtiges Einkommen vorliegen. Wer also zum Beispiel 2026 gar nicht arbeitet, kann die verpasste 3a-Ein-

	2026	2025
<b>1. Säule (AHV)</b>		
minimale AHV-Einzelrente	CHF 15 120.–	CHF 15 120.–
maximale AHV-Einzelrente	CHF 30 240.–	CHF 30 240.–
maximale AHV-Ehepaarrente	CHF 45 360.–	CHF 45 360.–
<b>2. Säule (BVG)</b>		
minimal koordinierter Lohn	CHF 3 780.–	CHF 3 780.–
maximal koordinierter Lohn	CHF 64 260.–	CHF 64 260.–
Eintrittsschwelle	CHF 22 680.–	CHF 22 680.–
Koordinationsabzug	CHF 26 460.–	CHF 26 460.–
oberer Grenzbetrag	CHF 90 720.–	CHF 90 720.–
<b>3. Säule (gebunden)</b>		
maximaler Steuerabzug mit PK-Anschluss	CHF 7 258.–	CHF 7 258.–
maximaler Steuerabzug ohne PK-Anschluss	CHF 36 288.–	CHF 36 288.–

Tabelle 1: Sozialversicherungsbeträge 2026

## Debatte

# HR Shared Services – Mittel zum Erfolg?

Mehr Effizienz, mehr Transparenz, bessere Services – das ist der Anspruch von HR Shared Services. Doch zwischen Anspruch und Realität klafft oft eine Lücke: Standardisierung spart Zeit, kostet aber Nähe. Wie gelingt der Spagat zwischen digitaler Prozesslogik und menschlicher Betreuung? Darüber debattieren Jeannette Matti, Igor Batarelo und Catharina Floros.

## «Ein schlechter Prozess, der digitalisiert wird, bleibt ein schlechter Prozess – nur eben digital.»



Jeannette Matti

Wer schon einmal versucht hat, eine einfache Adressänderung im HR-System einzutragen, kennt das Gefühl: Man klickt sich durch fünf Menüs, lädt drei PDFs hoch und fragt sich am Ende, ob man nicht doch lieber eine Mail an die HR-Administration schreiben soll. So sieht es heute in der Welt der HR Shared Services leider noch zu oft aus.

Fakt ist: People & Culture-Abteilungen sollen heute strategische Partner sein, nicht Formularverwalter. Doch das klappt nur, wenn die Basisprozesse automatisiert und sinnvoll standardisiert laufen. Niemand sollte wertvolle Zeit damit verschwenden, Ferienanträge manuell abzutippen oder Lohnabrechnungen nachzuschicken.

Aber Achtung, wir alle wissen es: Ein schlechter Prozess, der digitalisiert wird, bleibt ein schlechter Prozess – nur eben digital. Bevor man automatisiert, sollte man kritisch hinterfragen, ob der Ablauf überhaupt sinnvoll ist. Und dabei beachten, dass sich die Welt heute ziemlich schnell dreht. Shared Services sind kein Einmalprojekt, sondern ein System, das sich ständig weiterentwickeln muss – mit Feedback, Tests und Mut zur Anpassung.

Zudem darf Standardisierung kein Synonym für Einheitsbrei sein. Menschen sind keine Prozesse. Ein Self-Service-Portal, das perfekt für Digital Natives funktioniert, aber die halbe Belegschaft ratlos zurücklässt, ist kein Fortschritt, sondern ein Hindernis. Shared Services müssen deshalb shared sein – für alle! Das bedeutet: intuitive Bedienung, verständliche Sprache und Unterstützung für diejenigen, die mit Computern eher auf Kriegsfuss stehen.

Das Ziel? Ein HR, das nicht in Excel-Tabellen und Antragsformularen ertrinkt, sondern Zeit hat, die Zukunft zu gestalten – Kultur, Talententwicklung, Führung, Organisationsentwicklung. Dafür müssen wir Mut für Vereinheitlichung haben, aber mit Empathie für die Vielfalt der Nutzer\*innen. Und den Willen, laufend zu hinterfragen, ob das System wirklich für die Menschen arbeitet, und nicht umgekehrt.

HR Shared Services sind kein Selbstzweck. Sie sind die Startlinie für ein HR, das endlich tun kann, wofür es da ist: Menschen ermöglichen, ihr Bestes zu geben.

**Jeannette Matti**, aktuell noch bis Ende 2025 Chief People & Culture Officer bei Brack.Alltron, verfügt über 15 Jahre Erfahrung in leitenden HR-Funktionen. Sie hat sich in mehreren Nachdiplomstudiengängen auf die Organisations- und Führungskräfteentwicklung in der modernen «Arbeitswelt 4.0» spezialisiert und nutzt ihre Kenntnisse der Psychologie, um die Menschen in der Organisation zu verstehen, zu fördern und zu inspirieren.

## «Niemand will ernsthaft die analogen Prozesse zurück.»



Igor Batarelo

Die HR Shared Services sind bereits Realität und haben sich vor allem in grossen und mittelgrossen Unternehmen längst etabliert. Nach wie vor kämpfen viele HR-Abteilungen weiterhin darum, überhaupt Gehör im Topmanagement zu finden. Shared Services erscheint hier als eine Art Rettungsanker – zentral, effizient, messbar und skalierbar –, das Modell ist verlockend. Endlich weg von Papierchaos, Excel-Listen und individuellen «Kannst du mal schnell?»-Anfragen, hin zu Prozessharmonisierung, Self-Service-Portalen,

Chatbots und Ticketsystemen. Schliesslich ist es auch in anderen Lebensbereichen so. Und es funktioniert.

Was also nach einem logischen Schritt für HR klingt, entpuppt sich in der Praxis oft als ein Kulturbruch. Während wir als HR von «Service Excellence» schwärmen, attestiert man uns zunehmende «Entfremdung». Führungskräfte vermissen den persönlichen Kontakt, den raschen Austausch, die gemeinsame Suche nach Lösungen. Mitarbeitende müssen feststellen, dass ihr persönliches Anliegen oft im Drop-down-Menü nicht vorgesehen ist. Oder dass sie gar keinen Zugang zum HR haben, weil sie im Alltag möglicherweise gar nicht digital arbeiten. Irgendwie scheint die HR-Zukunft nicht richtig zu überzeugen.

## Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung

# Blue-Collar-Arbeit als strategischer Erfolgsfaktor

Entgegen der verbreiteten Annahme ersetzen Automatisierung und Digitalisierung Mitarbeitende in manuellen und ortsgebundenen Tätigkeiten (sog. Blue-Collar) nicht. Sie steigern vielmehr deren Wert. Der Beitrag zeigt, wie menschenzentrierte Arbeitsgestaltung die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichern kann.

Von Philipp Meyer

### Einleitung

Die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung nähren die Annahme, dass menschliche Arbeitskraft in manuellen und physisch gebundenen Tätigkeiten bald überflüssig wird. Besonders in Bereichen wie Logistik, Produktion oder anderen operativen Tätigkeitsfeldern, in denen Routinen dominieren, scheint Technik den Menschen zunehmend zu verdrängen. Doch die Realität zeigt ein anderes Bild. Gerade in hoch automatisierten Systemen bleiben menschliche Fähigkeiten nicht nur relevant, sondern werden im Gegenteil zum strategischen Erfolgsfaktor. Wo Maschinen an ihre Grenzen stossen, bei Störungen, komplexen Problemen und der Anpassung an neue Situationen ist der Mensch unersetzlich. Diese Entwicklung eröffnet Unternehmen die Chance, die Rolle von Blue-Collar-Mitarbeitenden neu zu definieren, ihre Kompetenzen gezielt zu fördern und Arbeitswelten zu gestalten, die technologische Effizienz und menschliche Bedürfnisse verbinden. Das Human Resources Management kann hierbei als Architekt dieses Wandels fungieren.

### Das Paradox von Automatisierung und Digitalisierung

Das zentrale Paradox der Transformation lautet:

*Je höher der Automatisierungsgrad, desto grösser die strategische Bedeutung menschlicher Arbeit.*

Während Maschinen repetitive und körperlich belastende Aufgaben übernehmen, konzentrieren sich Menschen auf

Steuerungs-, Überwachungs- und Problemlösungsfunktionen. Zugleich bleibt ihr Einsatz dort unverzichtbar, wo Automatisierung technisch oder wirtschaftlich an Grenzen stösst. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt somit davon ab, wie gut die Schnittstelle zwischen Menschen und Maschine gestaltet wird und wie konsequent das Potenzial der Mitarbeitenden genutzt wird.

Diese Entwicklung zeigt sich in Logistik, Produktion, Pflege und weiteren Bereichen mit hohem manuellem Anteil. Studien belegen, dass mit zunehmender Automatisierung und Digitalisierung die Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wächst, denn auf sie kann weder bei übergeordneten Steuerungsfunktionen noch bei unvorhersehbaren Ereignissen verzichtet werden. Der Erfolg und die Effizienz hoch automatisierter Systeme hängen massgeblich von einer exzellenten Mensch-Maschine-Interaktion und einer durchdachten physischen wie kognitiven Ergonomie ab.

Einzigartige Fähigkeiten wie Feinmotorik, kognitive Flexibilität und implizites Erfahrungswissen machen den Menschen zu einem unverzichtbaren Faktor in jeder Wertschöpfungskette. Dieses über Jahre erworbene, intuitive Prozess- und Maschinenverständnis lässt sich kaum formalisieren und bleibt oft auf Einzelne beschränkt. Gerade dieses Erfahrungswissen ermöglicht es, Störungen zu erkennen, kreative Lösungen zu entwickeln und auch in unvorhersehbaren Situationen den Betrieb aufrechtzuerhalten.

Die strategische Aufwertung menschlicher Arbeit darf jedoch nicht verdecken, dass viele Arbeitsplätze weiterhin erhebliche Belastungen mit sich bringen.

### Die Realität im Fokus

Eine menschenzentrierte Gestaltung von Arbeitsprozessen ist keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Die Realität vieler Blue-Collar-Arbeitsplätze ist weiterhin von erheblichen physischen und kognitiven Belastungen geprägt, wie z.B. schweres Heben, monotone Bewegungen, Arbeiten in Zwangshaltungen und die enge Bindung an den Arbeitsplatz.

Im Gegensatz zu Wissensarbeitenden (sog. White-Collar-Tätigkeitsbereiche) können Blue-Collar-Mitarbeitende ihre Tätigkeit nicht flexibel verlagern. Strikte Schichtmodelle, feste Taktungen und geringe Gestaltungsspielräume erschweren zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Das Ignorieren dieser Realität führt zu hohen Krankheits- und Ausfallraten, Fluktuation und sinkender Produktivität. Hinzu kommen gesundheitliche Risiken wie Muskel-Skelett-Erkrankungen und chronische Erschöpfung, die unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen.

Diese Herausforderungen verlangen entschlossenes Handeln. Unternehmen müssen Bedingungen schaffen, die Belastungen reduzieren, Gesundheit und Motivation fördern und so die langfristige Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden sichern.

## Sichtbarkeit im KI-Zeitalter

# Social CEO – der unterschätzte Wettbewerbsfaktor für Unternehmen

Die Mehrheit der Schweizer CEOs ist auf LinkedIn kaum oder gar nicht sichtbar. Viele haben noch nicht verstanden, wie wichtig ihre digitale Präsenz in sozialen Medien ist. Dabei entscheidet genau diese Reputation heute über Vertrauen, Einfluss und Arbeitgeberattraktivität. Sichtbarkeit ist längst ein Wettbewerbsvorteil.

Von Selma Kuyas

Die Schweiz gilt als Innovationsweltmeister. Doch wenn es um digitale Sichtbarkeit geht, wirken die meisten Managementteams erstaunlich analog. Nur rund 35% der Schweizer CEOs sind auf LinkedIn aktiv – und das in einem Land, das sich selbst als Vorreiter der Digitalisierung versteht.

Eine aktuelle Studie der FTI Consulting<sup>1</sup> zeigt, wie riskant Unsichtbarkeit geworden ist: 83% der deutschen DAX40-Unternehmen haben Reputationsrisiken in KI-generierten Antworten. LinkedIn gehört dabei zu den wichtigsten Quellen, aus denen Sprachmodelle ihre Informationen über CEOs und Unternehmen beziehen. Wer dort nicht präsent ist, überlässt anderen – inklusive Algorithmen – die Deutungshoheit.

Noch entscheidender aber sind die Unterschiede in Wirkung und Vertrauen. Die persönliche Kommunikation von CEOs auf LinkedIn erzielt deutlich mehr Aufmerksamkeit und Engagement als Unternehmenskanäle. Laut FTI vertrauen 92% der Menschen einem Unternehmen stärker, wenn dessen Führung auf Social Media sichtbar ist. Dieses Vertrauen zahlt direkt auf Reputation, Kundengewinnung und Talentbindung des Unternehmens ein.

LinkedIn-Beiträge von CEOs erreichen signifikant mehr Stakeholder und fördern nachweislich engere Beziehungen, insbesondere zu Mitarbeitenden. Und das mit erstaunlicher Effizienz: Mit nur 1,67% der Followerzahl einer Unternehmensseite können CEOs die gleichen Interaktionsraten erzielen, was aufzeigt, dass Personal



*Menschen folgen nicht Marken, sondern Persönlichkeiten, die wie Leuchttürme Orientierung bieten.*

Branding mehr Reichweite und Sichtbarkeit erzielt als Corporate Branding.

## Sichtbarkeit ist Teil der Führungsarbeit

Viele CEOs verstehen LinkedIn noch immer als reine Business-Plattform. In Wahrheit ist sie aber längst zu einem Führungsinstrument geworden. Wer ein Unternehmen repräsentiert, prägt automatisch dessen öffentliche Wahrnehmung. Ob aktiv oder durch Abwesenheit: LinkedIn ist Informationskanal Nr. 1 der Arbeitswelt.

Sichtbarkeit gehört heute zur Rolle der CEOs ebenso selbstverständlich wie Strategie, Finanzen oder Unternehmenskultur. Dabei geht es nicht um übertriebene Selbstinszenierung, sondern um Präsenz. Genau das beschreibt der Begriff «Thought Leadership»: Menschen folgen nicht Marken, sondern Persönlichkeiten, die wie Leuchttürme Orientierung bieten:

durch Wissen, Erfahrung und eine klare Vision.

Der Edelman & LinkedIn B2B Thought Leadership Impact Report 2024<sup>2</sup> zeigt eindrücklich, wie stark diese Wirkung ist:

- 73% der Entscheider sehen Thought Leadership als glaubwürdigere Informationsquelle als klassische Werbung.
- 52% der C-Level-Executives verbringen mindestens eine Stunde pro Woche mit Thought Leadership Content.
- 60% begannen, nach inspirierendem Thought Leadership mit einem neuen Anbieter zu arbeiten. 54% sind bereit, einen Aufpreis für Zusammenarbeit mit Unternehmen zu zahlen, die aussergewöhnliches Thought Leadership liefern.

Sichtbarkeit auf LinkedIn wirkt sich also direkt auf Umsatz, Reputation und Einfluss aus. Präzente CEOs schaffen Nähe, wo Distanz herrscht, und geben ihrer Organisation ein Gesicht.

Doch Thought Leadership funktioniert nur, wenn sie authentisch ist. CEOs, die ihre Botschaften und Inhalte an die Social-Media-Teams oder die Unternehmenskommunikationsverantwortlichen delegieren, riskieren eine Verwässerung der Social-CEO-Brand. Glaubwürdigkeit entsteht nur dort, wo die Persönlichkeit spürbar bleibt, auch wenn Ghostwriting oder redaktionelle Unterstützung Teil der Umsetzung sind.

## Daran scheitert moderne CEO-Kommunikation

«Dafür habe ich keine Zeit», «Das macht mein Team» und «Ich will nicht überheblich wirken».

# Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
<b>Seminare</b>						
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
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
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
Change als Chance: Führen in Veränderungsprozessen	Feusisberg	zfu.ch/go/rft1	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
<b>Zertifizierte Lehrgänge</b>						
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	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Di	26 Halbtage	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	hr-ausbildungen.ch	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
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	BWZ Rapperswil-Jona	bwz-rappi.ch	8 M	Mo und Mi abends	164 Lektionen	kv edupool-Diplom, BWZ-Zertifikat
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6–12 M	Div. Zeitmodelle	170 Lektionen	Präsenzunterricht oder Blended Learning, kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	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
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
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

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

*In welcher Position arbeitet Jana Renker (Titelinterview)?*

- ☐ Direktorin Soziale Dienste bei der Stadt Zürich
- ☐ Leiterin Case Management bei ZURZACH Care
- ☐ Eingliederungsberaterin bei der SVA Aargau

*Welche Aussage zur strafrechtlichen Geschäftsgeheimnisverletzung ist KORREKT?*

- ☐ Eine strafrechtliche Geschäftsgeheimnisverletzung ist ein Officialdelikt.
- ☐ Strafanträge müssen gemäss Art. 31 StGB innert 12 Monaten seit Bekanntwerdung des Täters gestellt werden.
- ☐ Eine strafrechtliche Geschäftsgeheimnisverletzung ist ein Antragsdelikt.

*Was ist ein\*e «Social CEO»?*

- ☐ Ein\*e CEO, die bzw. der sich auf soziale Projekte und Wohltätigkeitsarbeit konzentriert und dafür kaum operative Unternehmensaufgaben übernimmt.
- ☐ Ein\*e CEO, die bzw. der Social-Media-Plattformen aktiv nutzt, um mit Mitarbeitenden, Kunden und der Öffentlichkeit zu interagieren und das Unternehmen zu repräsentieren.
- ☐ Ein\*e CEO, die bzw. der interne soziale Anlässe organisiert und hauptsächlich für die Mitarbeitendenkultur verantwortlich ist.

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://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 Gewinner werden in der Ausgabe Februar 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.  
Teilnahmeschluss: 3.1.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe November 2025

*Was ist der Unterschied zwischen Teambuilding und Teamentwicklung?*

Teambuilding stärkt den Zusammenhalt und das Vertrauen im Team, Teamentwicklung verbessert gezielt Zusammenarbeit, Strukturen und Prozesse.

*Welche Aussage ist KORREKT?*

Überzeitstunden sind diejenigen Stunden, die die wöchentliche Höchst Arbeitszeit gemäss Arbeitsgesetz überschreiten (Art. 9 ArG).

*Was ist mit «Hush Trip» gemeint?*

Wenn Arbeitnehmende heimlich verreisen (ins Ausland) und vorgeben, aus dem Homeoffice zu arbeiten.

Die Gewinnerin der Ausgabe November 2025 heisst Corinne Schmid. Herzliche Gratulation!

**Gewinnen Sie  
WEKA PRO für 12 Monate  
im Wert von CHF 798.–**





Mehr Informationen unter [www.weka.ch/member](http://www.weka.ch/member)

## WEKA Membership PRO

Exklusives HR-Fachwissen und  
freier Zugang zu allen Live-Webinaren



- Unlimitierter Zugriff auf alle 1300 Arbeitshilfen
- Inkl. alle kostenpflichtigen Beiträge auf [weka.ch](http://weka.ch)
- Zugriff auf alle Videos
- Wöchentlich neue Inhalte und Arbeitshilfen
- Täglich aktualisiert
- Exklusive WEKA Spezialangebote
- News- & Update-Services
- Seminargutschein im Wert von CHF 400.–
- Zugang zu allen Live-Webinaren 
- Zugriff auf alle Special Dossiers (Mini E-Books)
- KI-Chatbot über alle Inhalte und E-Books 
- Personalisierung nach Ihren Präferenzen



## Denkfehler vermeiden und Entscheidungsfähigkeit stärken

# Klug entscheiden: Was Organisationen zukunftsfähig macht

In einer Welt von VUCA und BANI wird die Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen, zum zentralen Erfolgsfaktor. Gruppendynamiken und kognitive Verzerrungen beeinflussen Entscheidungen auf allen Ebenen – von Führung über Talentmanagement bis hin zu Technologieeinsatz oder strategischen Fragen. Der Artikel gibt Denkanstösse, wie Organisationen ihre Entscheidungsfähigkeit stärken und zukunftsfähig bleiben.

Von Dr. Naemi Jacob und Dr. Franziska Hofer

### Die Kunst des Entscheidens

Entscheidungen gehören zu den zentralsten Aufgaben in Organisationen, und mit jeder Entscheidung gestalten sie ihre Überlebensfähigkeit in der Zukunft. Ob Personalfragen, Strategien, Strukturen oder Technologieeinsatz – jede Entscheidung ist ein Schlüsselmoment der Steuerung. Auch das Nichtentscheiden ist im Grunde genommen eine Entscheidung, die oft zu hohen indirekten Kosten und unvorhersehbaren Folgen führt.

Die Konzepte VUCA und BANI bringen die besonderen Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse in Organisationen auf den Punkt. **VUCA** beschreibt mit *volatility, uncertainty, complexity* und *ambiguity* eine Umwelt, die schwankend, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. **BANI** steht für *brittle, anxious, nonlinear* und *incomprehensible* und betont die Brüchigkeit von Systemen, wachsende Ängste, nichtlineare Entwicklungen und schwer verständliche Dynamiken – zentrale Herausforderungen für Organisationen.

In dieser Kombination aus Unsicherheit und Brüchigkeit machen gute Entscheidungen den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern aus. Für Organisationen bedeutet das: Entscheidungen müssen unter Zeitdruck und höchster Unsicherheit getroffen, reflektiert und unter Einbezug verschiedener Perspektiven anschlussfähig gestaltet werden. Sie können durch Gruppenintelligenz zum erwünschten Ziel führen oder ebenso durch Schwarmdummheit fehlgeleitet werden.

### Umgang mit Komplexität und Unsicherheit

Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Kontrolle, Eindeutigkeit, Vorhersagbarkeit und Stabilität. Der Alltag in Organisationen ist jedoch selten eindeutig. Beispielsweise führt der Versuch, durch starre Regeln die Mehrdeutigkeit des Alltags zu beseitigen, häufig zu einer Kultur, in der Abweichungen informell toleriert werden. Wenn eine Organisation beispielsweise das Thema Homeoffice formal als starre Regel definiert, die keinen Spielraum lässt, entstehen trotzdem mit hoher Wahrscheinlichkeit informelle oder teamspezifische Abweichungen, die toleriert werden, um handlungsfähig zu bleiben. Solche Abweichungen sind dann durchaus funktional und Ausdruck organisationaler Intelligenz im Umgang mit Ambiguität. Organisationen, die erfolgreich mit Ambiguität umgehen, gestalten Entscheidungen so, dass sie realer Vieldeutigkeit Rechnung tragen, statt Scheineindeutigkeit zu kommunizieren.

### Heuristiken: Nützliche mentale Abkürzungen mit vorhersehbaren Risiken

Bias und Heuristiken sind tief in unserer Denkweise verankert und wirken sowohl im Alltag als auch in Organisationen.

Heuristiken entstehen im intuitiven **System 1**, das schnell, intuitiv und automatisch arbeitet. Dieses Vorgehen ist effizient, verarbeitet aber nur einen Teil der Information und führt bis zu einem

**Heuristiken** sind mentale Abkürzungen oder Faustregeln, die uns ermöglichen, in komplexen Situationen mit begrenztem Informationsgehalt und Ressourcen schnell zu urteilen. Sie sparen kognitive Energie, bergen jedoch das Risiko systematischer Fehltritte – Bias –, wenn sie unreflektiert bleiben.

Unter dem englischen Begriff **Bias** wird in der Fachwelt eine Vielzahl an Verzerrungen verstanden, die unsere Wahrnehmung, unser Erinnern, Denken und unsere Entscheidungsprozesse systematisch beeinflussen. Solche Verzerrungen bleiben meist unbewusst und basieren auf mentalen Strategien, sogenannten Heuristiken, die uns helfen, eine Vielzahl von komplexen Reizen zu verarbeiten.

gewissen Grad bei allen Menschen zu ähnlichen, systematischen Verzerrungen.

Demgegenüber arbeitet **System 2** langsamer, analytisch und faktenbasiert und kann die Fehleranfälligkeit von System 1 teilweise ausgleichen. Da diese Korrektur jedoch nicht immer ausreichend stattfindet, entstehen typische Denkfehler beziehungsweise kognitive Verzerrungen.

Einige Bias sind evolutionär nützlich, können jedoch gravierende Folgen haben. Typische Beispiele sind:

- **Bestätigungsfehler (Confirmation Bias):** Suche nach bestätigenden Informationen.

*Beispiel:* Eine Führungskraft hält einen Mitarbeitenden für besonders talentiert und beachtet vor allem Hinweise, die diese Einschätzung bestätigen.

## Time to trust, not just to hire

2025 war ein Crashkurs in Ehrlichkeit – erst gross rekrutiert, dann abrupt gekürzt. Klar wurde: Kündigungen sind keine Strategie, sondern die Rechnung für unklare Prioritäten. Wer offen kommunizierte, sauber offboardete und Menschen als künftige Alumni behandelte, verlor weniger Vertrauen – intern wie im Markt.

Recruiting hat sich entmystifiziert. CV-Fetisch raus, Arbeitsprobe rein. «Do, don't perform»: lieber eine 90-minütige, bezahlte Mini-Mitarbeit mit dem echten Team als das fünfte Panel. Schneller werden heisst nicht hektischer werden: klare Profile, kurze Loops, Feedback innert Tagen statt Seasons. KI? Hygiene. Der Unterschied liegt nicht im Prompt, sondern in der Haltung.

Employer Branding – weg vom Hochglanz, hin zum Beweis. Jede EVP-Aussage braucht Substanz – Zahl, Policy, Screenshot. Zeigen, dass man es ernst meint. Ziel pro Claim: Mindestens zwei Beweise, sonst fliegt die Aussage raus. Psychische Gesundheit ist keine Kür, sondern Infrastruktur. «Quiet operations» – Fokuszeiten und Meeting-Diät – sparen mehr Kosten als jeder Obstkorb.

Der grösste Reputationsgewinn entsteht beim Offboarding. Ein starkes Alumni-Netz, ein ehrlicher Leaver-NPS und klare Rückkehrpfade werden 2026 zu den günstigsten Sourcing-Kanälen. Ebenfalls fällig: eine «Candidate Bill of Rights» – verbindliche Reaktionszeiten, transparente Lohnbänder, echtes Feedback. Ghosting? Bitte nicht!

Und nun der Blick nach vorn: 2026 zählt *time to trust* so viel wie *time to hire* – und wir messen das. Trust-Lag: Tage bis eine neue Person echte Verantwortung übernimmt. Onboarding-Runway: Zeit bis zur ersten wertschöpfenden Lieferung. Probations-Survival-Rate: Anteil, der die Probezeit besteht – Qualitätsindikator für Auswahl und Onboarding. Alumni-Referral-Lift: wie viele Einstellungen über Alumni-Empfehlungen kommen. Plus die Proof-Density für jede Arbeitgeberaussage.

Ghosting killt Marke. Offboarding baut Marke. Trust ist die Währung. Wer das versteht, stellt besser ein – und verliert weder Talente noch Glaubwürdigkeit.

**Natalie Gyöngyösi** arbeitet als unabhängige Consultant für Recruiting und Employer Branding. Davor war sie in Headhunting, internationalen Recruiting-Teams und inhouse im EB tätig. Sie entwickelt Job-Ad-Copy, Advocacy-Formate und Content, der ohne Marketing-Blabla auskommt und unterrichtet an HWZ und ZHAW zu digitaler Markenkommunikation.



### Zusammenhang zwischen Stressursachen und Symptomen

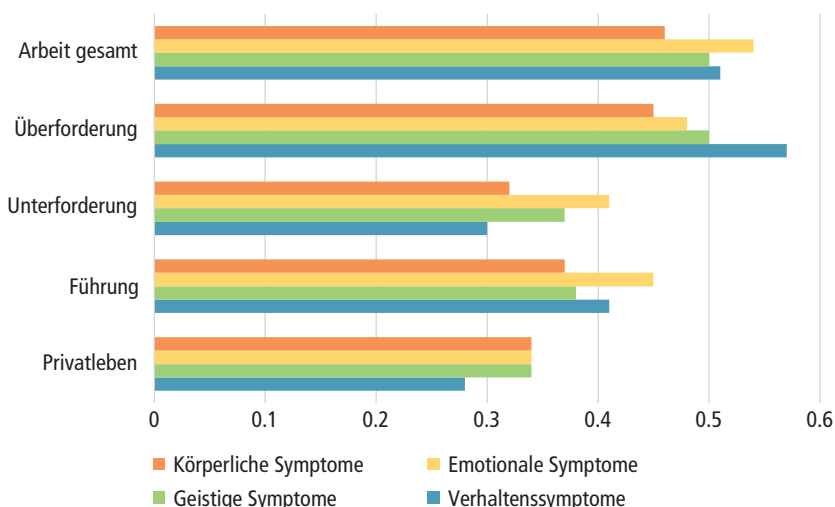


Abbildung 2

singuläres Phänomen, sondern ein vielschichtiges Zusammenspiel von Ursachen und Reaktionen – und je nachdem, wo der Druck herkommt, zeigt sich die Belastung auf unterschiedliche Weise (siehe Abb. 2).

### Sind alle gleich betroffen?

Nicht alle Menschen erleben Stress in gleichem Ausmass. Die Daten des Stress-Checks zeigen, dass Frauen im Durchschnitt von höheren Stresswerten berichten als Männer – ein Befund, der auch in früheren Untersuchungen bestätigt wurde. Gründe hierfür können sowohl in der Doppelbelastung von Beruf und Familie, höherem «mental load» sowie einer tendenziell höheren Sensibilität in Bezug auf eigene emotionale Reaktionen liegen.

Auch das Alter steht in Zusammenhang mit dem erlebten Stress. Besonders deutlich ist die Belastung bei Personen im Alter zwischen 30 und 40 Jahren, die signifikant stärker unter Stress leiden als jüngere Erwerbstätige unter 30 Jahren. Gründe hierfür liegen oft in der Mehrfachbelastung aus beruflicher Verantwortung, Karriereaufbau und familiären Verpflichtungen. Bei älteren Altersgruppen nimmt das Stresserleben tendenziell wieder ab. Gründe hierfür könnten sowohl im Wegfall früherer Stressquellen, wie Familienplanung oder beruflicher Aufbau, liegen als auch darin, dass Erfahrung, Routine

und erlernte Bewältigungsstrategien die persönliche Beanspruchung verringern.

Stress wirkt auf viele Menschen in unterschiedlichen Lebensabschnitten beziehungsweise Berufsrollen und zeigt sich auf vielfältige Weise. Genau diese Vielfalt macht präventive Massnahmen so wichtig. Doch um wirklich wirksam zu sein, muss man die Ursachen von Stress genau identifizieren.

Je nachdem, welche Symptome dominieren, ob emotional, kognitiv, körperlich oder im Verhalten – sind unterschiedliche Strategien entscheidend. Wer zu Beginn präzise versteht, wo der Druck herkommt und wie er sich zeigt, kann ein Stressstraining passgenau ansetzen – sei es Entlastung im Alltag, mentale Übungen oder körperliche Aktivität. Denn nur so wirken Massnahmen nachhaltig und legen den Grundstein für echte Resilienz, die Menschen befähigt, Druck nicht nur kurzfristig zu bewältigen, sondern langfristig und nachhaltig mit Stress umzugehen.



#### Dr. Nicola von Allmen

ist Arbeits- und Organisationspsychologin bei der Firma Nantys. Seit ihrer Promotion im Bereich Work-Life-Balance gilt ihr besonderes Interesse dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Sie ist fachlich verantwortlich für die Betreuung und Weiterentwicklung der Plattform stressnostress.