



DER HR-PROFI

DEZEMBER 2025-JANUAR 2026
NEWSLETTER 01

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Ferien sind zum Erholen da – und nicht zum ewigen Mitschleppen auf dem Ferienkonto. Doch genau das passiert in vielen Unternehmen, weil klare Regeln fehlen. Unser erster Artikel zeigt, ob Ferien verfallen dürfen, was Verjährung hier bedeutet und liefert praxisnahe Formulierungen fürs Reglement. Kurz gesagt: Lesen lohnt sich – für alle, die im HR mehr Klarheit statt Ferienchaos wollen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Beste HR-Grüsse

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- | | |
|---|--------------------------|
| ■ HR & Recht:
Ferienübertragung | Seite 1 |
| ■ HR & Führung:
Auswahl von
Führungskräften | Seite 4 |
| ■ HR & Rekrutierung:
Neujahrsvorsätze | Seite 6 |
| ■ HR & Kompetenzen:
HR-Chatbots | Seite 8 |
| ■ HR & Mitarbeitende:
Systematisches BGM | Seite 10 |
| ■ HR-ABC: Out of the Job | Seite 12 |

Alle Jahre wieder – Ferienübertragung

Ende Jahr zeigt sich wieder, wie viele nicht bezogene Ferientage sich kumuliert haben. Hierbei stellt sich die Frage, was mit diesen Ferientagen passiert. Können sie ganz oder teilweise gestrichen oder dürfen sie ins nächste Jahr übertragen werden, und verfallen sie irgendwann?

■ Von Dr. Stefan Rieder

Wer arbeitet, soll sich erholen. Das Arbeitsrecht gewährt Mitarbeitenden gemäß Art. 329a OR jedes Dienstjahr einen gesetzlichen Mindestanspruch auf vier Wochen Ferien bzw. auf fünf Wochen Ferien bis zum vollendeten 20. Altersjahr. Aufgrund des relativ zwingenden Charakters dieser Bestimmung darf ein Arbeitsvertrag und Personalreglement den Mitarbeitenden einen größeren Ferienanspruch gewähren, jedoch keinen reduzierten. Die Ferien sollen zur Erholung der Mit-

arbeitenden dienen, wobei die Arbeitgeberin nicht vorschreiben darf, was Mitarbeitende in den Ferien machen dürfen oder müssen, um sich zu erholen. Der Erholungszweck der Ferien zeigt sich aber darin, dass Ferien während des laufenden Arbeitsverhältnisses zwingend in natura bezogen werden müssen und nicht durch eine Auszahlung des Ferienlohns abgegolten werden dürfen. Im Sinne des Erholungszwecks sieht das Arbeitsrecht in Art. 329c Abs. 1 OR weiter vor, dass die Fe-

rien in der Regel im Verlauf des betreffenden Dienstjahrs zu gewähren sind. Zudem sollen wenigstens zwei Ferienwochen zusammenhängen.

Zeitpunkt der Ferien

Die Festlegung der Ferien erfolgt in der Regel einvernehmlich in Absprache mit dem Vorgesetzten und weiteren Teammitgliedern zwecks Ferienkoordination. Rein rechtlich verfügt die Arbeitgeberin nach Art. 329c Abs. 2 OR die Kompetenz, den Zeitpunkt der Ferien zu bestimmen, wobei die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen, sofern es die betrieblichen Interessen zulassen. Betriebliche Interessen können aber nicht so weit gehen, dass eine Arbeitgeberin den Mitarbeitenden keine Ferien gewähren kann oder den Zeitpunkt der Ferien immer wieder verschiebt. Mitarbeitende haben im Grundsatz ein Recht, die Ferien im laufenden Jahr und einmal min-



destens zwei Wochen am Stück beziehen zu können. Es besteht aber kein absolutes Recht, alle Ferien an einem bestimmten Zeitpunkt zu beziehen. Gewährt die Arbeitgeberin die Ferien nicht oder nur an einzelnen Tagen, können sich Mitarbeitende dagegen wehren. Eine anschliessende Kündigung als Rachereaktion darauf ist missbräuchlich.

Kein Verfall von Ferienguthaben

Nicht zuletzt, weil Unternehmen ihren Mitarbeitenden häufig mehr Ferien als das gesetzliche Minimum gewähren, kumulieren sich Ferienguthaben immer wieder über die Jahre. Die Gründe dafür können sehr verschieden sein: Zu viel Arbeit und zu enge Personalkapazität erschweren den Ferienbezug, im Team gab es krankheits- oder unfallbedingt längere unvorhergesehene Ausfälle, Mitarbeitende machen nicht gerne (so viel) Ferien, Mitarbeitende sammeln bewusst ein Ferienguthaben und möchten dieses dann irgendwann am Stück für eine längere Abwesenheit beziehen. Wenn eine Arbeitgeberin eine Anhäufung der Ferienguthaben verhindern will, dann hat primär sie es in der Hand und muss sicherstellen, dass die Mitarbeitenden rechtzeitig und effektiv zum Ferienbezug angehalten werden. Wenn hohe Ferienguthaben Ende Jahr verhindert werden sollen, dann macht es Sinn,

die Mitarbeitenden im dritten Quartal über die noch nicht eingegebenen Ferien zu informieren und diese anzuhalten, die Ferien einzugeben und zu beziehen. Wenn Mitarbeitende die Ferien auch nach mehrmaliger Aufforderung nicht eingeben und beziehen, dann kann die Arbeitgeberin von ihrem Weisungsrecht Gebrauch machen und die Ferien einseitig anordnen.

Verjährung von Ferien

Ferien unterliegen keiner Verwirkung, das heisst, wenn Ferien im laufenden Jahr nicht bezogen werden, dann verfallen sie Ende Jahr nicht automatisch. Eine solche Wirkung lässt sich auch nicht durch eine Bestimmung im Arbeitsvertrag oder im Personalreglement erzielen. Arbeitsvertragliche Bestimmungen, wonach nicht bezogene Ferientage bis im März des Folgejahrs bezogen werden müssen und ansonsten verfallen oder wonach nur fünf Ferientage ins nächste Jahr übertragen werden dürfen und ein Überschuss verfällt, sind untauglich und erzielen keine rechtliche Wirkung. Selbst wenn der Arbeitgeber per definierten Stichtag die Ferien einfach aus dem System streicht und so den Feriensaldo anpasst, bleibt der arbeitsrechtliche Anspruch auf diese Ferien bestehen. Aus dem Streichen der Ferien lässt sich dann auch nicht ohne

Weiteres ein Ferienbezug ableiten, und es ist zu beachten, dass in Rechtsstreitigkeiten die Arbeitsgeberin beweisen muss, wann wie viele Ferientage bezogen worden sind. Der Grund, wieso Ferienverfallklauseln untauglich sind, liegt in den zwingenden Verjährungsfristen von Ferien. Von der Verwendung einer rechtlich nicht durchsetzbaren Ferienverfallklausel ist abzuraten. Einerseits werden Mitarbeitende damit höchstens «zu erziehen» versucht, die Ferien immer im laufenden Jahr möglichst vollständig zu beziehen. Dabei geht aber vergessen, dass die Durchsetzung des Ferienbezugs letztlich Aufgabe und Verantwortung der Arbeitgeberin ist. Andererseits kumulieren sich durch den einfach vorgenommenen Verfall von Ferientagen unter Umständen im Stillen viele Ferientage, die später ein Klumpenrisiko für rechtliche Streitigkeiten darstellen können, weil alle betroffenen Mitarbeitenden Ansprüche für nicht verjährige Ferien geltend machen können.

Der Ferienanspruch unterliegt einer fünfjährigen Verjährungsfrist nach Art. 128 OR. Die Verjährungsfrist beginnt nicht erst am Ende des Arbeitsverhältnisses zu laufen, sondern rollend für jedes Jahr. Die Verjährungsfrist beginnt nämlich nach Art. 130 OR mit der Fälligkeit der Forderung zu laufen. Bei einem



Unternehmenserfolg durch die «richtige Auswahl» von Führungskräften

Manager sind in der öffentlichen Wahrnehmung oft zentrale Schlüsselfiguren: Sie werden bewundert, beneidet, manchmal verdammt – für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wie auch für dessen Scheitern zur Verantwortung gezogen. Die Mehrheitsmeinung, von der auch viele Wissenschaftler ausgehen (Howard, 2007): «Selection matters. Leader selection matters much more», auf Deutsch: «Mitarbeiterauswahl ist wichtig, die Auswahl von Führungskräfte ist noch viel wichtiger», besagt, dass die richtige Person im Management entscheidend ist.

■ Von Dr. Matthias K. Hettl

Nachhaltiger Managementerfolg braucht die richtige Passung

In einer Wirtschaftswelt, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit und Unberechenbarkeit verändert, reichen herkömmliche Managementfähigkeiten längst nicht mehr aus. Die globalen Märkte, technologische Entwicklungen, politische Umbrüche und gesellschaftliche Erwartungen verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Unternehmen müssen deshalb nicht nur widerstandsfähig sein, sondern vor allem anpassungsfähig, agil und zukunftsorientiert.

In diesem Kontext gewinnt die Rolle von Führungskräften – auf allen Ebenen – eine neue, zentrale Bedeutung. Managementerfolg entsteht heute nicht mehr allein durch Planung und Kontrolle, sondern durch die Fähigkeit, flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren und Chancen zu erkennen, die sich oft nur flüchtig zeigen und nicht sofort als solche zu erkennen sind.

Anpassungsfähigkeit und Chancenintelligenz

Nachhaltiger Erfolg im Management erfordert daher zwei zentrale Eigenschaften:

- ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit: Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich rasch auf neue Marktbedingungen, technologische Innovationen oder interne Umstellungen einzustellen – ohne lange Orientierungsphasen oder Entscheidungsblockaden.
- die Fähigkeit, verborgene Potenziale und Chancen zu erkennen und zu nutzen: Oft

sind es nicht die offensichtlichen Möglichkeiten, die langfristigen Erfolg bringen, sondern jene, die nur bei genauer Beobachtung und mit einem geschulten Blick erkennbar sind.

Beides hängt entscheidend von den Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen der Menschen ab, die Verantwortung übernehmen – und zwar nicht nur in den Chefetagen, sondern auch im mittleren und operativen Management. Denn Veränderung und Innovationskraft entstehen nicht ausschliesslich «von oben», sondern vor allem dort, wo Entscheidungen täglich getroffen und umgesetzt werden.

Die richtige Person am richtigen Platz – eine unternehmerische Notwendigkeit

Schon der Organisationspsychologe Rosenstiel brachte es treffend auf den Punkt: «Die richtigen Führungsnachwuchs- und Führungskräfte zu finden und adäquat zu platzieren, ist für ein Unternehmen eine Aufgabe von häufig existenzieller Bedeutung.» Ein Unternehmen, das diese Aufgabe vernachlässigt, geht ein hohes Risiko ein – nicht nur, was die eigene Wettbewerbsfähigkeit betrifft, sondern auch in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationskraft und langfristige Stabilität.

Daher ist es von grosser Bedeutung und strategisch notwendig, dass Führungspotenzial und die persönliche Eignung von Kandidaten im Vorfeld so präzise wie möglich eingeschätzt werden. Ob bei Neueinstellungen,

Beförderungen oder bei der Besetzung von Schlüsselpositionen: Eine valide und systematische Bewertung hilft, Fehlbesetzungen zu vermeiden und Talente gezielt zu fördern.

Führungserfolg ist kein Zufallsprodukt

In einer dynamischen, komplexen Arbeitswelt wird Management zur Kunst der schnellen Orientierung und des souveränen Handelns unter Unsicherheit. Doch diese Kunst lässt sich nicht einfach voraussetzen – sie muss diagnostisch erkannt, entwickelt und gezielt eingesetzt werden. Die Fähigkeit, unter Druck klar zu denken, Chancen zu erspüren und Teams sicher durch Veränderungsprozesse zu führen, ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis sorgfältiger Auswahlprozesse und systematischer Förderung.

Deshalb ist die zentrale Frage für Unternehmen heute nicht mehr: «Wer will führen?», sondern: «Wer kann es wirklich?». Nur wer in der Lage ist, Verantwortung mit Weitblick zu übernehmen, sich selbst und andere wirksam zu steuern und das Unternehmen dabei mitzugestalten, wird auf Dauer einen echten Unterschied machen.

Inzwischen haben viele Unternehmen und Verwaltungen reagiert: Sie richten eigene Abteilungen für Management-Diagnostik ein – oder ziehen externe Expertise hinzu –, um gezielt und professionell das Potenzial ihrer Führungskräfte zu bewerten. Denn wie Peter Drucker schon 1985 betonte: «There is no magic to good staffing and promotion decisions – just hard work and disciplined thought», auf Deutsch: «Es gibt keine Zauberei in guten Personal- und Beförderungsent-scheidungen – nur harte Arbeit und diszipliniertes Denken».

Eignung = Passung von Person und Aufgabe

Nur die richtige Kombination aus Person und Situation schafft nachhaltigen Erfolg. Ein Führungsjob ist nie isoliert zu betrachten, sondern als komplexes Gefüge aus mehreren Faktoren:

1. Die Situation:

- Welche Anforderungen bringt die offene Position mit sich?
- Welche Aufgaben sind zu erfüllen?



ARBEITSRECHT

DEZEMBER 2025-JANUAR 2026
NEWSLETTER 01

KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE – PERSPEKTIVEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Eine Schwangerschaft und die Geburt eines Kindes werfen auch im arbeitsrechtlichen Kontext diverse Fragen auf. Welche Rechte und Pflichten bestehen im Rahmen des Arbeitsverhältnisses? In unserem ersten Top-Thema **Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit der Schwangerschaft und Mutterschaft** erfahren Sie alles, was Arbeitgebende wissen müssen.

Im Jahr 2026 treten einige neue gesetzliche Regelungen in Kraft, die für Arbeitgebende von besonderer Bedeutung sind. Die wichtigsten Änderungen werden Ihnen in unserem zweiten Top-Thema **Ausblick Arbeitsrecht 2026** aufgezeigt.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

Schwangerschaft und Mutterschaft am Arbeitsplatz: Rechte und Pflichten der Arbeitgeber

Viele Arbeitnehmerinnen warten nach wie vor lange damit zu, den Arbeitgeber über ihre Schwangerschaft zu informieren, aus Angst, dass dies negativ aufgenommen werden, ihre berufliche Entwicklung behindern oder zu einer Ausgrenzung am Arbeitsplatz führen könnte.

■ Von Lovrana Kraljevic

Schwangerschaft und Mutterschaft werden häufig und fälschlicherweise gleichgesetzt. Nach schweizerischem Recht beginnt die Schwangerschaft mit der Empfängnis und endet in der Regel mit der Geburt. Die Mutterschaft hingegen umfasst die Geburt eines

lebensfähigen Kindes oder eine Schwangerschaft, die mindestens 23 Wochen gedauert hat, sowie die Erholungsphase danach.

Sowohl während der Schwangerschaft als auch während der Mutterschaft geniesst die

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Schwangerschaft und Mutterschaft Seite 1
- FAQ: Schwangerschaft und Mutterschaft Seite 5
- Top-Thema:
Ausblick Arbeitsrecht 2026 Seite 6
- Fachbeitrag:
KI am Arbeitsplatz Seite 8
- Fachbeitrag:
Arbeitszeugnis Seite 11

Arbeitnehmerin einen besonderen gesetzlichen Schutz – gestützt auf das Arbeitsgesetz (ArG) und seine Verordnungen sowie auf das Obligationenrecht (OR). Die entsprechenden Bestimmungen dienen in erster Linie dazu, der Arbeitnehmerin in diesen besonderen Phasen Sicherheit, Gesundheit und finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

Schwangerschaft am Arbeitsplatz: Überblick über Rechte und Pflichten

Arbeitszeiten, Arbeitsdauer und Ruhezeiten

Sobald ein Arbeitgeber von der Schwangerschaft seiner Arbeitnehmerin Kenntnis hat, muss er verschiedene Schutzvorschriften beachten. Die schwangere Arbeitnehmerin kann jederzeit und ohne Vorankündigung entscheiden, von der Arbeit fernzubleiben oder die Arbeit zu verlassen, ohne ein ärztliches Zeugnis vorlegen zu müssen, sofern sie



ihren Arbeitgeber entsprechend informiert (Art. 35a Abs. 2 ArG). Legt sie kein ärztliches Zeugnis vor, besteht jedoch auch kein Lohnfortzahlungsanspruch.

Die tägliche Arbeitszeit darf ohne Pausen neun Stunden nicht überschreiten (Art. 60 Abs. 1 ArGV). Wie alle anderen Arbeitnehmenden hat auch die schwangere Arbeitnehmerin Anspruch auf elf Stunden Ruhezeit pro Tag. Wird die Arbeit im Stehen verrichtet, verlängert sich diese tägliche Ruhezeit ab dem vierten Schwangerschaftsmonat auf mindestens zwölf Stunden, und es sind zusätzliche Pausen zu gewähren (Art. 61 Abs. 1 ArGV).

In den acht Wochen vor der Entbindung darf die Arbeitnehmerin zwischen 20.00 Uhr und 6.00 Uhr nicht arbeiten. Arbeitet sie üblicherweise am Abend oder in der Nacht, muss der Arbeitgeber ihr, sobald er von der Schwangerschaft erfährt, eine gleichwertige Tagesstelle (zwischen 6.00 Uhr und 20.00 Uhr) anbieten. Diese Pflicht gilt auch für den Zeitraum zwischen der achten und der 16. Woche nach der Entbindung. Ist keine gleichwertige Stelle verfügbar, darf die Arbeitnehmerin auf die Verrichtung ihrer Arbeit verzichten und hat Anspruch auf 80% ihres Lohns (Art. 35b Abs. 2 ArG).

Arbeitsunfähigkeit und Lohn der Arbeitnehmerin

Grundsätzlich ist eine schwangere Frau arbeitsfähig, und die meisten schwangeren Frauen arbeiten auch bis kurz vor der Geburt. Bestimmte Umstände können jedoch dazu führen, dass eine schwangere Arbeitnehmerin arbeitsunfähig wird. In diesem Fall ist der Arbeitgeber verpflichtet, ihr den Lohn weiterzuzahlen, sofern die folgenden kumulativen Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Arbeitsunfähigkeit im Zusammenhang mit der Schwangerschaft

Die Arbeitnehmerin muss aus medizinischen Gründen, die mit der Schwangerschaft in Verbindung stehen, arbeitsunfähig sein. Obwohl es sich dabei nicht um eine Krankheit handelt, muss die Arbeitnehmerin auf Verlangen des Arbeitgebers ein ärztliches Zeugnis vorlegen, das die Arbeitsunfähigkeit bestätigt.

2. Mindestdauer des Arbeitsverhältnisses (Art. 324a Abs. 1 und 3 OR)

Das Arbeitsverhältnis muss entweder länger als drei Monate gedauert haben oder für eine Dauer von mehr als drei Monaten abgeschlossen worden sein. Diese Voraussetzung hat den Zweck, die Haftung des Arbeitgebers bei Arbeitsunfähigkeit in befristeten oder unsicheren Arbeitsverhältnissen zu begrenzen.¹

Der geschuldete Lohn umfasst nicht nur den Grundlohn, sondern auch sämtliche regelmässig ausgerichteten Lohnbestandteile. Während des ersten Dienstjahrs ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Lohn während mindestens drei Wochen weiterzuzahlen (Art. 324a Abs. 2 OR). Danach kann die Dauer der Lohnfortzahlung gemäss den spezifischen Skalen (Basler, Zürcher oder Berner Skala) verlängert werden. Die Berner Skala beispielsweise, die in der Westschweiz häufig verwendet wird, sieht folgende Zeiträume vor:

Dienstjahr	Lohnfortzahlung während
1. Dienstjahr (bei mehr als 3 Monaten Anstellung)	3 Wochen
2. Dienstjahr	1 Monat
3. und 4. Dienstjahr	2 Monate
5. bis 9. Dienstjahr	3 Monate
10. bis 14. Dienstjahr	4 Monate
15. bis 19. Dienstjahr	5 Monate
20. bis 24. Dienstjahr	6 Monate
danach alle 5 Jahre	jeweils 1 Monat zusätzlich

Es ist wichtig klarzustellen, dass die dargelegte Lohnfortzahlungsdauer ein jährliches, gesamthaftes System darstellt, das pro Dienstjahr gilt. Dieses «Guthaben» deckt sämtliche Formen der Arbeitsunfähigkeit ab – Krankheit, Unfall, Mutterschaft usw.² Mit anderen Worten: Wird eine Arbeitnehmerin erstmals für eine Dauer arbeitsunfähig, die unter dem ihr aufgrund ihres Dienstalters zustehenden Maximalanspruch liegt, kann sie im Falle einer weiteren Arbeitsunfähigkeit im selben Dienstjahr nur noch den verbleibenden Restanspruch beanspruchen – selbst wenn diese weitere Arbeitsunfähigkeit auf einer anderen Ursache beruht.

Zudem kann von der gesetzlichen Lohnfortzahlungspflicht im Sinne einer Versicherungslösung abgewichen werden, sofern eine entsprechende schriftliche Vereinbarung besteht – sei dies in Form einer individuellen Abmachung, eines Normalarbeitsvertrags oder eines Gesamtarbeitsvertrags (GAV) – und sofern diese Vereinbarung der Arbeitnehmerin insgesamt einen gleichwerten Schutz bietet (Art. 324a Abs. 4 OR). Eine solche Versicherungslösung käme dann auch bei einer schwangerschaftsbedingten Abwesenheit zum Tragen.

Kündigungsschutz für schwangere Arbeitnehmerinnen

Nach Ablauf der Probezeit darf der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis einer Arbeitnehmerin während der Schwangerschaft sowie während der 16 Wochen nach der Niederkunft nicht kündigen (Art. 336c Abs. 1 lit. c OR).³ Der in Art. 336c OR vorgesehene Schutz ist relativ zwingend: Er kann verlängert, jedoch nicht verkürzt werden. Er beginnt am ersten Tag der Schwangerschaft⁴ – auch wenn die Arbeitnehmerin zum Zeitpunkt der Kündigung noch nichts von ihrer Schwangerschaft weiß – und gilt unabhängig von ihrer Arbeitsfähigkeit.⁵

Zudem ist die Arbeitnehmerin nicht verpflichtet, einem künftigen Arbeitgeber ihre Schwangerschaft von sich aus mitzuteilen, weder in der vorvertraglichen Phase noch während der Probezeit.

Es ist zu beachten, dass die genannte Schutzfrist die Arbeitnehmerin nicht daran hindert, während der Schwangerschaft oder innerhalb der 16 Wochen nach der Entbindung selbst zu kündigen. Eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses bleibt unter den Voraussetzungen von Art. 341 OR ebenfalls möglich. Auch eine fristlose Kündigung aus wichtigen Gründen bleibt in Ausnahmefällen zulässig; der Arbeitgeber muss sich dabei jedoch vergewissern, dass ein wichtiger Grund im Sinne des Gesetzes vorliegt, um das Risiko des Vorliegens einer missbräuchlichen Kündigung zu vermeiden.⁶

Abtreibung oder Totgeburt

Der Kündigungsschutz gilt auch für Arbeitnehmerinnen, die eine Fehlgeburt erlitten haben



Ausblick Arbeitsrecht 2026

Im neuen Jahr treten wichtige Neuerungen in Kraft, die für Schweizer Arbeitgebende von besonderer Bedeutung sind. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die relevanten Änderungen und deren praktische Auswirkungen.

■ Von Marc Ph. Prinz, Ilknur Özcan

Neue Regelungen zu Telearbeit zwischen Frankreich und Schweiz

Grundlagen der Besteuerung

französischer Grenzgänger

Nach Art. 5 Abs. 1 lit. a in Verbindung mit Art. 6 Abs. 2 DBG sind Personen ohne steuerlichen Wohnsitz oder Aufenthalt in der Schweiz nur beschränkt steuerpflichtig. Grundsätzlich unterliegt nur das in der Schweiz erzielte Erwerbseinkommen der Besteuerung. Bis 2024 war hierzu zwingend eine physische Präsenz-tätigkeit in der Schweiz erforderlich. Mit dem seit dem 1. Januar 2025 geltenden Art. 5 Abs. 1^{bis} DBG kann die Schweiz nunmehr auch Einkommen von ausländischen Personen be-steuern, wenn diese eine unselbstständige Erwerbstätigkeit für Arbeitgebende mit Sitz, tatsächlicher Verwaltung oder Betriebsstätte in der Schweiz ausüben, selbst wenn die Arbeitstage im Ausland geleistet werden – sofern das anwendbare Doppelbesteuerungsab-kommen der Schweiz ein Besteuerungsrecht einräumt.

Bei Personen ohne steuerrechtlichen Wohnsitz und Aufenthalt in der Schweiz kommt das Quellensteuerverfahren gemäss Art. 91 ff. DBG zur Anwendung, d.h. Arbeitgebende müssen die Steuern direkt vom Lohn abziehen und an die Steuerbehörden übermitteln.

Das Doppelbesteuerungsabkommen zwi-schen der Schweiz und Frankreich (DBA CH-FR) folgt grundsätzlich dem Tätigkeits-ortprinzip, d.h. besteuert wird dort, wo die Tätigkeit tatsächlich ausgeübt wird (Art. 17 Abs. 1 DBG CH-FR). Für Grenzgänger in den Grenzkantonen gilt aber eine Sonderregelung: Nach der Vereinbarung von 1983 unterliegen französische Grenzgänger, die in den Grenzkantonen Bern, Solothurn, Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Neunburg, Jura, Waadt und Wal-lis arbeiten, vollumfänglich der Besteuerung in Frankreich, und es besteht keine Quellen-steuerpflicht in der Schweiz. Dafür erhält die

Schweiz eine Ausgleichszahlung von 4,5% der jährlich an die Grenzgänger ausgerichte-nen Bruttovergütung.

Zusatzabkommen zum Doppelbesteuerungsabkommen zwischen der Schweiz und Frankreich

Das zunehmende Arbeiten im Homeoffice, welches durch die Covid-Pandemie begüns-tigt wurde, hat dazu geführt, dass zwischen den Staaten steuerliche Übergangsregelun-gen für Grenzgänger getroffen wurden. Die temporäre Lösung, welche zwischen der Schweiz und Frankreich getroffen wurde, wurde nun mit dem am 24. Juli 2025 in Kraft getretenen Zusatzabkommen zum Doppelbe-steuerungsabkommen zwischen Frankreich und Schweiz dauerhaft geregelt. Die Bestim-mungen kommen ab dem 1. Januar 2026 zur Anwendung.

Gemäss den neuen Regelungen sollen Grenzgänger mit Wohnsitz in Frankreich nun bis zu 40% der Arbeitszeit im Kalenderjahr in ihrem Homeoffice in Frankreich arbeiten können, ohne ihren Grenzgängerstatus zu verlieren.

Bei der steuerlichen Behandlung ist zu unter-scheiden:

- *Grenzgänger mit Arbeitgebenden in den Kantonen Bern, Solothurn, Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Neuenburg, Jura, Waadt und Wallis*

Sofern die Homeoffice-Tätigkeit nicht mehr als 40% im Jahr beträgt, wird das gesam-te Einkommen weiterhin vollumfänglich in Frankreich besteuert, und die Schweiz erhält eine Ausgleichszahlung.

Wird die 40%-Grenze hingegen über-schritten, gilt der Grenzgängerstatus ab dem ersten Homeoffice-Tag nicht mehr, und die Besteuerung erfolgt gemäss Art. 17 Abs. 1 DBA CH-F am Arbeitsort. Das hat zur Folge, dass das in der Schweiz erziel-

te Einkommen der Quellensteuer in der Schweiz unterliegt und die Homeoffice-Tage in Frankreich besteuert werden.

- *Übrige Kantone (inkl. Genf)*

Das neue Zusatzabkommen bewirkt in den übrigen Kantonen (einschliesslich Genf), dass eine Homeoffice-Tätigkeit von bis zu 40% der Arbeitszeit weiterhin als in der Schweiz ausgeübt gilt und somit der schweizerischen Quellenbesteuerung unterliegt.

Das Zusatzabkommen sieht zudem eine Ausgleichszahlung der Schweiz an Frank-reich im Umfang von 40% der Steuerein-nahmen vor, die auf das Einkommen aus der Homeoffice-Tätigkeit entfallen. Für französische Arbeitnehmende, die für eine Arbeitgeberin mit Sitz in Genf tätig sind, entrichtet die Schweiz jedoch nur für den Anteil der Homeoffice-Tätigkeit einen Aus-gleich, der zwischen 15% und 40% liegt. Wird die 40%-Grenze überschritten, erfolgt die Besteuerung gemäss Art. 17 Abs. 1 DBA CH-FR am Arbeitsort. Das Einkommen, das den in der Schweiz physisch ge-leisteten Arbeitstagen zugeordnet werden kann, unterliegt der Quellenbesteuerung in der Schweiz; das Einkommen, das auf die Homeoffice-Tage entfällt, wird in Frankreich besteuert.

Neue Pflichten für Arbeitgebende

Vor dem Hintergrund der Ausgleichzahlun-gen zwischen den Staaten sieht das Zusatz-abkommen einen automatischen Informati-onsaustausch (AIA) über Lohndaten vor.

Ab 2027 müssen Schweizer Arbeitgebende daher folgende Informationen über französi-sche Grenzgänger an die kantonalen Steuer-ämter für das Steuerjahr 2026 melden:

- Name(n) und Vorname(n) der Person, Ge-burtsdatum, Postleitzahl des Wohnorts und, sofern verfügbar, weitere Angaben, welche die Identifikation der Person erleichtern (Adresse, Geburtsort, Zivilstand, Steuer-nummer)
- Kalenderjahr, in dem das Einkommen erzielt wurde
- Anzahl Homeoffice-Tage oder Homeoffice-Quote in Prozent
- Gesamtbetrag der ausbezahlten Bruttover-gütungen

Pauschall

15.122
6.54412.991
4.556

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

DEZEMBER 2025/JANUAR 2026
NEWSLETTER 01

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Der erste Beitrag erklärt, wie KMU lohn- und sozialversicherungsrelevante Daten nutzen können, um soziale Verantwortung sichtbar zu machen und ihre Arbeitgeberattraktivität zu stärken.

Der zweite Beitrag zeigt, wie klare Vergütungspraktiken Fairness und Vertrauen stärken.

Die Arbeit verändert sich und mit ihr die geforderten Kompetenzen. Der dritte Beitrag beschreibt, welche Fähigkeiten gefragt sind. Zum Schluss geben wir Ihnen noch einen Überblick über die Sozialversicherungskennzahlen 2026 sowie einen Überblick über aktuelle Vergütungstrends.

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

Mit exklusivem
KI-Podcast
Seite 12

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Jahresabschluss Seite 1
- Best Practice:
Lohnrunde Seite 5
- Aktuell:
Future Skills Seite 8
- Aktuell:
Sozialversicherungs-
kennzahlen Seite 10
- Best Practice:
Vergütungstrends Seite 12

ESG-Berichtsreporting für KMU: So macht der Jahresabschluss soziale Verantwortung sichtbar

Nachhaltigkeit ist kein Thema mehr, das nur Grosskonzerne betrifft. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen zunehmend im Fokus, wenn es um verantwortungsvolles Handeln geht. Der gesellschaftliche Wandel, politische Rahmenbedingungen sowie Erwartungen von Mitarbeitenden, Kunden und Investoren fordern mehr Transparenz – auch im sozialen Bereich.

■ Von Nadine Caflisch

Einleitung

Gerade der Jahresabschluss bietet KMU eine kaum genutzte Chance: Er beinhaltet viele Daten, die über die finanzielle Gesundheit hinaus auch Aussagen über die soziale Verantwor-

tung eines Unternehmens zulassen. Die systematische Auswertung lohnbezogener und sozialversicherungsrelevanter Informationen kann ein wertvoller Beitrag zur ESG-Berichterstattung leisten und zeigt, dass Nachhaltigkeit

im Unternehmen konkret gelebt wird. In einer Zeit, in der Fachkräftemangel und Arbeitgeberattraktivität eine entscheidende Rolle spielen, kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Löhnen und Sozialversicherungen ein klarer Wettbewerbsvorteil sein. Der Jahresabschluss stellt dabei eine solide Datenbasis zur Verfügung, die weit über ihre klassische Funktion hinaus zur Positionierung eines Unternehmens beitragen kann.

ESG-Berichtspflicht: Bedeutung und Relevanz für KMU

Mit der Annahme der revidierten EU-Richtlinie zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im Jahr 2022 sind viele Unternehmen in der EU ab 2024 verpflichtet, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen. Auch in der Schweiz sind Entwicklungen im Gange: Für



grosse Schweizer Unternehmen ist gemäss Obligationenrecht (Art. 964a ff. OR) seit 2023 eine nichtfinanzielle Berichterstattung gesetzlich vorgeschrieben.

Wer ist aktuell berichtspflichtig?

- Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden (mit Bilanzsumme > CHF 20 Mio. oder Umsatz > CHF 40 Mio., in zwei aufeinanderfolgenden Jahren)
- Firmen von öffentlichem Interesse (börsenkotiert, Banken, Versicherungen)
- Konzernmuttergesellschaften mit Sitz in der EU oder engen EU-Beziehungen

Bedeutung für KMU: Auch wenn keine gesetzliche Pflicht besteht, steigt der Druck indirekt. Kunden, Banken oder öffentliche Auftraggeber verlangen zunehmend Nachweise zur Nachhaltigkeit – auch im sozialen Bereich. Wer hier vorbereitet ist, stärkt seine Position.

Der soziale Teil von ESG – was bedeutet «S» für KMU?

ESG steht für Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung). Der soziale Aspekt umfasst eine Vielzahl von Themen, darunter Arbeitsbedingungen, Gleichstellung, Diversität, Löhne, soziale Absicherung und Weiterbildung.

Fokus auf das «S» bedeutet für KMU konkret:

- faire und nachvollziehbare Löhne
- Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden (z.B. Geschlechtergerechtigkeit, Equal Pay)
- Abdeckung durch Sozialversicherungen (KTG, UVG, PK)
- Sicherheit und Stabilität von Arbeitsverhältnissen
- Altersvorsorge und langfristige Perspektiven
- Chancengleichheit für unterschiedliche Alters- und Bevölkerungsgruppen

Viele dieser Themen lassen sich durch vorhandene administrative Daten aufzeigen, insbesondere durch Auswertungen aus der Lohnbuchhaltung und dem Jahresabschluss.

Der Jahresabschluss als Quelle für soziale Kennzahlen

Der Jahresabschluss enthält eine Vielzahl an Informationen, die zwar primär für die Finanzbuchhaltung bestimmt sind, aber auch wert-

volle Einblicke in die **soziale Verantwortung** eines Unternehmens geben können. Dabei handelt es sich vor allem um **allgemeine Personaldaten**, die ohne zusätzlichen Aufwand im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten vorliegen.

Beispiele für relevante Angaben

- Lohnsumme (AHV-pflichtig, UVG-pflichtig, KTG-versichert)
- Arbeitgeberbeiträge an AHV, ALV, PK, KTG
- Rückstellungen für Ferien, Gewinnbeteiligungen, Boni
- Anteil Teilzeitstellen, durchschnittlicher Beschäftigungsgrad
- Verhältnis von niedrigstem zu höchstem Lohn
- Altersstruktur der Belegschaft (z.B. < 30, 30–50, > 50 Jahre)
- Neueinstellungen und Abgänge im Berichtsjahr (inkl. Fluktuationsrate)
- durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Diese Daten sind nicht speziell für ESG gedacht, bilden aber eine solide Grundlage, um ein Bild über die soziale Lage und Fairness im Unternehmen zu gewinnen.

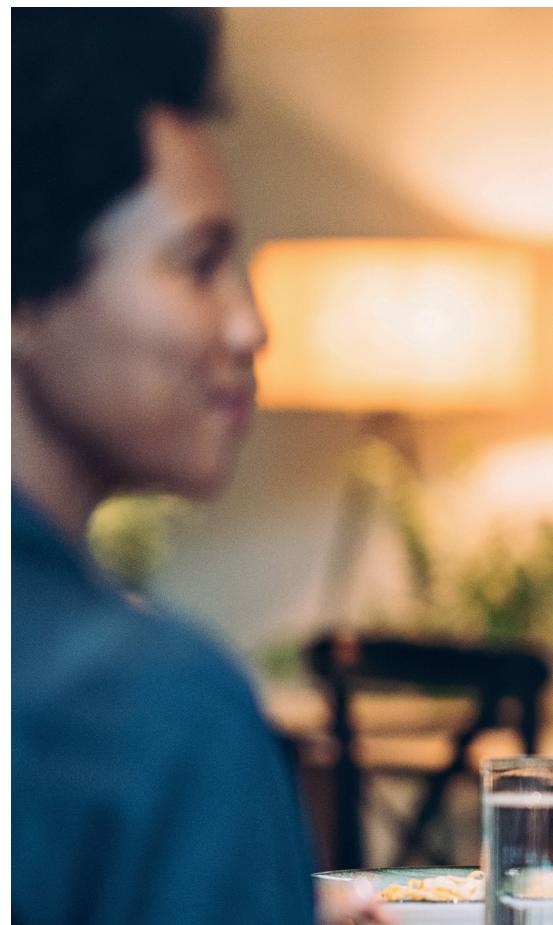
Vorteile einer gezielten Auswertung

- frühzeitige Erkennung von Ungleichheiten und Risiken (z.B. geschlechtsspezifische Lohnunterschiede)
- verbesserte Verhandlungsbasis mit externen Stakeholdern (z.B. bei Finanzierungen oder öffentlichen Ausschreibungen)
- höhere Glaubwürdigkeit bei ESG-Audits und Investoren
- Stärkung der Unternehmenskultur durch sichtbare Fairness und Transparenz

Damit können KMU bereits mit vorhandenen Jahresabschlussdaten einen wichtigen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit leisten – ohne neue Systeme oder teure Zusatzberichte.

Relevante Sozialversicherungskennzahlen für KMU

Über die allgemeinen Personaldaten hinaus lohnt sich ein gezielter Blick auf sozialversicherungsrelevante Kennzahlen. Sie zeigen, wie gut die Mitarbeitenden tatsächlich abgesichert sind und ob das Unternehmen über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus Verantwortung übernimmt.



Besonders relevante Kennzahlen sind

- **Abdeckung durch die 2. Säule:** Wie viele Mitarbeitende sind über das gesetzliche Minimum hinaus abgesichert? Gibt es freiwillige Vorsorge für Teilzeitangestellte?
- **Kranken- und Unfalltaggeldversicherung:** Sind alle Mitarbeitenden abgesichert? Gibt es Lücken bei Teilzeit, Stundenlohnmitarbeitenden, befristeten Verträgen oder Mitarbeitenden unter dem BVG-Mindestlohn?
- **Teilzeitquote:** Wie hoch ist der Anteil Mitarbeitender mit weniger als 60-%-Pensum, und wie sind diese abgesichert?
- **Rückstellungen für Personalaufwand:** Wie transparent wird mit nicht bezogenen Ferien, Boni oder variabler Vergütung umgegangen?
- **Altersstruktur der Belegschaft:** Gibt es ein Risiko der Überalterung oder Unterrepräsentation bestimmter Gruppen?
- **durchschnittlicher Beschäftigungsgrad:** Deutet er auf Instabilität hin oder auf familiengünstliche Arbeitsmodelle?

Während die allgemeinen Kennzahlen im vorherigen Absatz vor allem Transparenz und



Lohnrunde professionell gestalten: Vergütungspraktiken & Kommunikation

Die Lohnrunde ist für viele Unternehmen ein jährlich wiederkehrender Kernprozess. Sie verbindet strategische Personal- und Finanzplanung mit der Erwartungshaltung der Mitarbeitenden und hat damit eine hohe Signalwirkung für Motivation, Bindung und Arbeitgeberattraktivität. Eine professionell gestaltete Lohnrunde zeichnet sich durch klare Vergütungspraktiken und eine transparente Kommunikation aus.

■ Von **Slavelina Jauslin**

Bedeutung der Lohnrunde

Die Lohnrunde ist weit mehr als ein administrativer Prozess. Eine professionell gestaltete Lohnrunde trägt dazu bei, die strategischen Ziele des Unternehmens in der Vergütungspolitik abzubilden, interne Fairness und externe Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und Leistung sowie Verhalten gezielt zu steuern. Gleichzeitig stärkt sie das Vertrauen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Fehler in diesem Prozess können hingegen zu Demotivation, Abwanderung oder sogar zu Konflikten führen. Entsprechend wichtig ist es, den Prozess strukturiert, transparent und professionell zu gestalten.

Wie Vergütungsentscheidungen getroffen werden

Vergütungsentscheidungen hängen von zahlreichen Faktoren ab. Dazu zählen die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Entwicklung am Arbeitsmarkt, vergangene Geschäftsjahre und die künftigen Prognosen. Auch die Erwartungen der Mitarbeitenden oder ihrer Vertretungen spielen eine Rolle. Besonders wichtig ist jedoch die strategische Ausrichtung: Welche Mitarbeitenden sollen langfristig gebunden und welche Talente neu gewonnen werden?

Je nach Branche und Unternehmenskultur unterscheiden sich die Vergütungspraktiken deutlich. Während manche Unternehmen Löhne zentral steuern und auf festgelegte Kriterien wie Markt, Leistung oder Teuerung setzen, gewähren andere ihren Führungskräften größere Entscheidungsfreiheit. In jedem Fall ist eine klare, datenbasierte Entscheidungsgrundlage entscheidend, um nachvollziehbare und faire Lohnanpassungen zu gewährleisten.



Der Prozess der Lohnrunde

In den meisten Unternehmen beginnt die Vorbereitung auf die Lohnrunde im Herbst. Eine gute Planung und klare Zuständigkeiten sind entscheidend, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Der erste Schritt besteht häufig in den Lohnverhandlungen. Je nach Branche und Berufsgruppen finden diese meist im August oder September statt. Dabei verhandeln Vertreterinnen und Vertreter der Mitarbeitenden mit der Unternehmensleitung oder dem HR über die Höhe und die Art der Lohnanpassungen. Um diese Gespräche fundiert zu führen, bereiten HR-Fachleute Gehaltsanalysen und Marktbenchmarks vor. So können sie gezielt argumentieren, wo Anpassungsbedarf be-

steht und wo das Unternehmen bereits marktgerecht oder überdurchschnittlich bezahlt. Nach Abschluss der Verhandlungen folgen weitere Analysen und Vorbereitungen. Dazu gehört es, Richtlinien und Entscheidungsrahmen zu definieren, die später vom Management und den Führungskräften angewendet werden. Auch die Schulung der Führungskräfte ist ein zentraler Punkt, da sie im Prozess eine Schlüsselrolle einnehmen. Parallel dazu werden Kommunikationsunterlagen erstellt – sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Management und gegebenenfalls für die Medien. Diese Unterlagen sorgen dafür, dass der Prozess für alle Beteiligten nachvollziehbar und konsistent bleibt.

Arten von Lohnanpassungen

Lohnanpassungen können verschiedene Formen annehmen. Oft wird zwischen Inflations- oder Marktanpassungen, strukturellen Anpassungen und leistungsbasierten Erhöhungen unterschieden. Inflationsanpassungen dienen dazu, die Teuerung auszugleichen und die Kaufkraft der Mitarbeitenden zu sichern. Marktanpassungen orientieren sich an branchenüblichen Benchmarks, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Strukturelle Anpassungen sorgen für interne Lohngerechtigkeit, etwa zwischen verschiedenen Funktionen oder Erfahrungsstufen. Leistungsbezogene Erhöhungen, sogenannte Merit Increases, basieren auf individuellen Performancebewertungen. Sie würdigen besondere Leistungen und fördern eine leistungsorientierte Unternehmenskultur. Ergänzend dazu gibt es individuelle Anpassungen, die sich an der Position im Lohnband und am Verantwortungsgrad orientieren.

Variable Vergütung und Bonussysteme

Neben Lohnanpassungen spielen variable Vergütungssysteme eine wichtige Rolle. Sie verknüpfen den Unternehmenserfolg und die individuelle Leistung der Mitarbeitenden miteinander. Die Ausgestaltung solcher Systeme ist eine strategische und kulturelle Entscheidung. Ob Boni an persönliche Ziele, Teamleistungen oder unternehmensweite Resultate gekoppelt werden, hängt davon ab, welche Verhaltensweisen und Ergebnisse das Unternehmen fördern möchte.



DER HR-DEVELOPER

DEZEMBER 2025-JANUAR 2026
NEWSLETTER 01

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Gesundheit ist längst kein Zusatzthema mehr, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) begleitet Teams nicht nur, sondern gestaltet Wandel aktiv mit.

Zugleich fordert die zunehmende Langlebigkeit ein vorausschauendes Generationenmanagement. So wird HR zum Gestalter einer gesunden Transformation für Menschen und Organisationen, die nachhaltig wachsen.

Herzlichst Ihre

S. Durand

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Betriebliches Gesundheitsmanagement Seite 1
- Mindset: Generationenmanagement Seite 4
- H im HR: Bonussysteme Seite 6
- Collaboration: Vergessenskurve Seite 8
- HR-Skills: Digital HR Seite 10

Abgrenzung und Gemeinsamkeiten von sozial nachhaltigem und werteorientiertem Personalmanagement

Sozial nachhaltiges Personalmanagement richtet den Blick stark auf Langfristigkeit, soziale Verantwortung und Zukunftsfähigkeit. Es fragt: Wie gestalten wir Arbeit, Beschäftigung und Entwicklung so, dass Menschen langfristig gesund, befähigt und eingebunden bleiben? Dabei fokussiert es auf die Schwerpunkte faire Arbeitsbedingungen, Diversity, Inklusion, Work-Life-Balance, Gesundheit, Weiterbildung (Tooranloo et al., 2017).

Werteorientiertes Personalmanagement legt den Akzent auf die gelebten Grundwerte und Haltungen, die das HR-Handeln prägen. Es fragt: Wie können unsere Werte (z.B. Respekt, Vertrauen, Integrität) die Gestaltung von Führung, Zusammenarbeit und HR-Instrumenten bestimmen, und nimmt somit Bezug zur Kulturentwicklung, zu Leadership-Prinzipien, Sinnvermittlung und Entscheidungsleitplanken (Lüneburg, 2023).

BGM als aktiver Treiber für gesunde Teams

In Zeiten tiefgreifender Veränderungen gewinnt das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) neue strategische Bedeutung. Statt nur zu begleiten, kann es Transformationen aktiv vorantreiben und zu einem sozial nachhaltigen und werteorientierten Personalmanagement beitragen. Der Artikel zeigt praxisnah, wie BGM auf den Ebenen Strategie, Struktur, Team und Kultur wirksam integriert wird, um Veränderung nachhaltig und menschlich erfolgreich zu gestalten.

■ Von Susanne Dornemann und Désirée Harmuth

Strategie: Gesundheit als Veränderungskompetenz

Auf strategischer Ebene wird Gesundheit als strategisches Ziel in die Unternehmensvision integriert. Ein klares Narrativ wie «Gesunde

Organisationen sind wandlungsfähige Organisationen» unterstützt sie dabei. Die Wichtigkeit von BGM zur gezielten Förderung von Resilienz, Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft – zentrale Erfolgsfaktoren im



Wandel – rückt damit ins Zentrum und macht das HR zur Gestalterin einer vertrauenswürdigen, zukunftsfähigen und sinnorientierten Organisation.

Umsetzungsempfehlungen:

- Wirkungsindikatoren wie Krankenstand, psychische Belastung oder Mitarbeitendenbindung werden regelmässig erhoben und mit Change-Kennzahlen verknüpft.
- Entwicklung eines KPI-Set, das neben Produktivitätskennzahlen auch Indikatoren wie psychische Belastung und Mitarbeitendenzufriedenheit umfasst.
- Die Geschäftsführung kommuniziert regelmässig die Bedeutung von Gesundheit für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

Struktur: BGM als Change-Partner verankern

Organisatorisch stellt das BGM Projektteams Change-Ressourcen zur Verfügung – etwa in Form eines Gesundheits-Change-Coachs. Sie erheben in regelmässigen Abständen u.a. die psychische Belastung und helfen damit, frühzeitig Risiken zu erkennen. Die Verzahnung von HR, Organisationsentwicklung und Führungskräfteentwicklung ist essenziell, um Synergien zu nutzen. Nebst klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie der Integration gesundheitsbezogener Aspekte in Kommunikations- und Feedbackprozesse bilden

gemeinsame Werte die Grundlage einer sinnstiftenden Arbeit und stärken die strukturelle Wirksamkeit.

Umsetzungsempfehlungen:

- Den Projektstrukturen bewussten Raum für Orientierung und Klärung geben (Wer hat welche Rolle und was bedeutet diese? Haben wir alle die gleiche Motivation und Haltung?).
- Im Rahmen von Change-Projekten werden interdisziplinäre Teams zusammengestellt, in denen BGM-Expert*innen, HR und Change-Manager gemeinsam arbeiten.
- Benennung eines «Gesundheits-Change-Coachs», der regelmässig Feedbackrunden zur Gesundheit durchführt und die Ergebnisse in die Projektsteuerung einbringt

Kultur: Das unsichtbare Betriebssystem gesund gestalten

Kulturell braucht es eine Organisation, die Gesundheit und Menschlichkeit wertschätzt. Lernkultur, offene Kommunikation und Partizipation sind zentrale Elemente einer gesunden Transformationskultur. Das BGM kann hier mit partizipativen Formaten Räume für Dialog und Reflexion schaffen und so individuelle Bedürfnisse abholen und Verständnis fördern. Führungskräfte sind dabei wichtige Multiplikatoren, um diese Haltung und Kultur vorzuleben. Eine gesunde Balance zwischen Leistung und Regeneration ist dabei ebenso

wichtig wie das Vertrauen in gemeinsame Entwicklung.

Umsetzungsempfehlungen:

- Initiative zur Förderung psychologischer Sicherheit lancieren.
- In Change-Projekten «Gesundheitsdialoge» einführen, bei denen Mitarbeitende offen über Belastungen sprechen können.
- Schulung der Führungskräfte zu Themen wie werteorientierte Führung, empathischer Gesprächsführung, gesunde Führung in Zeiten des Wandels.

Team: Gesundheitskompetenz und psychologische Sicherheit fördern

Im Alltag der Teams zeigt sich, ob Transformation gesund gelingt. BGM kann hier durch Trainings zu Selbstführung, Stressmanagement und gesunder Kommunikation unterstützen. Rituale wie Check-ins zur Befindlichkeit, achtsame Meetingkultur oder Pausenräume fördern mentale Entlastung. Besonders wichtig ist die Förderung psychologischer Sicherheit: Teams müssen offen über Belastungen und Bedürfnisse sprechen können.

Umsetzungsempfehlungen:

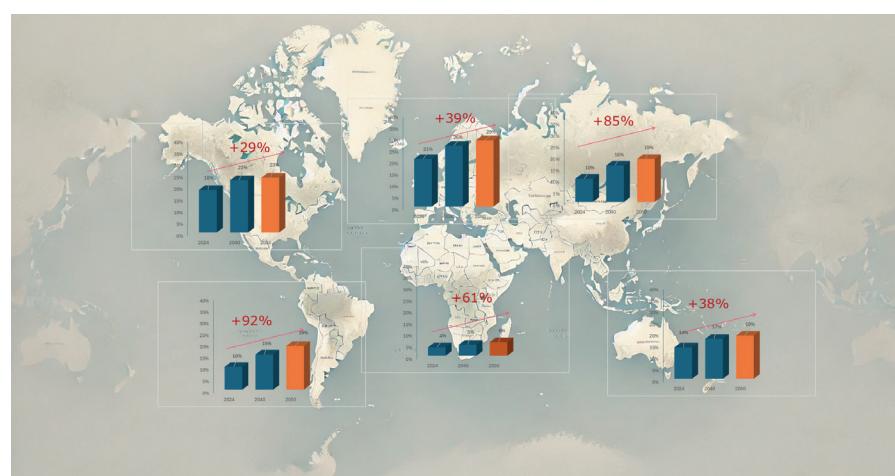
- Einführung wöchentlicher «Team-Check-ins», bei denen Mitarbeitende ihre aktuelle Belastung und Stimmung anonym einschätzen können. Die Ergebnisse werden



Langlebigkeit & Generationenmanagement

Die Schweizer Bevölkerung wird älter – und bleibt länger gesund. Was heißt das für das HR? Dieser Beitrag zeigt, warum Generationenmanagement zum strategischen Muss wird – und wie Unternehmen jetzt mit drei konkreten Hebeln vorangehen können.

■ Von Prof. Dr. Anina Hille



Anteil der Ü65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung (Quelle: eigene Darstellung basierend auf Daten der UN World Population Prospects 2024, in Anlehnung an WDA)

Warum jetzt: Demografie als Gamechanger

Die Demografie verändert sich rasch – weltweit, in Europa und in der Schweiz. Der Trend ist eindeutig: Die Weltbevölkerung altert, wenn auch regional unterschiedlich. Die obenstehende Grafik zeigt eindrücklich: Europa durchläuft eine beispiellose Alterung und ist am weitesten fortgeschritten. Treiber sind eine steigende Lebenserwartung bei gleichzeitig sinkenden Geburtenraten.

Auch in der Schweiz steigt der Altersquotient in den nächsten Jahrzehnten spürbar: Auf jede Person 65+ kommen immer weniger Erwerbstätige. Gemäss Referenzszenario des BFS (2025) verdoppelt sich die Gruppe der Ü80 bis 2055 nahezu; auch die Ü65 wachsen stark, während die Bevölkerung im Erwerbsalter stagniert bzw. schrumpft. Der historische Blick des Bundesamts für Statistik über gut 50 Jahre zeigt: Seit 1970 hat die Zahl der Erwerbstätigen in fast allen Altersklassen zugenommen – u.a. getrieben durch den steigenden Frauenanteil am Arbeitsmarkt. Einzi-

ge Ausnahme: Die 15- bis 24-Jährigen sind weniger geworden – aufgrund der Bevölkerungsalterung und längerer Ausbildungszeiten. Entsprechend verschob sich die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung: Während der Anteil der 15- bis 24-Jährigen im gleichen Zeitraum von 22,2% auf 11,3% gesunken ist, ist jener der 40- bis 54-Jährigen von 26,2% auf 33,0% und jener der 55- bis 64-Jährigen um 5,5 Prozentpunkte von 13,5% auf 18,9% gestiegen.

Wenig erstaunlich ist auch das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen kontinuierlich gestiegen von 38,4 (1970) zu 42,4 Jahre (2023) – Tendenz weiter steigend.

Mit der Alterung wächst nicht nur die Lebenserwartung, sondern insbesondere die **gesunde Lebenserwartung**. Die Schweiz liegt hier international an der Spitze: Gemäss WHO kann hier ein Mann, der das 60. Lebensjahr erreicht, mit 19 weiteren gesunden Jahren rechnen, eine Frau sogar mit 20 – und diese Zahl ist stetig gewachsen über die letzten zwei Jahrzehnte. Spannend ist: Subjektiv füh-

len sich die Schweizer tendenziell jünger als ihr biologisches Alter. Besonders ausgeprägt ist dies bei den Ü50-Jährigen, wie das HSLU Generationenbarometer zeigt. Diese Trends verschieben unser Altersbild: weg vom Defizit hin zu Möglichkeiten.

Kurz: **Wir werden älter, bleiben länger leistungsfähig – und arbeiten mit mehr Generationen gleichzeitig.** Das ist Herausforderung und Chance.

Was das für die Arbeit bedeutet

Neue Familien- und Lebensmodelle

Die jüngeren Kohorten kommen mit höheren Qualifikationen, komplexeren Biografien und vielfältigeren Familienkonstellationen in die Arbeitswelt. Patchwork, Lifelong Learning, Care-Phasen: All das ist Normalität. Längere Leben und mehr gemeinsame Jahre der Generationen bedeuten zugleich mehr Care-Aufgaben mitten im Erwerbsalter – Stichwort Sandwich-generation. Arbeitgeber*innen sollten diese Realität nicht nur anerkennen, sondern aktiv gestalten. Bei Care-Leaves der Zukunft geht es längst nicht mehr nur um Kinderbetreuung, sondern zunehmend auch um Elternpflege und Entlastungsfenster.

Karrieren «100-jährig» denken

Mit der steigenden Lebenserwartung verändern sich Karrieren: Sie verlaufen weniger linear – mit Phasen der Weiterbildung, Neuorientierung und späten Wiedereinstiegen. Das kann eine berufliche Neuorientierung in den Fünfzigern sein oder ein Wiedereinstieg nach Erreichen des Rentenalters. Wer länger arbeitet, braucht dazwischen Auszeiten und Entlastungsphasen; Flexibilität über den gesamten Lebenslauf wird zum Schlüssel. Viele Unternehmen konzentrieren ihre Angebote noch auf Flexibilität rund um die Pension. Zunehmend entstehen jedoch frühere Flex-Formate. Ein Beispiel: Loopings ermöglicht langjährigen Mitarbeitenden ein vierwöchiges Praktikum in einem Start-up – mit dem Ziel, frische Ideen und neue Perspektiven in die Firma zurückzutragen. Solche Modelle zeigen: Flexibilität ist gestaltbar und schafft einen doppelten Nutzen – Wissen bleibt, Perspektiven wachsen. Zudem können sich in der Schweiz immer mehr Menschen vorstellen, im Rentenalter weiterzuarbeiten. Es gilt, Arbeit so zu gestalten, dass dies gelingt.