DER HR-PROFI

NOVEMBER 2026
NEWSLETTER **10**

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN

Liebe Leserin, lieber Leser

Diese Ausgabe lädt Sie ein, genauer hinzuschauen, hinter Prozesse, Tools und die glänzende Oberfläche der Digitalisierung. Besonders ans Herz legen möchte ich Ihnen gleich den ersten Artikel von Carolin Müller über Kulturarbeit, denn Unternehmenskultur ist kein hübsches Beiwerk, sondern der Boden, auf dem Veränderung überhaupt erst Wurzeln schlagen kann. Gerade wenn das Tempo steigt, zeigt sich, wie tragfähig Zusammenarbeit, Vertrauen und Führung wirklich sind. Ich wünsche Ihnen viele Gedankenanstösse, neue Blickwinkel und vor allem Lust darauf, Kultur nicht nur zu beschreiben, sondern aktiv zu gestalten.

Diana Roth, #herzblutpersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Führung: Kulturarbeit und KI — Seite 1
- HR & Rekrutierung: Active Sourcing auf LinkedIn — Seite 4
- HR & Recht: Arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit — Seite 6
- HR & Mitarbeitende: Executive Onboarding — Seite 8
- HR & Sozialversicherungen: Arbeitsmodelle — Seite 10
- HR-ABC: Xperience — Seite 12

Warum Kulturarbeit im digitalen Zeitalter immer wichtiger wird

Digitalisierueng und KI schaffen keine neuen Kulturprobleme. Sie machen bestehende sichtbar und teuer – und sie verkürzen die Zeit, in der ein Unternehmen sie ignorieren kann. Fünf Punkte, die das erklären, und fünf Fragen, mit denen sich der eigene Stand prüfen lässt.

Von Caroline Müllner

Ein mittelständisches Unternehmen führt eine Plattform für die Zusammenarbeit ein, sorgfältig ausgewählt und gut geschult. Ein Jahr später läuft sie stabil, die wichtigen Absprachen aber laufen weiterhin über kurze Telefonate und einen Mailverteiler mit denselben sechs Personen wie zuvor. Meist wird so etwas der Technik angelastet oder der fehlenden Veränderungsbereitschaft der Belegschaft. Beide Erklärungen greifen zu kurz. In diesem Unternehmen war Information immer schon ein Statusgut im Sinne von «Wissen ist Macht». Solange sich niemand traut, diese ungeschriebene Regel zu hinterfragen, bleibt sie ein Hindernis.

Kultur ist dabei nüchtern zu verstehen: als Summe der gelebten Denk-, Entscheidungs- und Verhaltensmuster einer Organisation. Sie zeigt sich dort, wo weder ein Prozess noch eine Weisung greift. Wie wird ein Fehler behandelt, den niemand bemerkt hätte? Wer wird gefragt, bevor ein Entscheid offiziell fällt? So verstanden ist Kultur kein weiches Thema. Sie ist die Gewohnheit, mit der ein Unternehmen entscheidet. Diese Gewohnheit gerät unter Druck, sobald sich das Tempo ändert.

1. Der Engpass hat sich verschoben

Auswertungen, für die früher zwei Tage und drei Personen nötig waren, liegen heute in einer Viertelstunde vor. Die Entscheidungswege dahinter sind dieselben geblieben. Damit verschiebt sich der Engpass von der Analyse zur Frage, wer den Entscheid fällen darf. In vielen Unternehmen war diese Frage nie sauber geklärt, und solange die Vorbereitung ohnehin Wochen dauerte, fiel das kaum auf.

Hinzu kommt, dass die Werkzeuge selbst kaum noch einen Vorsprung sichern. Ein KMU arbeitet mit denselben Systemen wie ein Konzern, oft bei denselben Anbietern. Was ein Unternehmen vom anderen unterscheidet, ist damit zunehmend die Art, wie es diese Werkzeuge nutzt. Gemeint ist damit sehr Konkretes: wie lange ein Vorschlag bis zur Freigabe braucht, ob ein Problem gemeldet wird, solange es noch klein ist, und ob eine Terminzusage ohne Nachfassen eingehalten wird.

2. Nutzung ist eine Kulturfrage, keine Schulungsfrage

Wo ein KI-gestütztes Werkzeug eingeführt wird, bleibt eine Frage meist unbeantwortet: Wer trägt die Verantwortung, wenn ein maschinell erzeugter Text mit einer falschen Zahl beim Kunden landet? Solche Fehler sind wahrscheinlicher als angenommen, weil der Text sprachlich stimmig wirkt, auch wenn die Angaben darin ungeprüft sind.

Für die Nutzung ist allerdings nicht die Fehlerquote entscheidend, sondern die Frage, wem ein Fehler zugeschrieben wird. Wo Fehler in erster Linie Personen angelastet werden und nicht dem Ablauf, der sie ermöglicht hat, ist Zurückhaltung eine vernünftige Reaktion. Wer nichts ausprobiert, hat nichts zu verantworten. Zurückhaltende Nutzung ist dann kein Schulungsproblem, und sie hat einen messbaren Preis: bezahlte, teure Lizenzen ohne Wirkung.

Dasselbe Muster zeigt sich in einer verbreiteten Praxis. Mitarbeitende arbeiten mit KI und sprechen nicht darüber, weil unklar ist, ob es erwünscht ist und wie es bewertet wird. In Führungsteams begegnet mir regelmässig die Frage, ob man die Nutzung verbieten, erlauben oder verlangen soll. Dahinter liegt eine selten gestellte Frage: Was passiert hier mit jemandem, der etwas ausprobiert und dabei einen Fehler macht?

3. Führung verliert ihre fachliche Grundlage

Wissen ist nicht mehr an Personen gebunden. Wer Zugang hat und die richtigen Fragen stellt, kommt an Zusammenhänge, für die früher Erfahrung nötig war. Für Führungskräfte, deren Autorität wesentlich auf fachlichem Vorsprung beruhte, ist das eine ernsthafte Verunsicherung. Ausgesprochen wird sie selten. Sie zeigt sich als Skepsis gegenüber der Datenqualität oder als plötzliches Interesse an formalen Zuständigkeiten.

Damit verschiebt sich die Grundlage von Wirksamkeit. Detailkontrolle funktioniert nicht mehr, wenn ein Entwurf in Minuten entsteht und die Prüfung länger dauert als die Erstellung. An ihre Stelle treten Kriterien: Woran erkennen wir, dass ein Ergebnis gut genug ist? Was muss zwingend geprüft werden, was nicht? Wer entscheidet im Zweifelsfall? Führungskräfte, die diese Kriterien nicht formulieren, überlassen die Qualitätssicherung den einzelnen Mitarbeitenden, ohne es auszusprechen. Jede und jeder legt dann eigene Massstäbe an. Die Qualität schwankt von Person zu Person, und im Fehlerfall steht diejenige allein da, die im Zweifel entschieden hat.

4. Kultur lässt sich nicht delegieren

Eine Strategie kann eine Geschäftsleitung beschliessen, Strukturen lassen sich per Organigramm ändern. Kultur entsteht in tausend kleinen Interaktionen pro Tag. Sie muss von oben gewollt werden, machen lässt sie sich von dort nicht.

Verstärkt wird das durch die verteilte Zusammenarbeit. Was früher zwischen Tür und Angel geklärt wurde, muss heute ausgesprochen werden: Erwartungen, Prioritäten, wer bis wann was liefert. Organisationen, die viel

Active Sourcing auf LinkedIn: Warten ist keine Strategie

Oft ist es der gleiche Ablauf: Inserat schalten, warten, Bewerbungen sichten. Das funktioniert, solange genügend passende Menschen suchen. Bei gefragten Profilen tun sie das nicht. Sie sind in einer Stelle, zufrieden genug, und lesen keine Stelleninserate. Erreichen lassen sie sich nur, wenn jemand den ersten Schritt macht. Und dieser Jemand können Sie sein.

Von Sonja Berger

Die Ausgangslage: Ein Inserat erreicht nur den, der sucht

Ein Stelleninserat ist ein Angebot, das wartet. Es erreicht Menschen, die gerade aktiv eine neue Stelle suchen, oder solche, die zufällig daran vorbeiscrollen. Nach Angaben von LinkedIn selbst ist der grössere Teil der Berufstätigen nicht aktiv auf der Suche, wäre aber für eine passende Gelegenheit offen.

Wer nur inseriert, wählt unter denen, die sich melden.

Wer aktiv sucht, wählt unter denen, die passen.

Das ist ein grosser Unterschied, gerade bei Spezialistinnen, Führungskräften und allen Profilen, bei denen die Bewerbungen ausbleiben.

Das heisst nicht, dass Inserate ausgedient haben. Sie bleiben der Standardweg und reichen für viele Stellen völlig aus. Active Sourcing ist der zweite Kanal, den ein HR-Team beherrschen sollte.

Frage ich in Seminaren, warum kaum aktiv angesprochen wird, kommen fast immer dieselben Antworten:

- «Das ist zu aufdringlich.»
- «Ich weiss nicht, was ich schreiben soll.»
- «Das ist teuer, und ich weiss nicht, ob es sich lohnt.»
- «Das ist Sache der Headhunter.»

Die ersten beiden Sorgen lassen sich entkräften. Eine gute Nachricht stört nicht, sie ist ein Kompliment: Jemand hat sich Ihr Profil angesehen und hält es für relevant. Eine Absage kostet Ihr Gegenüber zehn Sekunden. Aufdringlich wird es erst bei der Serienmail an Hunderte, die man sofort als solche erkennt.

Die Kostenfrage gehört ehrlich gerechnet: Was kostet eine Stelle, die monatelang offen bleibt, und was ein externes Mandat? Wer die Direktansprache dauerhaft auslagert, verzichtet zudem auf Beziehungen, die im eigenen Haus wachsen könnten.

Das Werkzeug: Der LinkedIn Recruiter

Im normalen LinkedIn-Konto stossen Sie schnell an Grenzen: eingeschränkte Filter, begrenzte Trefferlisten, keine Ablage für Kandidatenlisten. Der LinkedIn Recruiter ist genau dafür gebaut. Er bietet unter anderem:

- präzise Filter nach Jobtitel, Kompetenzen, Standort, Branche und früheren Arbeitgebern
- die boolesche Suche, mit der man Begriffe kombiniert und ausschliesst
- Projekte, in denen man Profile sammelt, ordnet und über die Zeit begleitet
- InMails, also Nachrichten an Personen, mit denen man nicht vernetzt ist

Umfang und Preis unterscheiden sich je nach Lizenz. Für einzelne Stellen und kleine Teams kann die schlankere Variante **LinkedIn Recruiter Lite** genügen. Bei mehreren parallelen Suchen, Teamarbeit und Anbindung ans Bewerbermanagementsystem lohnt der Blick auf grössere Pakete. Das Angebot ändert sich laufend, prüfen Sie den aktuellen Stand deshalb direkt bei LinkedIn.

Die Grundlage bleibt dieselbe wie beim Inserat: ein scharfes Anforderungsprofil. Ohne es sucht auch der beste Recruiter im Nebel. KI hilft Ihnen, das Profil in eine enge und eine breite Suchabfrage zu übersetzen, samt alternativen Jobtiteln und englischen Varianten.

Die erste Nachricht: Das Herzstück

Die Suche ist Handwerk, die Nachricht ist Beziehungsarbeit. Sie entscheidet, ob jemand antwortet. Bewährt hat sich:

1. Kurz bleiben. Wenige Sätze, die man auf dem Handy in Sekunden liest.
2. Den Grund nennen. Warum genau diese Person? Ein konkreter Bezug zu Werdegang oder Projekt.
3. Die Rolle in einem Satz beschreiben. Was ist die Aufgabe, was das Besondere?
4. Leicht antworten lassen. Nicht «Bewerben Sie sich», sondern «Darf ich Ihnen die Stelle in zehn Minuten am Telefon vorstellen?»

«Wir bieten eine spannende Herausforderung in einem dynamischen Team» passt in jede Massennachricht. «Sie haben bei Ihrem letzten Arbeitgeber ein neues ERP-System eingeführt. Genau diese Erfahrung suchen wir» passt nur zu einer Person.

DER HR-DEVELOPER

NOVEMBER 2026
NEWSLETTER **10**

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN

Liebe Leserin, lieber Leser

Dr. Simon Foppa zeigt im ersten Beitrag, wie sich der Schweizer Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren entwickeln könnte. Trotz der aktuellen Abkühlung dürfte sich das Kräfteverhältnis durch den demografischen Wandel wieder zugunsten der Arbeitnehmenden verschieben. Unternehmen sollten die jetzige Phase nutzen, um sich darauf vorzubereiten.

Im zweiten Beitrag beleuchtet Karim Timo El Zenaty die unsichtbaren Kosten von Insellösungen im HR. Nicht die einzelnen Systeme sind das Problem, sondern ihre fehlende Vernetzung. Klare Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und automatisierte Datenflüsse sorgen für eine funktionierende HR-IT-Landschaft.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Arbeitnehmer- und Arbeitgebermärkte — Seite 1
- HR-Skills: Kosten von Insellösungen — Seite 4
- Collaboration: Kultur- und Mitarbeitendenbefragungen — Seite 6
- Mindset: Human Intelligence — Seite 8
- H im HR: Erfolgsfaktor Körpersprache — Seite 11

Wann kommt der nächste Arbeitnehmermarkt?

Arbeitnehmermärkte stellen Unternehmen vor Herausforderungen, da in diesen Phasen wichtige Positionen oft monatelang unbesetzt bleiben. Dennoch agieren viele Betriebe reaktiv und warten mit Massnahmen ab, bis die Rekrutierung ins Stocken gerät oder wertvolles Personal abwandert. Um diesem Trend entgegenzuwirken, geht der vorliegende Artikel der Frage nach, wann mit dem nächsten Arbeitnehmermarkt zu rechnen ist und wie sich Unternehmen schon heute strategisch positionieren können, um dafür gerüstet zu sein.

Von Dr. Simon Foppa

Von Arbeitnehmer- und Arbeitgebermärkten

Angetrieben von der allgemeinen Konjunktur verändert sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt in zyklischen Wellen. Dadurch schwingt das Pendel fortlaufend zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebermärkten hin und her.

Von einem **Arbeitgebermarkt** wird dann gesprochen, wenn das Angebot an Arbeitskräften die Nachfrage übersteigt. Gibt es viele Bewerber pro Stelle, sinkt deren Verhandlungsmacht, ihr Lohnwachstum entwickelt sich moderat, und die Stellensuche dauert in der Regel länger. Diese Situation ist für die Arbeitgeberseite von Vorteil, da sie aus einem breiten Kandidatenpool die passendsten Talente auswählen kann.

Auf der anderen Seite der konjunkturellen Pendelbewegung liegt der **Arbeitnehmermarkt.** Dieser liegt dann vor, wenn die Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften das Angebot auf dem Markt übersteigt. In dieser Phase können sich die gefragten Arbeitnehmenden ihre Arbeitgeber aussuchen. Aufgrund des Unterangebots verlagert sich die Verhandlungsmacht also auf ihre Seite, was steigende Löhne und attraktivere Zusatzleistungen nach sich zieht.

In Zeiten des Fachkräftemangels stellt der Arbeitnehmermarkt für viele Unternehmen eine ernsthafte Belastung dar. Wenn Schlüsselpositionen über Monate hinweg unbesetzt bleiben, leidet die Wertschöpfung darunter. Daher kann diese Situation für manche Betriebe sogar existenzbedrohend sein. Dementsprechend ist es für das Management entscheidend, den nächsten Arbeitnehmermarkt zu antizipieren und sich rechtzeitig strategisch zu positionieren.

Ein Blick in die Vergangenheit

Der zyklische Wechsel zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebermärkten lässt sich in der Schweiz anhand verschiedener Kennzahlen veranschaulichen. Dies zum Beispiel mithilfe des Swiss Job Market Index,[1] des Fachkräftemangel-Index[2] oder der Kündigungsrate (hohe freiwillige Kündigungen signalisieren ein Selbstvertrauen der Arbeitnehmenden).

Eine andere zentrale Kennzahl ist die **Arbeitslosenquote** des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Auf ihrer Grundlage wird in der historischen Betrachtung der wellenartige Verlauf des Schweizer Arbeitsmarkts auf einen Blick deutlich (siehe Abb. 1).

Die Daten des SECO veranschaulichen die Wechsel der verschiedenen Phasen, die den Schweizer Arbeitsmarkt in den vergangenen zwei Jahrzehnten geprägt haben:[4]

- **Nachwehen der Dotcom-Blase.** Zu Beginn des dritten Jahrtausends lag die Arbeitslosigkeit im Jahr 2004 aufgrund der Nachwehen des Platzens der Dotcom-Blase mit 3,9% auf einem für Schweizer Verhältnisse sehr hohen Niveau, was auf einen klaren Arbeitgebermarkt hindeutete.
- **Finanzkrise.** Nach einer Erholungsphase am Arbeitsmarkt löste die Insolvenz von Lehman Brothers 2008 die globale Finanzkrise aus und läutete damit den nächsten Arbeitgebermarkt ein. Aber bereits 2010 erholte sich die Wirtschaftslage erneut, und das Pendel schwenkte wieder in Richtung Arbeitnehmermarkt um.
- **Frankenschock.** In den Jahren von 2011 bis 2016 belastete der starke Schweizer Franken die Industrie. Dies führte zu einem länger anhaltenden Arbeitgebermarkt, der erst Ende der 2010er-Jahre wieder in einen Arbeitnehmermarkt überging.

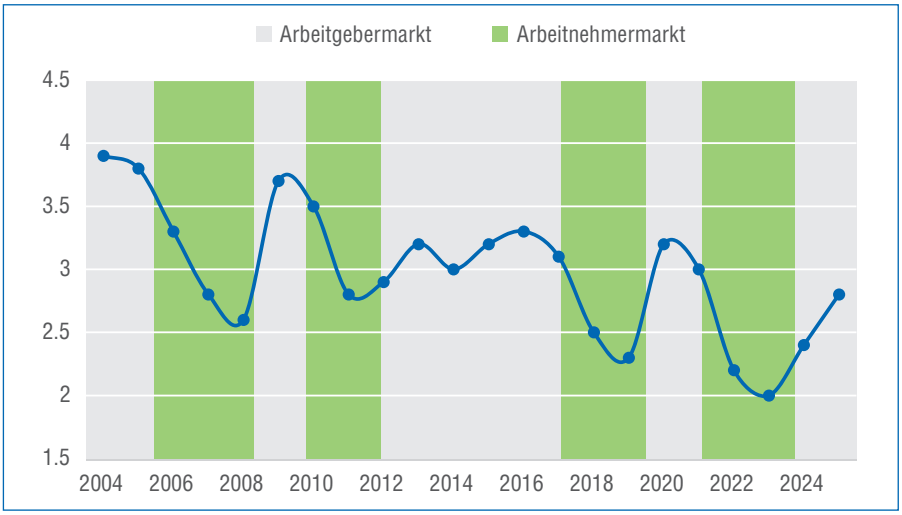

Abb. 1: Schweizer Arbeitslosenquote (2004–2025) in Prozent (Quelle: Datengrundlage SECO [2026])[3]

- **Pandemie & Post-Covid-Boom.** Mit dem Ausbruch der Coronapandemie kühlte der Arbeitsmarkt zunächst schlagartig ab, nur um gleich danach in der Post-Covid-Phase von 2022 bis 2023 einen historischen Rekordwert zu erreichen.[5] Der Fachkräftemangel war zu dieser Zeit branchenübergreifend so stark ausgeprägt, dass in der Wirtschaft nicht mehr von einem «Fachkräfte»-Mangel, sondern von einem regelrechten «Arbeitskräfte»-Mangel gesprochen wurde.[6]

Aktuelle Lage und Prognose

Nach diesem Blick in die Vergangenheit stellt sich die Frage, wo wir uns momentan in diesem Zyklus befinden.

Momentan weist vieles auf einen Arbeitgebermarkt hin: Seit 2024 kühlt der Schweizer Arbeitsmarkt spürbar ab. Der Fachkräftemangel-Index der Universität Zürich sank von 2023 auf 2024 um rund 18% und fiel 2025 um weitere 22%.[7] Im Januar des Jahres 2026 stieg die SECO-Arbeitslosenquote auf 3,2% und pendelte dann bis Mitte des Jahres um die 3,0%-Marke.[8]

Treiber dieser Abkühlung sind unter anderem geopolitische Unsicherheiten und die Dynamik rund um die US-Handels- und Strafzölle, die die exportorientierte Industrie belasten. Zudem führt der rasche Einzug leistungsfähiger Modelle der **künstlichen Intelligenz** (KI) zu einer nachlassenden Nachfrage nach Büro- und IT-Arbeitskräften. So zeigt eine Studie des KOF, dass Online-Stelleninserate in stark KI-exponierten Berufen (wie Softwareentwicklung, Datenbankadministration, Journalismus oder Marketing) seit 2023 stärker zurückgegangen sind als in Berufen mit geringer Exposition.[9]

Trotz dieses aktuellen Einflusses von KI auf den Arbeitsmarkt sprechen aber gewichtige Argumente dafür, dass der jetzige Rückgang nur eine temporäre Delle in einem übergeordneten, **strukturellen Arbeitnehmermarkt** darstellt. Denn der Schweizer Arbeitsmarkt steht aufgrund des Renteneintritts der Babyboomer-Generation vor einer massiven Zäsur (vgl. Abb. 2).

Bereits im Jahr 2019 übertraf in der Schweiz die Zahl der altersbedingten Arbeitsmarktaustritte erstmals die Zahl der Neueintritte. Diese Schere wird sich weiter öffnen, bis um das Jahr 2029 der **Höhepunkt der Pensionierungswelle** erreicht ist. Zwar schliesst sich die Lücke danach langsam wieder, doch aufgrund der anhaltend niedrigen Geburtenraten werden die Austritte der über 65-Jährigen die Arbeitsmarkteintritte der 20-Jährigen noch über Jahrzehnte hinweg übersteigen.[11] Das bedeutet, dass von nun an mit jedem weiteren Jahr weniger Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Momentan beruht das Wachstum der Erwerbsbevölkerung zum grössten Teil auf der Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem EU-/EFTA-Raum. Dies ist jedoch keine

demografische Entwicklung sorgt dafür, dass sich das Pendel in den kommenden Jahren mit grosser Wahrscheinlichkeit wieder in Richtung Arbeitnehmermarkt bewegen wird – mit spürbaren Folgen für Rekrutierung, Bindung und Führung von Fachkräften.

Unternehmen sollten diese Phase der relativen Ruhe nutzen, um sich mit gezielten Investitionen in die Mitarbeitenden strategisch zu positionieren und sich so den entscheidenden Vorsprung zu verschaffen. Die Weichen für die 2030er-Jahre werden bereits heute gestellt. Wer abwartet, bis der Fachkräftemangel wieder voll durchschlägt, läuft Gefahr, im nächsten Arbeitnehmermarkt von der Konkurrenz überholt zu werden.

QUELLEN

1 Universität Zürich (2026a). Adecco Group Swiss Job Market Index (Job Index). Verfügbar unter: www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/asjmi.html (6.8.2026).
2 Universität Zürich (2026b). Fachkräftemangel-Index Schweiz. Verfügbar unter: www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html (6.8.2026).
3 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2026). Die Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Juli 2026. Verfügbar unter: https://cms.news.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-nsbcch-files/files/2026/08/05/cd7f8017-97bd-485d-84dd-309693f7b7d7.pdf (6.8.2026).
4 Vgl. SECO (2026).
5 Vgl. Universität Zürich (2026b).
6 Swissinfo (2023): Fachkräftemangel erreicht 2023 neuen Rekordwert. Verfügbar unter: www.swissinfo.ch/ger/fachkraeftemangel-erreicht-2023-neuen-rekordwert/49012686 (6.8.2026).
7 Vgl. Universität Zürich (2026b).
8 Vgl. SECO (2026).
9 Kläui, J., Siegenthaler, M. (2025). KI und der Schweizer Arbeitsmarkt: Erste Evidenz zu Auswirkungen auf Arbeitslosigkeit und Stellenausschreibungen, KOF Studien, No. 186, KOF Swiss Economic Institute, Zürich.
10 Bundesamt für Statistik BFS (2026). Ständige Wohnbevölkerung nach Geschlecht und Alter, 1860-2024. Verfügbar unter: www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0102030000_101/-/px-x-0102030000_101.px/(6.8.2026).
11 Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen VSE (2023): Fachkräftemangel – Gehen uns die Arbeitskräfte aus? Verfügbar unter: www.strom.ch/de/perspective/fachkraeftemangel-gehen-uns-die-arbeitskraefte-aus (6.8.2026).

AUTOR

Dr. Simon Foppa ist Senior Project Manager bei icommit. Die icommit GmbH ist ein Forschungs- und Beratungsunternehmen, das Unternehmen und Führungskräfte dabei unterstützt, auf der Basis von Commitment zukunftsfähige Arbeitswelten zu gestalten.

Die unsichtbaren Kosten von Insellösungen – warum nicht die Software das Problem ist

Ein Unternehmen hat für jeden Bereich die passende Software. Ein Tool für das Bewerbermanagement, eines für die Lohnbuchhaltung, eines für die Zeiterfassung, dazu eine Excel-Liste für alles, was sonst nirgendwo hineinpasst. Jedes dieser Systeme funktioniert für sich zuverlässig. Und trotzdem verliert die HR-Abteilung jeden Monat Stunden damit, Daten zwischen ihnen hin und her zu tragen. Woran liegt das, wenn doch jedes einzelne System eigentlich gut funktioniert? Und warum wird dieses Problem so selten als das erkannt, was es tatsächlich ist?

■ **Von Karim Timo El Zenaty**

Das Symptom zeigt sich erst am Monatsende

Während des Monats läuft der Betrieb scheinbar reibungslos. Bewerbungen werden erfasst, Abwesenheiten dokumentiert, Arbeitszeiten gebucht. Erst wenn die Lohnabrechnung ansteht, zeigt sich das eigentliche Problem. Jemand überträgt Abwesenheiten manuell in das Lohnsystem, prüft, ob eine neu eingestellte Person aus dem Bewerbermanagement tatsächlich im Personalstamm angekommen ist, und gleicht Excel-Listen ab, die eigentlich niemand mehr pflegen wollte, ohne die aber nichts zusammenpasst.

Dieser Aufwand wird selten als das benannt, was er ist: die Rechnung für fehlende Verbindung zwischen Systemen, die einzeln betrachtet tadellos funktionieren. Stattdessen heisst es, das Team sei zu klein, der Monatsabschluss zu aufwendig, die Prozesse zu kompliziert. Die Software selbst gerät dabei kaum in Verdacht. Zu Unrecht wird sie freigesprochen, denn das eigentliche Problem liegt nicht in einem der Systeme, sondern im Zwischenraum, der zwischen ihnen klafft.

Jedes Tool wurde zu Recht eingeführt

Insellösungen entstehen fast nie aus Nachlässigkeit. Sie entstehen, weil jede einzelne Entscheidung für sich genommen sinnvoll war. Die Buchhaltung führt eine Lohnsoftware ein, weil die manuelle Abrechnung fehleranfällig geworden ist. Die HR-Verantwortliche schafft ein Bewerbermanagement an, weil die E-Mail-Flut bei der letzten Ausschreibung kaum mehr zu bewältigen war. Die Teamleitung baut eine Excel-Zeiterfassung, weil es schnell gehen musste und kein Budget für ein grösseres System vorhanden war.

Jede dieser Entscheidungen löst ein reales Problem. Keine davon wird von jemandem getroffen, der die Gesamtarchitektur im Blick hat, denn diese Verantwortung liegt in den meisten Schweizer KMU bei niemandem konkret. Es gibt eine Person für Lohn, eine für Recruiting, eine für den Betrieb, aber niemanden, dessen Aufgabe es ist, zu fragen, wie diese Systeme miteinander sprechen sollen.

Die Anbieter selbst verstärken diesen Effekt. Jede Software wird für ihren eigenen Anwendungsfall optimiert, nicht für das Zusammenspiel mit bereits vorhandenen Systemen. Ein Verkaufsgespräch dreht sich um Funktionen, Bedienkomfort und Preis, selten ernsthaft um die Frage, was mit den Daten passiert, sobald sie das System wieder verlassen sollen.

Der Preis, der nirgends auf der Rechnung steht

Die Kosten von Insellösungen tauchen in keiner Kalkulation auf, weil sie sich nicht in

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

NOVEMBER 2026
NEWSLETTER **10**

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Der Titelbeitrag beleuchtet, wie Sie Lohn- und Personaldaten gezielt auswerten und daraus fundierte Entscheidungen zu Lohnkosten, Fairness und Marktgerechtigkeit ableiten. Anschliessend erfahren Sie, wie Sie Dauer und Höhe der Lohnfortzahlung bei Krankheit korrekt berechnen.

Im dritten Beitrag lesen Sie, weshalb bei Bonus und Gratifikation die konkrete Ausgestaltung über den rechtlichen Anspruch entscheidet und welche Folgen sich daraus für die Lohnabrechnung ergeben. Der letzte Beitrag zeigt, wie Sie mit klaren Zuständigkeiten, verbindlichen Fristen und gezielten Kontrollen einen korrekten Payroll-Jahresabschluss sicherstellen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und hilfreiche Impulse für Ihre Praxis.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: HR-Analytics — Seite 1
- Best Practice: Lohnfortzahlung — Seite 4
- Top-Thema: Bonus vs. Gratifikation — Seite 6
- Best Practice: Jahresabschluss — Seite 9

HR Analytics in der Vergütung: Welche Kennzahlen wirklich weiterhelfen

Viele Unternehmen kennen ihre Lohnsumme genau – und können trotzdem nur schwer erklären, wodurch sie steigt, ob ihre Löhne intern fair sind oder wo konkreter Handlungsbedarf besteht. People Analytics verbindet Lohn- und Personaldaten mit den richtigen Fragestellungen. So werden aus Kennzahlen nachvollziehbare Grundlagen für faire, finanzierbare und zukunftsfähige Lohnentscheide.

Von Slavelina Jauslin

Von HR-Daten zu fundierten Vergütungsentscheidungen

In der Geschäftsleitung beginnt die Diskussion häufig mit scheinbar einfachen Fragen: Warum steigen unsere Lohnkosten stärker als geplant? Zahlen wir marktgerecht? Sind unsere Löhne intern fair? Welche Funktionen verlieren wir an die Konkurrenz? Und wie setzen wir ein begrenztes Lohnbudget dort ein, wo es die grösste Wirkung erzielt?

Gerade KMU verfügen über zahlreiche Daten aus Lohnbuchhaltung, Personaladministration und Rekrutierung. Trotzdem fehlen oft belastbare Antworten. Meist mangelt es nicht an Zahlen, sondern an der Verbindung zwischen den Daten, der Vergütungslogik und der anstehenden Entscheidung. Ein Dashboard kann zehn Kennzahlen korrekt darstellen und dennoch keine relevante Managementfrage beantworten. Genau hier beginnt People Analytics: nicht bei der möglichst grossen Datensammlung, sondern bei einer klaren Frage und dem Anspruch, aus Daten bessere Entscheidungen abzuleiten.

Kennzahl, HR Analytics oder People Analytics?

Die Begriffe werden nicht einheitlich verwendet. Entscheidend ist weniger die perfekte Abgrenzung als der Erkenntnisgewinn einer Auswertung. HR-Kennzahlen beschreiben, was passiert ist: Wie hoch sind Lohnsumme, Durchschnittslohn oder Fluktuation?

HR Analytics untersucht Ursachen und Handlungsbedarf: Welche Gruppen treiben die Lohnkosten – und aus welchen Gründen? People Analytics richtet den Blick auf die Entscheidung und ihre Wirkung: Welche Massnahme erhöht Fairness, Bindung und finanzielle Steuerbarkeit zugleich?

Eine Kennzahl beschreibt zunächst einen Zustand. Analyse entsteht, wenn Daten segmentiert, miteinander verknüpft und im Unternehmenskontext interpretiert werden. People Analytics geht noch einen Schritt weiter: Die Erkenntnis wird in eine Entscheidung, eine Massnahme und eine spätere Wirkungskontrolle übersetzt. Für ein Unternehmen ist deshalb nicht die Zahl der Kennzahlen entscheidend, sondern ihre Nähe zu den tatsächlichen Führungs- und Lohnentscheiden.

In der Vergütung braucht jede Zahl einen Kontext

Gerade bei Löhnen wirken Zahlen schnell objektiv. Doch ein Durchschnittslohn, eine Marktabweichung oder ein Gender Pay Gap beantwortet allein noch nicht, ob die Vergütung fair ist. Dafür muss bekannt sein, was tatsächlich miteinander verglichen wird.

Ein belastbarer Vergleich beginnt mit der Funktion: Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten umfasst sie? Welchen Beitrag leistet sie im Unternehmen? Welcher Stellenwert und welches Lohnband sind daraus abgeleitet? Erst danach wird betrachtet, wo eine Person innerhalb dieses Lohnbands positioniert ist und ob individuelle Faktoren wie relevante Erfahrung, Leistung oder nachhaltige Kompetenzentwicklung die Positionierung erklären.

Fehlt diese Architektur, werden Daten häufig mit falschen Bezugsgrössen ausgewertet. Dann erscheinen zwei Personen als vergleichbar, obwohl ihre Funktionen unterschiedlich anspruchsvoll sind – oder Unterschiede werden mit dem Markt erklärt, obwohl sie aus historischen Einzelentscheiden entstanden sind. People Analytics kann eine fehlende Vergütungslogik nicht ersetzen. Es macht ihre Lücken jedoch sichtbar.

Grundsatz für aussagekräftige Vergütungsanalysen

Zuerst den Job einordnen, danach die Person innerhalb des Rahmens betrachten. Nur so lassen sich interne Gleichwertigkeit, Marktposition und individuelle Lohnentwicklung sauber voneinander trennen.

Welche Kennzahlen wirklich weiterhelfen

Die beste Auswahl beginnt nicht mit der Frage «Welche Daten haben wir?», sondern mit der Frage «Welche Entscheidung müssen wir treffen?». Für die Vergütung sind insbesondere folgende Perspektiven relevant:

Finanzielle Steuerung

- Lohnsumme und Personalkosten pro Vollzeitäquivalent
- Entwicklung gegenüber Budget sowie
- die nachhaltige Wirkung der geplanten Lohnrunde

Interne Fairness

- Position im Lohnband nach Stellenwert
- Verteilung der Löhne innerhalb vergleichbarer Funktionen
- nicht erklärbare Ausreisser sowie
- Unterschiede bei Eintritts- und Entwicklungsentscheiden

Marktgerechtigkeit

- Position der Lohnbänder gegenüber dem relevanten Markt
- Rekrutierungsschwierigkeiten
- Annahmequote von Angeboten
- Häufung von Ausnahmen bei einzelnen Funktionsgruppen

Lohngleichheit

Vergleich der Löhne von Frauen und Männern sowie weiterer relevanter Gruppen. Dabei wird geprüft, welche Unterschiede sich durch objektive Faktoren wie Funktion, Verantwortung, Ausbildung oder Erfahrung erklären lassen – und wo nicht begründbare Lohnunterschiede bestehen.

Bindung und Risiko

- Fluktuation in kritischen Funktionen
- Austritte in Verbindung mit Bandposition und Lohnentwicklung
- Lohnkompression zwischen erfahrenen Mitarbeitenden und Neueintritten sowie
- Nachfolge- und Kompetenzrisiken

Zwei Kennzahlen, die oft falsch verstanden werden

Der Compa-Ratio setzt den individuellen Lohn ins Verhältnis zum Mittelpunkt des Lohnbands. Ein Wert von 1,00 bedeutet, dass der Lohn genau beim Bandmittelpunkt liegt. Daraus folgt jedoch nicht, dass alle Mitarbeitenden dort liegen sollten. Die sinnvolle Position hängt von den definierten Entwicklungsregeln und den objektiv berücksichtigten individuellen Faktoren ab.

Die Bandposition zeigt, wie weit ein Lohn zwischen Minimum und Maximum eines Lohnbands liegt. Sie ist hilfreich, um Verteilungen und Ausreisser zu erkennen. Ohne klare Regeln zur Lohnentwicklung bleibt sie jedoch lediglich eine Beschreibung. Erst die Verbindung mit Erfahrung, Leistung, Kompetenzentwicklung und historischen Entscheiden ermöglicht eine fundierte Beurteilung.

Ein Praxisbeispiel: Wenn das Budget nicht die ganze Geschichte erzählt

Ein Unternehmen stellt nach der Lohnrunde fest, dass die Lohnsumme stärker steigt als vorgesehen. Die schnelle Reaktion wäre, die nächste Lohnrunde zu begrenzen. Eine vertiefte Analyse kann jedoch ein anderes Bild zeigen: Ein Teil des Anstiegs stammt aus Beförderungen, ein weiterer aus Neueintritten oberhalb der vorgesehenen Bandposition und ein dritter aus gezielten Korrekturen bei bisher unterbezahlten Funktionen.

Diese Ursachen verlangen unterschiedliche Antworten. Beförderungen gehören in eine eigene Planung. Wiederkehrende Ausnahmen bei Neueintritten können auf unrealistische Lohnbänder, einen angespannten Markt oder

Dauer und Höhe der Lohnfortzahlung korrekt berechnen

Wie lange muss der Lohn bei Krankheit weiterbezahlt werden, und welche Lohnbestandteile gehören in die Berechnung? Der Beitrag zeigt, welche Lohnfortzahlungsskala gilt, wie Teilzeitarbeitsunfähigkeit behandelt wird und worauf bei schwankenden Löhnen, Provisionen und Naturallohn zu achten ist.

Von Ralph Büchel

Dauer der Lohnfortzahlung

Die Dauer des Lohnanspruchs bei Krankheit hängt von der Anstellungsdauer ab. Art. 324a OR hält fest, dass der Arbeitgeber im ersten Dienstjahr den Lohn für drei Wochen und nachher für eine angemessene längere Zeit weiterhin entrichten muss. Die «angemessene längere Zeit» musste von den Gerichten klarer definiert werden. Sie haben verschiedene Skalen ausgearbeitet (Zürcher, Basler, Berner Skala). Diese Skalen sehen Abstufungen vor, je nach Dauer des Dienstverhältnisses. Sie enthalten gewisse Unterschiede, werden aber von den Gerichten als Richtwerte genommen, um eine relativ einheitliche Praxis sicherzustellen. Ohne abweichende Regelung gilt folgende Anwendung der Skalen (je nach Quelle etwas unterschiedlich, häufigste Zuordnung):

	Kantone
Berner Skala	restliche Kantone
Zürcher Skala	SH, TG, ZH
Basler Skala	BL, BS

In der Schweiz besteht eine eigentliche Rechtszersplitterung, die Anwendung dieser Skalen in den einzelnen Kantonen ist unterschiedlich. Das Kantonsgericht Graubünden hat sich auch schon in Entscheiden auf die Zürcher Skala berufen.

Dienstjahr

Ein Dienstjahr bleibt ein Dienstjahr, unabhängig von der Höhe des Arbeitspensums, der Regelmässigkeit der Einsätze oder der Lohnart. Einsätze bei Arbeitsvertrag mit einem Verleihunternehmen werden bei nachfolgender Übernahme durch den Einsatzbetrieb nicht angerechnet.

Befristete Anstellungen

- Parteiwille, Dauer der Unterbrechungen usw.
- Saisonale Anstellungen werden in der Regel zusammengerechnet.

Unechte Arbeit auf Abruf

- Rahmenvertrag stellt keinen Arbeitsvertrag dar, nur die konkreten Einsatzverträge.
- Anrechnung analog befristete Anstellung

Es ist den Parteien in einem Einzelvertrag oder in einem Gesamtarbeitsvertrag erlaubt,die Anwendung einer anderen Skala zu vereinbaren.

PRAXISBEISPIEL

Anna Ammann ist im siebten Anstellungsjahr und wird für längere Zeit krankheitsbedingt arbeitsunfähig geschrieben. Der Firmensitz ist im Kanton Aargau, der Wohnsitz der Arbeitnehmenden im Kanton Zürich. Die Lohnfortzahlung richtet sich gemäss Arbeitsvertrag nach OR. Die Arbeitnehmende erhält Lohnfortzahlung gemäss Berner Skala. Der Wohnsitz spielt keine Rolle. Die Lohnfortzahlung im siebten Anstellungsjahr beträgt folglich längstens 13 Wochen.

Lohnfortzahlung bei teilweiser Arbeitsunfähigkeit

Oft stellt sich die Frage, wie eine teilweise Arbeitsunfähigkeit anzurechnen ist. Mit dieser Frage hat sich das Obergericht des Kantons Solothurn beschäftigt. Gemäss Art. 324a OR hat der Arbeitgeber den Lohn für eine beschränkte Zeit (nicht während einer beschränkten Zeit) zu entrichten. Daraus folgt, dass bei teilweiser Arbeitsunfähigkeit ohne Gegenleistung der Lohn für die gesamte «beschränkte Zeit» geschuldet ist, auch wenn sich die teilweisen Absenzen über eine längere Zeitdauer erstrecken.

PRAXISBEISPIEL

Ein Arbeitnehmender ist im ersten Dienstjahr zu 50% krankgeschrieben. Der Arbeitgeber bezahlt ihm den vollen Lohn während dreier Wochen und anschliessend nur noch den Lohn für die erbrachte Arbeitsleistung von 50%. Diese Anwendung der Lohnfortzahlung ist falsch. Es besteht ein Anspruch auf Lohnfortzahlung für drei volle Wochen; diese dauert im vorliegenden Fall sechs Wochen.

Die Überlegung des Gerichts war folgende: Es kann nicht sein, dass ein Arbeitnehmender beispielsweise wegen einer 20-%-Arbeitsunfähigkeit nach kurzer Zeit den Anspruch auf die Lohnfortzahlung verwirkt hat. Dies würde zu Ungerechtigkeiten und Zufälligkeiten führen, indem je nach Reihenfolge von verschiedenen Absenzen die Lohnfortzahlung völlig unterschiedlich ausfallen würde. Gemäss Obligationenrecht hat der Arbeitgeber den Lohn für eine beschränkte Zeit (nicht während einer beschränkten Zeit) zu entrichten. Daraus wird gemäss heute vorherrschender Interpretation abgeleitet, dass das Geldminimum gilt. Bei teilweiser Arbeitsunfähigkeit ist also der Lohnfortzahlungsanspruch auf einen längeren Zeitraum umzurechnen.

Ende der Lohnfortzahlung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Bei einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses erlischt die Lohnfortzahlungspflicht des Arbeitgebers. Eine Kündigung nach Ablauf der Sperrfrist ist möglich, sie gilt nicht als missbräuchlich, auch wenn der Arbeitgeber sich dadurch der weiteren Lohnfortzahlung entzieht. Die Dauer der Lohnfortzahlung gilt absolut: Unvollständige Anstellungsjahre führen nicht zu einer Kürzung der Dauer der Lohnfortzahlung. Die Lohnfortzahlung dauert so lange, bis entweder die maximale Lohnfortzahlung nach Skala erreicht ist, oder bis das Arbeitsverhältnis endet, je nachdem, welcher Termin zuerst eintritt.

ARBEITSRECHT

NOVEMBER 2026
NEWSLETTER **10**

KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE – PERSPEKTIVEN

Liebe Leserin, lieber Leser

Unser erstes Top-Thema widmet sich dem nachvertraglichen Konkurrenzverbot und erläutert praxisnah, welche formellen Gültigkeitserfordernisse zwingend einzuhalten sind, wie Schranken und Konventionalstrafen wirksam ausgestaltet werden und wie Sie Ihr betriebliches Know-how rechtssicher schützen.

Unser zweites Top-Thema beleuchtet die arbeitsrechtlichen Tücken rund um Feiertage: Es zeigt auf, welche Regelungen bei Lohnfortzahlung, Stundenlohn sowie Teilzeitarbeit greifen und welche arbeitszeitgesetzlichen Vorgaben Arbeitgebende insbesondere bei flexiblen Homeoffice-Modellen beachten müssen.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Konkurrenzverbot — Seite 1
- FAQ: Konkurrenzverbot — Seite 4
- Top-Thema: Feiertage im Arbeitsrecht — Seite 5
- Fachbeitrag: Rachekündigung — Seite 8
- Fachbeitrag: KI-Klauseln — Seite 10

Know-how sichern, Wettbewerbsvorteile verteidigen: Das Konkurrenzverbot

In schweizerischen Arbeitsverträgen, insbesondere im Vertriebsbereich sowie auf Kaderebene, sind nachvertragliche Konkurrenzverbote gemäss Art. 340 ff. OR weit verbreitet. Die rechtliche Durchsetzung solcher Klauseln erweist sich für Arbeitgeber jedoch häufig als problematisch, sofern redaktionelle Mängel vorliegen oder die erforderlichen Massnahmen verspätet beziehungsweise fehlerhaft ergriffen werden. Eine präzise Ausgestaltung solcher Vertragsbestimmungen ist für Arbeitgeber daher unabdingbar.

Von Marc Ph. Prinz und Andrina Benz

Gesetzliche Grundlage

Die gesetzliche Regelung des nachvertraglichen Konkurrenzverbots balanciert die wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers gegen die persönliche und wirtschaftliche Entfaltungsfreiheit der Mitarbeitenden aus. Während des laufenden Arbeitsverhältnisses ergibt sich das Verbot konkurrenzierender Tätigkeiten bereits direkt aus der allgemeinen Treuepflicht (Art. 321a Abs. 3 OR). Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses gilt dieser Grundsatz jedoch nicht mehr: Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot bedarf zwingend einer gesonderten vertraglichen Abrede, die den strikten Schranken der Art. 340 ff. OR genügen muss.

Gültigkeit nach Art. 340 OR

Für das rechtsgültige Zustandekommen eines nachvertraglichen Konkurrenzverbots müssen **kumulativ** vier gesetzliche Gültigkeitserfordernisse erfüllt sein:

1. **Handlungsfähigkeit:** Die verpflichteten Mitarbeitenden müssen zum Zeitpunkt der Unterzeichnung handlungsfähig, das heisst volljährig und urteilsfähig sein (Art. 340 Abs. 1 OR). Der Abschluss mit minderjährigen Auszubildenden ist somit von Gesetzes wegen nichtig.

2. **Schriftform:** Das Konkurrenzverbot erfordert Schriftlichkeit (Art. 13 OR). Die Abrede muss eigenhändig durch den sich verpflichtenden Arbeitnehmer unterzeichnet sein oder über eine qualifizierte elektronische Signatur verfügen. Der blosse Verweis in einem Anstellungsvertrag auf ein Personalreglement oder auf allgemeine Anstellungsbedingungen genügt diesen Anforderungen regelmässig nicht. Die Verbotsklausel gehört daher direkt in den Hauptvertrag.
3. **Einblick in Kundenkreis oder Geschäftsgeheimnisse:** Voraussetzung ist, dass Arbeitnehmende funktionsbedingt tatsächlichen Einblick in den Kundenkreis oder in Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse erhalten haben (Art. 340 Abs. 2 OR). Ein Kundenkreis erfordert längerfristige, regelmässige Geschäftsbeziehungen; der Einblick verlangt die Kenntnis der wesentlichen Bindungsfaktoren dieser Kunden. Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisse umfassen technische, organisatorische oder finanzielle Interna, nicht jedoch allgemeine Branchenkenntnisse oder gewöhnliche Berufserfahrung.
4. **Schädigungspotenzial:** Aus dem erlangten Einblick muss zwingend die Möglichkeit einer Schädigung des bisherigen Arbeitgebers resultieren. Entscheidend ist, ob zwei Anbieter gleichartige Leistungen zur Befriedigung gleicher oder ähnlicher Bedürfnisse für ein sich zumindest teilweise überschneidendes Zielpublikum anbieten. Folgen Kunden Mitarbeitenden ausschliesslich aufgrund derer persönlicher Eigenschaften, Fachkompetenzen oder Ausstrahlung (typischerweise bei freien Berufen wie Ärzten, Rechtsanwälten oder Architekten), greift das Konkurrenzverbot nicht.

DOS

- Verbot in den Hauptarbeitsvertrag aufnehmen
- Realexekution und Fortbestand neben einer Konventionalstrafe stipulieren
- geografischen Radius auf Marktaktivität limitieren

DON'TS

- Konkurrenzverbot pauschal in AGB oder Reglemente auslagern
- keine Klausel gegen die Wandelpön-Wirkung vorsehen
- reine Abwerbeverbote unpräzise als Konkurrenzverbot erfassen

PRAXISTIPP

Weichen Sie bei freien Berufen auf reine Kunden- und Mandantenschutzklauseln aus. Diese verbieten das aktive Abwerben bisheriger Kunden, beschränken die Berufsfreiheit aber nicht unverhältnismässig.

Schranken gemäss Art. 340a OR

Ein formell gültig vereinbartes Konkurrenzverbot muss sich zudem an den Schranken der Angemessenheit gemäss Art. 340a OR messen lassen. Das Verbot darf das wirtschaftliche Fortkommen der Mitarbeitenden nicht unbillig erschweren:

- **örtliche Begrenzung:** Das Verbot darf geografisch nicht weiter reichen als das effektive Einzugsgebiet und die konkreten Marktaktivitäten des Arbeitgebers. Weltweite oder pauschal landesweite Verbote sind nur bei global tätigen Nischenanbietern haltbar.
- **zeitliche Schranke:** Das Gesetz sieht eine Höchstdauer von drei Jahren vor (Art. 340a Abs. 1 OR). In der dynamischen Wirtschaftspraxis rechtfertigen Gerichte eine Dauer von über einem Jahr jedoch nur in absoluten Ausnahmefällen. In technologiegetriebenen Branchen verflüchtigt sich das Wissensmonopol oft bereits nach sechs bis zwölf Monaten.
- **sachlicher Gegenstand:** Die verbotene Tätigkeit muss klar umrissen sein. Das Bundesgericht lässt zwar die Generalklausel «jede konkurrenzierende Tätigkeit» genügen; zur Risikominimierung empfiehlt sich jedoch die detaillierte Umschreibung bestimmter Geschäftssegmente, Märkte oder Produkte.
- **Karenzentschädigung:** Das Schweizer Recht schreibt im Gegensatz zu anderen

Fragen und Antworten zum Thema Konkurrenzverbot

Wann ist ein Konkurrenzverbot wirksam, was gilt bei Freistellung, und welche Folgen hat ein Verstoss? Die wichtigsten Praxisfragen rund um das nachvertragliche Konkurrenzverbot und die Konventionalstrafe im Überblick.

Von Marc Ph. Prinz und Andrina Benz

Frage: *Wie verhindert man einen «Freikauf» über die Konventionalstrafe?*
Antwort: Zahlt der Arbeitnehmende die vereinbarte Konventionalstrafe, erlischt das Konkurrenzverbot mangels abweichender Vereinbarung von Gesetzes wegen (Art. 340b Abs. 2 OR). Dies lässt sich durch eine klare vertragliche Regelung mit folgendem Inhalt verhindern:

1. keine Entbindung von der Unterlassungspflicht durch Zahlung der Konventionalstrafe
2. neue Fälligkeit der Konventionalstrafe bei jeder Verletzungshandlung oder pro definierte Zeiteinheit der Zuwiderhandlung
3. Möglichkeit, nebst der Bezahlung der Konventionalstrafe den Ersatz des weitergehenden Schadens sowie die Beseitigung des vertragswidrigen Zustands *(Realerfüllung)* zu verlangen

Frage: *Wie soll gehandelt werden, wenn eine Konkurrenztätigkeit festgestellt wird?*
Antwort: Besteht eine unzulässige Konkurrenztätigkeit (z. B. aktive Kundenabwerbung), müssen Arbeitgebende sofort handeln: Beim zuständigen Gericht kann, sofern die Voraussetzungen erfüllt sind, per sofort der Erlass von provisorischen oder superprovisorischen Massnahmen beantragt werden (Art. 261 ff ZPO), um die Handlung umgehend zu stoppen. Es muss unverzüglich nach Kenntnisnahme interveniert werden. Das Gericht kann vom Gesuchsteller vorab eine Sicherheitsleistung für drohende Nachteile der Gegenpartei verlangen.

Frage: *Was passiert mit dem Verbot bei einer Freistellung?*
Antwort: Die einseitige Freistellung nach einer Kündigung beendet das Arbeitsverhältnis nicht vorzeitig; dieses besteht bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist uneingeschränkt fort. Während dieser Phase gilt die vertragliche Treuepflicht nach Art. 321a Abs. 3 OR, welche jede konkurrenzierende Tätigkeit verbietet.

Schwierigkeiten wirft das nachvertragliche Konkurrenzverbot erst nach Ablauf dieser Frist auf. Hat der Arbeitgeber gekündigt und freigestellt, entscheidet gemäss Art. 340c Abs. 2 OR, wer den begründeten Anlass zur Kündigung gesetzt hat. Erfolgte die Kündigung rein betriebsbedingt (etwa im Rahmen einer Restrukturierung), fällt das Konkurrenzverbot mit dem rechtlichen Vertragsende grundsätzlich entschädigungslos dahin.

Frage: *Muss die Freistellung an die Dauer des Konkurrenzverbots angerechnet werden?*
Antwort: Je länger die Freistellungsdauer, desto eher schwindet das schutzwürdige Interesse des Arbeitgebers an der Geheimhaltung, da die freigestellte Person keinen Zugang mehr zu aktuellen Geschäfts- und Marktinterna hat. Dies kann insbesondere die gerichtliche Angemessenheitsprüfung der Verbotsdauer beeinflussen. Die Dauer der Freistellung wird indessen nicht ohne Weiteres an das Konkurrenzverbot angerechnet.

Frage: *Ist für das Konkurrenzverbot eine Karenzentschädigung geschuldet?*
Antwort: Anders als in anderen Rechtsordnungen ist eine Karenzentschädigung nach schweizerischem Recht keine Gültigkeitsvoraussetzung für ein nachvertragliches Konkurrenzverbot. Sie kann jedoch freiwillig vereinbart werden. Die Vereinbarung einer solchen Entschädigung erhöht regelmässig die Durchsetzbarkeit vor Gericht, da sie bei der richterlichen Beurteilung einer allfälligen Übermässigkeit regelmässig zugunsten des Arbeitgebers berücksichtigt wird.

Frage: *Darf ein Konkurrenzverbot auch erst in einem Aufhebungsvertrag eingeführt oder wieder eingeführt werden?*
Antwort: Grundsätzlich ist das möglich, da die Parteien die Vertragsbeendigung und deren Folgen im Rahmen der Privatautonomie regeln können. Bei dem Abschluss von Aufhebungsvereinbarungen ohne Bezugnahme auf das Konkurrenzverbot ist hingegen Vorsicht geboten, da gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung die Grundsätze von Art. 340c Abs. 2 OR analog angewendet werden können: War der Anlass für den Aufhebungsvertrag primär dem Arbeitgeber zuzurechnen und bestand kein begründeter Anlass beim Arbeitnehmer, kann das Konkurrenzverbot hinfällig werden. Soll das Verbot weiterbestehen, muss dies im Aufhebungsvertrag ausdrücklich festgehalten werden.

Frage: *Wird das Konkurrenzverbot unwirksam, wenn es übermässig ist?*
Antwort: Nein. Ein übermässiges Konkurrenzverbot ist nicht von vornherein nichtig oder ungültig, sondern wird durch das Gericht nach freiem Ermessen auf das zulässige Mass herabgesetzt. Die Herabsetzung kann sich auf den geografischen Geltungsbereich, die zeitliche Dauer (gesetzliche Vermutung: maximal drei Jahre; in der Praxis selten mehr als ein Jahr) oder den sachlichen Gegenstand beziehen. Zudem führt eine richterliche Einschränkung des Verbotsumfangs regelmässig auch zu einer verhältnismässigen Reduktion einer vertraglich vereinbarten Konventionalstrafe.

AUTOREN

Marc Ph. Prinz LL.M. ist Partner und Leiter der Praxisgruppe Arbeitsrecht der Kanzlei VISCHER. Er berät und vertritt nationale und internationale Klienten in allen Belangen des Arbeitsrechts.

Andrina Benz ist Rechtsanwältin und Mitglied der Praxisgruppe Arbeitsrecht der Kanzlei VISCHER. Sie berät und vertritt nationale und internationale Klienten in allen Belangen des Arbeitsrechts.