

DER HR-PROFI

SEPTEMBER 2026
NEWSLETTER 08

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Wie verändert künstliche Intelligenz unsere Arbeit, und welche Rolle spielt HR dabei? Eine Frage, die viele umtreibt.

Unser erster Artikel zeigt, warum es längst nicht mehr reicht, bestehende Prozesse einfach nur zu digitalisieren. Das wäre zu simpel. Gefragt sind Mut, Klarheit und eine Personalabteilung, die den Wandel aktiv gestaltet, statt ihm hinterherzulaufen.

Ich wünsche Ihnen spannende Denkanstösse und viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe.

Diana Roth, #herzblutpersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Kompetenzen: HR-Transformation [Seite 1](#)
- HR & KI: KI entlang der Candidate Journey [Seite 4](#)
- HR & Rekrutierung: Kununu im Recruiting [Seite 6](#)
- HR & Recht: Personaldossier [Seite 8](#)
- HR & Führung: Executive Coaching [Seite 10](#)
- HR-ABC: Vernunft [Seite 12](#)

Klein, mittel, gross – drei Wege durch den Sturm

Der grösste Umbau in der Geschichte der Personalarbeit ist im Gange. Nur läuft er in einem Konzern mit 5000 Leuten komplett anders ab als in der 40-köpfigen Bude um die Ecke. Wer die Baustellen verwechselt, saniert am falschen Haus. Ein Blick auf das, was in den nächsten zwei bis drei Jahren wirklich kommt – nach Grösse sortiert.

■ Von Christoph Jordi

Fangen wir mit einer Zahl an, die wehtut. Das KOF-Institut der ETH Zürich hat den Schweizer Arbeitsmarkt seit dem Start von ChatGPT beobachtet. Ergebnis: In Berufen, die stark mit KI zu tun haben – und dazu zählen die Forschenden ausdrücklich auch HR –, ist die Arbeitslosigkeit seit 2023 um 20–30% stärker gestiegen als im Rest.

Parallel meldet der Adecco-Fachkräftemangel-Index, dass der Mangel 2025 vor allem dort verschwindet, wo Büro-, KV- und Administrationsberufe sitzen. Ausgerechnet dort.

Das zeigt: Der HR-Schreibtisch, der jahrelang als sicherer Hafen galt – «solange die Löhne

pünktlich rausgehen, bin ich unersetzlich» –, verliert rasant an Boden. Das ist keine ferne Prognose, sondern harte Realität im aktuellen Index.

Entgegen der gängigen Annahme, dass Grosskonzerne bei diesem Wandel weit voraus sind und kleinere Betriebe hinterherhinken, zeichnen die Daten ein anderes Bild. Die Personio-Studie «HR-Radar 2025», für die über 600 KMU-Personalverantwortliche befragt wurden, zeigt: Grösse sagt nichts über Professionalität aus. Betriebe unter 50 Mitarbeitenden setzen KI sogar häufiger ein als grosse. Der Umbau trifft alle – nur an völlig unterschiedlichen Stellen. Wer das nicht auseinanderhält, verplant sein Budget. Deshalb möchte ich das Thema mal etwas anders strukturieren. Nach Grösse des Unternehmens und den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen.



Der Konzern: Mitten im perfekten Sturm

Wer über 2000 Leute beschäftigt, kennt das Gefühl, das Flugzeug im laufenden Betrieb umbauen zu müssen. Die Fosway-Studie «HR Realities 2025» nennt es den perfekten Sturm: HR soll gleichzeitig sparen, automatisieren und strategischer werden. 89% der befragten HR-Verantwortlichen – überwiegend aus grossen Organisationen – sehen ihre Budgets unter Druck. Und das nach Jahren teurer Digitalisierungsprojekte, deren Schwachstellen laut Studie kaum kleiner geworden sind. Das teure System steht, aber schneller ist dadurch niemand geworden.

Was verschwindet durch den Einfluss von KI? Die Sachbearbeitungs-Armeen, die Shared-Service-Center für Standardanfragen und das klassische Ticket-Pingpong. Der WEF Future of Jobs Report beziffert, dass weltweit 77% der Arbeitgeber auf Weiterbildung setzen und rund 40% gleichzeitig Stellen abbauen. Im Konzern-HR ist beides gleichzeitig Realität.

Was kommt dazu? HR-Abteilungen werden verkleinert, und gleichzeitig wird der Auftrag viel anspruchsvoller. Wer bleibt, übernimmt neue Rollen: People Analytics zur Früherkennung von Engpässen, Governance für den KI-Einsatz sowie Organisationsdesign. Denn KI-Agenten müssen plötzlich wie Teammitglieder gemanagt werden. Hinzu kommt die Change-

Architektur, um parallel laufende Transformationen zu koordinieren.

Was wir von HR erwarten, ist das Aushalten von Widersprüchen. Sparen und investieren, abbauen und befähigen. Ich habe einige dieser Umbauten begleitet. Die häufigste Falle: Man zeichnet ein schönes neues HR-Organigramm aufs Papier, vergisst aber, die Menschen durch den Übergang zu führen. Das Org-Chart stimmt am Ende, aber die Kultur zerbricht.

Dem Tode geweiht ist der Personalbereich als reine Verwaltung und der Reflex, starre Massnahmen einfach «auszurollen». Ein Roll-out ist kein Wandel, sondern oft nur eine E-Mail mit Anhang.

Meine Beobachtung: Viele Grossunternehmen sind in einer Art Schockstarre. Zuständigkeiten sind unklar. Compliance wartet auf IT, und der Datenschutzverantwortliche schiebt den Ball zum HR. Das Wissen und das rationale Verständnis, was KI kann und soll, sind zwar allen klar, aber niemand übernimmt den Lead. Warum? Der richtige und gewinnbringende Einsatz von KI ist eine interdisziplinäre Aufgabe par excellence. Die Folgen sind nicht nur angenehm, weil Umstrukturierungen und harte Veränderungen warten. Die Wahrscheinlichkeit, Fehler zu machen, ist schlicht

zu gross. Im Topmanagement wird die heisse Kartoffel elegant hin- und hergereicht, ohne dass die nötigen mutigen Entscheide fallen.

Das grosse KMU: Zwischen Mut und Ignoranz

Unternehmen mit 200 bis 2000 Mitarbeitenden bewegen sich im unübersichtlichen Terrain. Sie sind gross genug für echte Komplexität, aber zu klein für eigene Transformationsabteilungen. Die Studie «HR-Digitalisierung im Mittelstand» von Abacus Umantis und der Personalwirtschaft bringt es auf den Punkt: Die administrativen Prozesse sind zwar digitalisiert, die wertschöpfenden hängen jedoch hinterher. People Analytics nutzen gerade mal 35%, ein strukturiertes Performance-Management 29%. Über die Hälfte ist unzufrieden mit dem eigenen Digitalisierungsgrad, und fast 40% arbeiten komplett ohne Regeln zum KI-Einsatz. Im Klartext: Die halbe Belegschaft füttert längst ChatGPT mit Personaldaten, ohne dass klare Leitplanken existieren.

In dieser Grössenklasse verschwindet die HR-Generalistin, die alles manuell in Excel-Wüsten pflegt. Das reine Bauchgefühl reicht als Steuerungsinstrument nicht mehr aus.

Die Unternehmensberatung EY beschreibt HR im Mittelstand treffend als «eierlegende Woll-



Vom ersten Klick bis zum Onboarding

Künstliche Intelligenz entlang der Candidate Journey

In meinen Workshops sitzen erfahrene KI-Nutzer*innen neben Kolleg*innen, die KI zum ersten Mal öffnen. Am Ende stellen alle dieselbe Frage: Worauf kann ich mich verlassen, und wo muss ich genau hinschauen? Beantworten lässt sie sich Schritt für Schritt, entlang der Candidate Journey. Sie beginnt nicht beim Inserat, sondern eine Stufe früher.

■ Von Sonja Berger

Das Fundament:

Anforderungsprofil und Scorecard

Oft frage ich: Wen suchen Sie eigentlich? So lange das unscharf bleibt, produziert jede KI nur unscharfe Profile. Am Anfang steht deshalb das Anforderungsprofil, die Liste der Kriterien, die für die Stelle wirklich zählen.

Hier ist KI ein guter Sparringspartner:

1. Schildern Sie ihr die Rolle in zwei, drei Sätzen und lassen Sie sich einen ersten Entwurf geben. Der eigentliche Wert entsteht aber im zweiten Schritt, beim Nachhaken:
2. Welche Anforderungen sind zwingend, welche nur wünschenswert? Fünf Muss-Kriterien reichen meistens. Alles darüber verengt den Trichter, ohne die Qualität zu erhöhen.

Aus dem Profil wird die Scorecard, ein einfaches Raster, das festlegt, wie Sie jedes Kriterium bewerten, bevor der erste Lebenslauf auf dem Tisch liegt. Halten Sie vorab fest, wie eine starke, eine mittlere und eine schwache Ausprägung konkret aussieht. Das wirkt nach Mehraufwand, macht Ihre Auswahl aber nachvollziehbar, sobald jemand wissen will, warum eine Person nicht eingeladen wurde.

Das Stelleninserat:

Schreibt sich fast von allein

Wenn das Anforderungsprofil steht, dann ist das Inserat schnell erstellt. KI liefert einen kompletten Entwurf und stimmt ihn auf die

Zielgruppe ab: Eine Berufseinsteigerin spricht man anders an als jemanden, der nach einer Familienpause zurückkehrt.

Der Haken ist, dass sich diese Entwürfe gleichen. «Dynamisches Team», «spannende Herausforderung», «flache Hierarchien» stehen in jedem zweiten Inserat und sagen im Grunde nicht viel aus.

Mein Vorgehen: Ich gebe der KI einen echten Satz mit, den sie nicht erfinden kann. Wie das Team den Freitagmittag verbringt oder welches Werkzeug gerade eingeführt wurde. Zusätzlich lasse ich die KI die zehn abgegriffensten Formulierungen markieren. Löschen kann ich sie dann selbst.

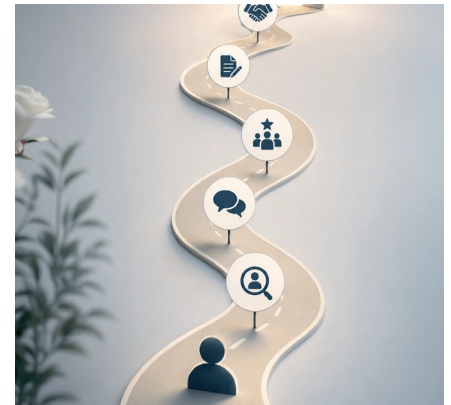
Active Sourcing:

Richtige, nicht nur schnell

Wer aktiv sucht, scheitert oft schon an den Suchbegriffen. KI übersetzt das Anforderungsprofil in eine boolesche Abfrage und liefert dazu, woran man selten denkt: alternative Jobtitel, englische Varianten, branchenübliche Abkürzungen. Lassen Sie sich zwei Fassungen geben, eine enge und eine breite. Mit der engen starten Sie, mit der breiten finden Sie die übersehenen Profile.

Denn jede Suche hat einen blinden Fleck. Eine zu präzise Abfrage übersieht Teilzeitkräfte, Quereinsteigerinnen oder Menschen mit einem ungeraden Lebenslauf.

Noch ein kleiner Hinweis: Im LinkedIn Recruiter (Lite) greift die boolesche Suche zuverlässig, im normalen LinkedIn-Konto nur noch eingeschränkt.



Die Vorselektion: Der heikelste Moment

Jetzt zeigt sich, was die Scorecard wert ist. KI bewertet Lebensläufe gegen das Profil, vergibt Punkte, erstellt ein Ranking. Das ist der sensibelste Schritt im ganzen Prozess, aus rechtlichen wie aus menschlichen Gründen.

Eine Unterscheidung hilft: Wir Menschen sichten Lebensläufe seit jeher, etwas anderes ist es, wenn Maschinen Menschen automatisch ranken und aussortieren. Hier lauert der Automation Bias, die Neigung, einem maschinellen Urteil mehr zu glauben als dem eigenen, selbst wenn es sichtbar danebenliegt.

In meinen Seminaren wiederholt sich ein Muster: Die KI stuft eine Bewerberin mit zweijähriger Familienpause tiefer ein als einen lückenlos beschäftigten Kollegen, obwohl beide fachlich gleich stark sind. Wer dieses Ranking ungeprüft übernimmt, schreibt seine eigenen Vorurteile in einen Algorithmus.

Aufpassen beim Datenschutz:

Bewerbungsdaten zählen zu den sensibelsten Daten überhaupt, und personenbezogene Daten dürfen nicht in öffentlich zugängliche KI-Tools eingegeben werden. Wer echte Bewerbungsunterlagen maschinell screenen möchte, darf das nur in einer KI tun, für die ein Auftragsbearbeitungsvertrag (Data Processing Agreement, kurz DPA) mit dem Anbieter besteht. Erst dieser Vertrag regelt, wie der Anbieter die Daten verarbeitet, speichert und löscht, und erst dann sind Datenschutz und Compliance erfüllt (revidiertes DSG). Konkret: ChatGPT, Claude, Gemini oder Microsoft Copilot bieten Versionen, in denen der DPA erfüllt ist; in den üblichen Free- oder Pro-Versionen ist das nicht der Fall, und Eingaben werden dort oft fürs Training genutzt. Klären Sie mit Ihrer

TIPP

Stellen Sie der KI deshalb auch die Gegenfrage: Wen schließt diese Suche aus?



LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

SEPTEMBER 2026
NEWSLETTER **08**



Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Im Titelbeitrag zeigen wir, wie nachvollziehbare Kriterien und Entscheide das Vertrauen in Lohnsysteme stärken.

Im zweiten Beitrag lesen Sie, welche neuen Ansprüche die EO-Revision schafft und welcher zusätzliche Aufwand auf die Personaladministration zukommt.

Ein regelmässiger Pensionskassenvergleich zeigt, ob Kosten, Leistungen und Verzinsung noch stimmen. Mehr dazu erfahren Sie im dritten Beitrag.

Im vierten Beitrag lesen Sie, weshalb leistungsabhängige Vergütung häufig an fehlender Messbarkeit, mangelnder Fairness und unzureichender Führung scheitert.

Zum Schluss erhalten Sie einen kompakten Überblick zum Thema Änderungskündigung.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Best Practice: Lohntransparenz Seite 1
- Top-Thema: EO-Revision Seite 4
- Best Practice: Wahl der Pensionskasse Seite 6
- Top-Thema: Variable Vergütung Seite 9
- Best Practice: Änderungskündigung Seite 11

Transparenz von Lohnsystemen

Warum nicht die Löhne, sondern die Systematik den Unterschied macht

Lohntransparenz gehört zu den meistdiskutierten Themen der modernen Vergütungspolitik. Neue gesetzliche Entwicklungen in Europa, steigende Erwartungen der Mitarbeitenden und der zunehmende Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen veranlassen Unternehmen, ihre Vergütungssysteme kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig wird Lohntransparenz häufig auf eine einzige Frage reduziert: Sollten Unternehmen die Löhne ihrer Mitarbeitenden offenlegen?

■ **Von Slavelina Jauslin**

Diese Diskussion greift jedoch zu kurz. Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist nicht in erster Linie entscheidend, wie viel Mitarbeitende verdienen, sondern wie nachvollziehbar erklärt werden kann, weshalb sie diesen Lohn erhalten.

Genau hier setzt die Transparenz des Lohnsystems an.

Transparenz schafft Vertrauen, wenn sie richtig verstanden wird. Ein modernes Lohnsystem muss heute zahlreichen Anforderungen

gleichzeitig gerecht werden. Es soll fair, diskriminierungsfrei, nachvollziehbar, motivierend, rechtskonform und gleichzeitig wirtschaftlich tragfähig sein. Hinzu kommen individuelle Erwartungen der Mitarbeitenden sowie die strategischen Ziele des Unternehmens.

Da sich diese Anforderungen in der Praxis nicht in gleichem Masse erfüllen lassen, müssen Unternehmen klare Prioritäten setzen und Zielkonflikte bewusst abwägen. Gerade deshalb ist es entscheidend, die zugrunde liegenden Vergütungsgrundsätze klar zu definieren und transparent zu kommunizieren. Nur wenn nachvollziehbar ist, nach welchen Prinzipien Entscheidungen getroffen wurden und welche Ziele dabei im Vordergrund stehen, kann das Vergütungssystem verstanden, akzeptiert und als konsistent wahrgenommen werden.



Lohntransparenz ist nicht gleich Transparenz des Lohnsystems

In der Fachliteratur wird zwischen zwei Formen der Lohntransparenz unterschieden.

Die **distributive Lohntransparenz** beschreibt die Offenlegung konkreter Löhne einzelner Mitarbeitender. Die **prozedurale Lohntransparenz** hingegen bezieht sich auf die Transparenz des Vergütungssystems selbst. Mitarbeitende kennen dabei nicht zwingend die Löhne ihrer Kolleginnen und Kollegen, verstehen jedoch, nach welchen Kriterien Funktionen bewertet werden, wie sich ihr Grundlohn zusammensetzt, weshalb Lohnerhöhungen erfolgen und welche Voraussetzungen für variable Vergütung erfüllt sein müssen.

Gerade diese zweite Form der Transparenz gewinnt zunehmend an Bedeutung. Sie schafft Orientierung, stärkt das Vertrauen in die Vergütungspolitik und reduziert den Eindruck willkürlicher Entscheidungen. Mitarbeitende akzeptieren Vergütungsentscheidungen deutlich eher, wenn diese auf nachvollziehbaren und objektiven Kriterien beruhen.

Transparente Systeme zahlen sich aus

Dass sich Transparenz nicht nur auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, sondern auch auf den Unternehmenserfolg auswirkt, zeigt eine Studie des Center für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern in Zusammenarbeit mit HR Swiss. Die Untersuchung kommt zum Schluss, dass insbesondere die prozedurale Lohntransparenz häufiger mit positiven Unternehmenskennzahlen zusammenhängt als die Offenlegung individueller Löhne.

Unternehmen mit transparenten Vergütungsprozessen berichten häufiger von einer höheren Effizienz ihrer Vergütungspraktiken, einer besseren Unternehmensleistung und geringeren Kündigungsraten. Interessant ist zudem, dass die verschiedenen Aspekte der prozeduralen Transparenz deutlich stärker mit positiven Erfolgsfaktoren korrelieren als die distributive Lohntransparenz. Mit anderen Worten: Für den Unternehmenserfolg ist entscheidender, dass nachvollziehbar erklärt werden kann, wie Löhne entstehen, als dass sämtliche Löhne offengelegt werden.

Diese Erkenntnisse verdeutlichen einen wichtigen Perspektivenwechsel. Transparenz bedeutet nicht zwangsläufig vollständige Offenheit über individuelle Einkommen. Vielmehr geht es darum, ein Vergütungssystem zu schaffen, dessen Entscheidungen verständlich, konsistent und objektiv nachvollzogen werden können.¹

Transparenz beginnt beim System

Ein transparentes Lohnsystem entsteht nicht durch die Veröffentlichung einer Lohnliste. Es entsteht durch eine sauber aufgebaute Systematik.

Dabei gleicht ein Lohnsystem einem fein abgestimmten Räderwerk: Jede Veränderung an einer Stelle wirkt sich zwangsläufig auf weitere Elemente aus. Wird beispielsweise eine Funktion neu bewertet, kann dies die Zuordnung zu einem Lohnband, die Entwicklungsmöglichkeiten oder die interne Lohngerechtigkeit beeinflussen. Gerade deshalb müssen sämtliche Komponenten logisch aufeinander abgestimmt sein. Einzelne Funktionen dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind stets im Verhältnis zu den übrigen Funktionen des Unternehmens zu beurteilen, damit die Konsistenz und Ausgewogenheit des gesamten Lohnsystems gewährleistet bleibt.

Wenn das System nicht sauber dokumentiert ist oder auf individuellen Einschätzungen einzelner Führungskräfte basiert, entstehen Inkonsistenzen. Diese bleiben häufig unbemerkt, solange niemand Fragen stellt. Wird das Lohnsystem jedoch transparent kommuniziert, müssen sämtliche Entscheidungen nachvollziehbar begründet werden können. Transparenz verlangt deshalb nicht nur Offenheit, sondern vor allem Konsistenz, Prozessdefinitionen und Struktur.

Die Bausteine eines transparenten Lohnsystems

1. Eine klare Funktionsarchitektur

Am Anfang jeder nachvollziehbaren Vergütung steht die Stelle. Unternehmen müssen wissen, welche Aufgaben existieren, welche Verantwortung damit verbunden ist und wie sich Stellen zueinander verhalten.

Eine systematische Analyse der Stellen bildet deshalb die Grundlage jeder transparenten

Vergütung. Darauf aufbauend entstehen Jobfamilien, Karrierepfade und Laufbahnmodelle. Sie schaffen Orientierung für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen und machen Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar.

Wer nachvollziehen kann, weshalb zwei Funktionen unterschiedlich bewertet werden und welche Entwicklungsschritte zu einer höher bewerteten Funktion führen, empfindet das Vergütungssystem als deutlich fairer.

2. Eine objektive Arbeitsbewertung

Das Ziel der Arbeitsbewertung ist festzustellen, welche Stellen von gleichem Wert sind, um diesen Wert danach in eine nachvollziehbare Vergütungsstruktur zu übersetzen.

Grundsätzlich existieren summarische und analytische Bewertungsmethoden. Summarische Verfahren beurteilen Stellen eher als Ganzes, analytische Verfahren hingegen benutzen einzelne Faktoren, die nach einem zuvor festgelegten Schema (gewichtet) bewertet werden.

Für transparente Lohnsysteme eignen sich insbesondere analytische, punktebasierte Stellenbewertungsverfahren. Sie ermöglichen eine differenzierte Bewertung anhand objektiver Kriterien und schaffen eine nachvollziehbare Grundlage für die Zuordnung von Funktionen zu Lohnbändern. Dadurch lässt sich nicht nur begründen, weshalb eine Funktion höher bewertet wird als eine andere, sondern auch in welchem Ausmass sie sich unterscheidet. Da analytische, punktebasierte Verfahren auf einer metrischen Bewertungsskala beruhen, machen sie die relativen Abstände zwischen Funktionen messbar und schaffen damit eine sachlich fundierte Grundlage für differenzierte Vergütungsentscheidungen. Je transparenter und nachvollziehbarer die Bewertungslogik ist, desto verständlicher lassen sich Vergütungsentscheidungen gegenüber den Mitarbeitenden kommunizieren und begründen.

3. Marktgerechte Lohnbänder

Die Ergebnisse der Stellenbewertung bilden die Grundlage für marktgerechte Lohnbänder. Diese definieren den Vergütungsrahmen einer Funktion und schaffen gleichzeitig den notwendigen Spielraum, um Unterschiede



Die Revision der Erwerbsersatzordnung – neue Herausforderungen für die Personalabteilung und Payroll

Die Revision der Erwerbsersatzordnung erweitert verschiedene EO-Leistungen und bringt neue Anspruchsvoraussetzungen für Eltern mit sich. Verlängerte Urlaube bei Spitalaufenthalt, zusätzliche Taggelder und die erweiterte Betreuungsentuschädigung erhöhen zugleich den administrativen Aufwand für HR und Payroll. Dieser Beitrag zeigt, welche Änderungen geplant sind, wie sie sich auf die Lohnverarbeitung und interne Reglemente auswirken und worauf sich Unternehmen bereits heute vorbereiten sollten.

■ Von Irene Verbeek-Zünd

Was die EO-Revision verändert

Im April 2025 hat der Bundesrat den Antrag gestellt, die Leistungen der Erwerbsersatzordnung zu vereinheitlichen. Das Parlament hat diesem Antrag im Dezember 2025 zugestimmt und diesen beschlossen. Mit der beschlossenen Revision der Erwerbsersatzordnung (EO) wird die soziale Absicherung von Familien weiterentwickelt und an die heutigen Lebensrealitäten angepasst. Gleichzeitig werden verschiedene Leistungen innerhalb der EO vereinheitlicht und bestehende Lücken geschlossen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass Personalabteilungen und Payroll-Verantwortliche künftig mit neuen Anspruchsvoraussetzungen, verlängerten Urlaubsregelungen und zusätzlichen administrativen Aufgaben konfrontiert werden.

Auch wenn der Bundesrat den Zeitpunkt des Inkrafttretens noch bestimmen wird, empfiehlt es sich bereits jetzt, die geplanten Änderungen zu analysieren und die internen Prozesse entsprechend vorzubereiten.

Harmonisierung der Leistungen innerhalb der EO

Ein zentrales Ziel der Gesetzesrevision besteht darin, die unterschiedlichen Leistungsarten der Erwerbsersatzordnung stärker aufeinander abzustimmen. Bislang galten einzelne Zulagen ausschliesslich für bestimmte Personengruppen. Künftig werden diese Leistungen deutlich einheitlicher ausgestaltet. So soll beispielsweise die Vergütung zusätzlicher Betreuungskosten nicht mehr ausschliess-

lich Dienstleistenden vorbehalten sein. Auch Personen, die eine Mutterschafts-, Adoptions- oder Betreuungsentuschädigung oder eine Entschädigung des anderen Elternteils beziehen, können unter den gesetzlichen Voraussetzungen Betreuungskosten geltend machen. Berücksichtigt werden dabei Kosten, die aufgrund einer institutionellen Kinderbetreuung entstehen, etwa in Kindertagesstätten oder schulergänzenden Betreuungsangeboten. Es ist hierbei nicht massgebend, ob es sich um eine private oder öffentliche Einrichtung handelt.



Ebenfalls erweitert wird der Anspruch auf die Betriebszulage. Selbstständigerwerbende erhalten diese künftig unabhängig davon, aus welchem Grund sie eine EO-Entschädigung beziehen. Im Gegenzug entfällt die bisherige Kinderzulage innerhalb der Erwerbsersatzordnung, da Familienzulagen diesen Zweck bereits erfüllen.

Mehr Flexibilität bei längeren Spitalaufenthalten nach der Geburt

Besonders bedeutsam sind die neuen Regelungen für Geburten, bei denen Mutter oder Kind nach der Entbindung länger hospitalisiert werden müssen. Nach geltendem Recht besteht nur in bestimmten Fällen eine Verlängerung der Mutterschaftsentuschädigung. Namentlich dann, wenn das Neugeborene nach der Niederkunft für mindestens 14 Tage hospitalisiert werden muss. In diesem Fall verlängert sich der Anspruch auf die Mutterschaftsentuschädigung um die entsprechende Anzahl Tage, maximal um 56 Tage. Mit der Revision wird der Anspruch wesentlich erweitert. Künftig kann sich der Mutterschaftsurlaub sowohl bei einer längeren Hospitalisierung des Neugeborenen als auch der Mutter verlängern.

Voraussetzung ist, dass der Spitalaufenthalt innerhalb der ersten zwei Wochen nach der Geburt beginnt und mindestens zwei Wochen ohne Unterbruch andauert. In diesem Fall verlängert sich die Dauer der Mutterschaftsentuschädigung entsprechend der tatsächlichen Hospitalisierung.

Für Arbeitgeber ist insbesondere zu beachten, dass sich dadurch nicht nur der Anspruch auf EO-Leistungen verändert, sondern auch die Dauer des Mutterschaftsurlaubs angepasst wird. Ebenso wird der arbeitsrechtliche Kündigungsschutz ausgeweitet und auf maximal zwölf Wochen während der Verlängerung begrenzt. Diese Neuregelung erfordert eine sorgfältige Koordination zwischen Personalabteilung, Lohnbuchhaltung und der zuständigen Ausgleichskasse.

Zusätzlicher Urlaub für den anderen Elternteil

Die Revision trägt auch dem anderen Elternteil Rechnung, wenn die Mutter nach der Geburt über längere Zeit im Spital verbleibt. Ist die Hospitalisierung mindestens zwei Wochen lang erforderlich, kann der andere Elternteil zusätzliche EO-Taggelder beziehen. Die regulären zwei Wochen des bestehenden Urlaubs gelten dabei zunächst als abgegolten. Erst ab dem 15. Spitaltag entsteht für den anderen Elternteil ein weiterer Anspruch auf eine Entschädigung.

Der zusätzliche Urlaub muss ohne Unterbruch bezogen werden. Gleichzeitig wird die gesetz-

ARBEITSRECHT

SEPTEMBER 2026
NEWSLETTER **08**

KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE – PERSPEKTIVEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber die Persönlichkeit der Arbeitnehmenden zu schützen. Unser erstes Top-Thema **«Persönlichkeitsschutz im Arbeitsverhältnis»** beleuchtet zentrale arbeitsrechtliche Aspekte des Persönlichkeitsschutzes.

Unser zweites Top-Thema **«BYOD im Arbeitsrecht: Chancen, Risiken und Regelungsbedarf»** zeigt die Herausforderungen auf, welche die Nutzung privater Geräte zu geschäftlichen Zwecken für Arbeitsrecht, Datenschutz und IT-Sicherheit mit sich bringt und wie eine rechtssichere Gestaltung möglich ist.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Persönlichkeitsschutz Seite 1
- FAQ:
Persönlichkeitsschutz Seite 4
- Top-Thema:
BYOD im Arbeitsrecht Seite 5
- Fachbeitrag:
EU AI Act im HR Seite 8
- Gerichtsentscheid:
Variable Vergütung Seite 10
- Arbeitshilfe:
Checkliste für Unternehmen Seite 12

Persönlichkeitsschutz im Arbeitsverhältnis

Der Persönlichkeitsschutz ist ein wichtiger Aspekt der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und damit das Gegenstück zur Treuepflicht des Arbeitnehmers. Im Folgenden wird aufgezeigt, worauf der Arbeitgeber bei der Ausgestaltung der Arbeitsorganisation im Hinblick auf den Persönlichkeitsschutz zu achten hat.

■ Von Polia Rusca

Ausgangslage

Das Arbeitsverhältnis ist geprägt von einem Spannungsverhältnis zwischen den Interessen des Arbeitgebers und den persönlichen Interessen seiner Arbeitnehmer. Während der Arbeitgeber einerseits darauf angewiesen ist, den Betrieb effizient zu organisieren und Arbeitsabläufe festzulegen, ist er ande-

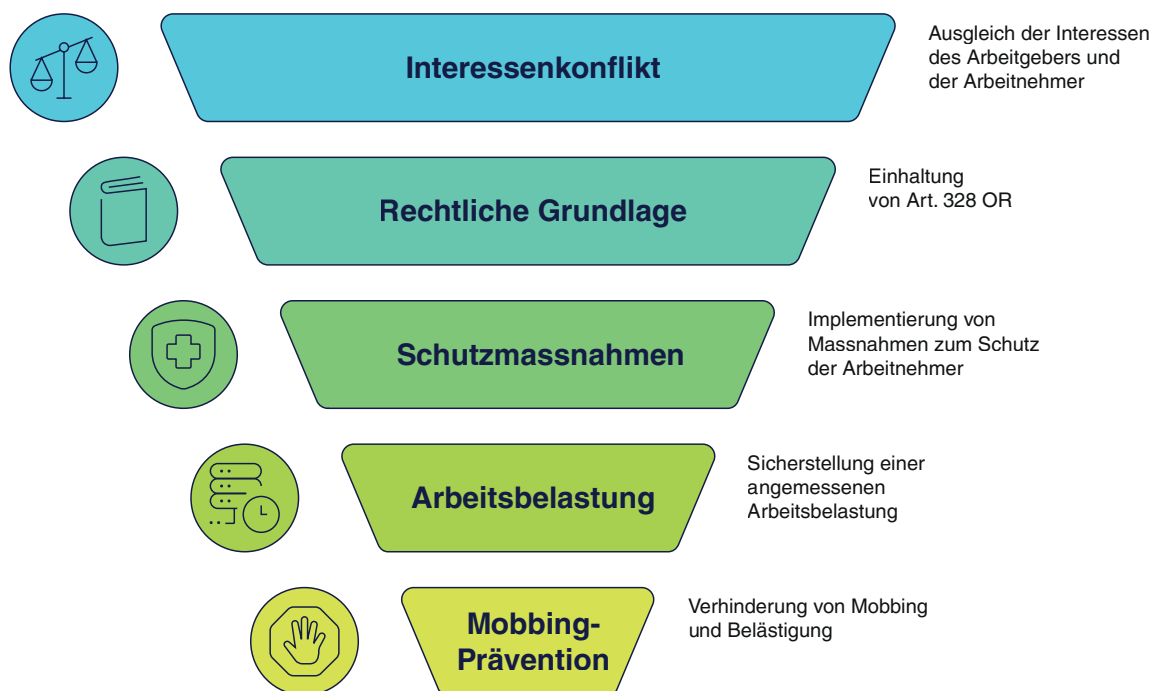
rerseits verpflichtet, die Persönlichkeit seiner Arbeitnehmer zu schützen. Die Herausforderung des Arbeitgebers im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Arbeitsorganisation besteht somit darin, seine berechtigten Interessen durchzusetzen, ohne dabei die Persönlichkeitsrechte seiner Arbeitnehmer zu verletzen.

Die wichtigste Grundlage des Persönlichkeitsschutzes im Arbeitsverhältnis ist in Art. 328 Obligationenrechts (OR) statuiert. Der Arbeitgeber hat die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen sowie auf seine Gesundheit Rücksicht zu nehmen. Zudem hat er geeignete Massnahmen zu treffen, um seine Arbeitnehmer vor Beeinträchtigungen durch betriebliche Umstände oder durch Dritte zu schützen.

Entsprechend muss er insbesondere geeignete Massnahmen gegen übermässige Arbeitsbelastung sowie gegen Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ergreifen. Dies, indem er beispielsweise genügend Personal zur Verfügung stellt oder aber Weisungen betreffend erlaubte und verpönte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz erlässt.



Sicherstellung des Persönlichkeitsschutzes am Arbeitsplatz



Grafik generiert mit Napkin

Aspekte des Persönlichkeitsschutzes

Der arbeitsrechtliche Persönlichkeitsschutz ist vielfältig und erstreckt sich auf zahlreiche Bereiche des Arbeitsalltags. Von Relevanz sind dabei insbesondere die nachfolgenden Aspekte:

a. Schutz der Gesundheit

Ein wesentlicher Bestandteil des Persönlichkeitsschutzes ist der Gesundheitsschutz. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Gesundheitsgefährdungen vermieden oder möglichst reduziert werden. Dazu gehören die Einhaltung von Arbeits- und Ruhezeiten sowie geeignete Massnahmen zur Verhütung von Unfällen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Neben der körperlichen Sicherheit umfasst die Pflicht zum Schutz der Gesundheit auch die Vermeidung von psychischen Belastungen wie Stress, Mobbing oder unangemessenem Arbeitsdruck. Der Arbeitgeber muss die entsprechenden Risiken erkennen und als Konsequenz hiervon angemessene orga-

nisatorische sowie präventive Massnahmen ergreifen.

Praktisch erfolgt dies einerseits durch die regelmässige Schulung der Arbeitnehmer im sicheren Umgang mit betriebsinternen Instrumenten, Maschinen und Arbeitsmitteln. Andererseits empfiehlt sich der Erlass klarer betrieblicher Weisungen, insbesondere in Form von Leitlinien zum Verhalten am Arbeitsplatz sowie zum Vorgehen bei der Meldung von Missständen oder Konflikten. Ergänzend sollten die von den Arbeitnehmern erfassten Arbeitszeiten regelmässig überprüft werden, um die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorgaben insbesondere betreffend Arbeits- und Ruhezeiten sicherzustellen und gesundheitlichen Belastungen vorzubeugen respektive entgegenzuwirken.

b. Beschränkung des Weisungsrechts

Der Arbeitgeber ist berechtigt, dem Arbeitnehmer Weisungen zu erteilen (Art. 321d OR). Dieses Weisungsrecht ermöglicht dem Arbeit-

geber, die Organisation des Betriebs, die Aufgabenverteilung sowie die konkreten Arbeitsabläufe festzulegen. Aufgrund der Treuepflicht sind die Arbeitnehmer umgekehrt verpflichtet, berechtigten Weisungen des Arbeitgebers Folge zu leisten.

Das Weisungsrecht findet dort seine Grenze, wo die Persönlichkeit des Arbeitnehmers unverhältnismässig stark beeinträchtigt wird. Mit anderen Worten müssen Arbeitnehmer nicht alle Weisungen akzeptieren respektive befolgen. Eine Weisung ist insbesondere dann problematisch, wenn ein weniger einschneidendes Mittel zur Verfügung steht oder die Belastung für den Arbeitnehmer in keinem angemessenen Verhältnis zum betrieblichen Nutzen steht. Demgegenüber darf eher in die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer eingegriffen werden, je gewichtiger die betrieblichen Interessen des Arbeitgebers sind. Zu denken ist hier unter anderem an Hygienevorschriften gegenüber dem Küchenpersonal oder an Kleidungs Vorschriften gegenüber Ar-

BYOD im Arbeitsrecht: Chancen, Risiken und Regelungsbedarf

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt, mobile Arbeitsformen und insbesondere die Verbreitung von Homeoffice haben dazu geführt, dass die Arbeit längst nicht mehr nur am festen Arbeitsplatz mit vom Arbeitgebenden bereitgestellter Infrastruktur verrichtet wird. Unter «Bring Your Own Device» («BYOD») wird die Nutzung privater Geräte wie Smartphones, Tablets oder Laptops zu geschäftlichen Zwecken verstanden.

■ Von Dr. iur. Stefan Eichenberger und Tim Vetterli



Arbeitsrechtlich stellen sich dabei insbesondere Fragen zur Bereitstellung und Finanzierung der Arbeitsgeräte sowie zum Datenschutz, zur Datensicherheit, zur Arbeitszeit und zur Haftung. Diese Schnittstellen zwischen Arbeitsrecht, Datenschutzrecht und IT-Sicherheit gilt es für Arbeitgebende präventiv und rechtssicher zu regeln.

Allgemeine gesetzliche Grundlagen

Grundsätzlich haben Arbeitgebende gemäss Art. 327 Abs. 1 OR die für die Arbeit erforderlichen Geräte und Materialien zur Verfügung zu stellen. Setzt der Arbeitnehmende mit Zustimmung des Arbeitgebenden eigene Arbeitsmittel ein, ist er nach Art. 327 Abs. 2 OR dafür angemessen zu entschädigen, sofern nichts anderes vereinbart oder üblich ist. Eine solche Abrede kann auch stillschweigend erfolgen. Eine entsprechende Übung besteht etwa bei

Artisten oder bei Musikern hinsichtlich ihrer Instrumente. Eine entschädigungslose Übung ist bisweilen bei Köchen mit eigenen Messern oder im Coiffeurgewerbe mit eigenen Scheren verbreitet.

Der Entschädigungsanspruch setzt grundsätzlich das Einverständnis des Arbeitgebenden voraus. Höhe und Form der Entschädigung können vereinbart oder pauschal festgelegt werden; zu berücksichtigen sind insbesondere Umfang der geschäftlichen Nutzung, Abnutzung und Nutzungsdauer. Bei BYOD empfiehlt sich eine schriftliche Regelung.

Davon zu unterscheiden ist der zwingende Auslagenersatz nach Art. 327a OR, etwa für zusätzliche geschäftliche Daten-, Verbindungs- oder Roamingkosten. Eine Pauschale

ist zulässig, sofern sie die notwendigen Auslagen im Durchschnitt deckt.

Wird ein primär privat angeschafftes Smartphone lediglich gelegentlich und freiwillig geschäftlich genutzt und stellt der Arbeitgebende eine zumutbare Alternative bereit, besteht grundsätzlich kein Anspruch auf Beteiligung am Anschaffungspreis. Verlangt oder akzeptiert der Arbeitgebende hingegen eine regelmässige geschäftliche Nutzung, können eine Nutzungsentschädigung und der Ersatz zusätzlicher Auslagen geschuldet sein. In der Praxis empfiehlt sich hier die Vereinbarung einer monatlichen (Spesen-)Pauschale.

Nutzung privater Arbeitsmittel

Arbeitgebende können die Nutzung von privaten Geräten erlauben. Das Modell kann freiwillig ausgestaltet oder vertraglich beziehungsweise durch einen GAV vorgeschrieben werden. Eine Verpflichtung, erhebliche private Anschaffungskosten zu übernehmen, sollte nicht bloss auf eine einseitige Weisung gestützt, sondern vertraglich so vereinbart werden.

Arbeitnehmende verfügen umgekehrt über keinen gesetzlichen Anspruch auf den Einsatz ihrer eigenen privaten Geräte. Der Arbeitgebende darf BYOD insbesondere aus Sicherheits-, Datenschutz-, Kompatibilitäts- oder Lizenzgründen einschränken oder gänzlich ausschliessen.

Chancen und Risiken

Auf der einen Seite kann BYOD Vorteile für beide Parteien bieten. Der Arbeitgebende kann von einem reduzierten Beschaffungsaufwand sowie tieferen direkten Gerätekosten profitieren. Die Arbeitnehmenden wiederum schätzen die freie Gerätewahl und die Nutzung vertrauter Hardware, was die Akzeptanz und Effizienz im Arbeitsalltag steigern kann. Zudem entfällt das lästige Mitführen eines zweiten geschäftlichen Geräts, was die Flexibilität im Homeoffice und auf Reisen erhöht.

Demgegenüber stehen jedoch gewichtige Risiken. Der administrative Aufwand für die IT-Abteilung kann durch die Vielfalt an Betriebssystemen und Gerätetypen ansteigen. Zudem besteht eine erhöhte Gefahr von Datenabflüssen durch mangelhafte Sicherheitsupdates, unsichere Apps, private Cloud-Back-ups,



DER HR-DEVELOPER

SEPTEMBER 2026
NEWSLETTER 08

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Dr. Melanie Knijff zeigt im ersten Beitrag, weshalb Eigenverantwortung nicht allein von Mitarbeitenden erwartet oder von Führungskräften eingefordert werden kann. Sie entsteht dort, wo Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam Verantwortung übernehmen und die passenden Rahmenbedingungen schaffen.

Natalie Gyöngyösi zeigt im zweiten Beitrag, weshalb HR mehr sein muss als ein interner Dienstleister. Wirksam wird HR erst als Sparringspartner: dort, wo es Entscheidungslogik schafft, Rollen klärt und Konflikte produktiv angeht, statt sie zu vermeiden.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness:
Eigenverantwortung
im Dreiklang Seite 1
- HR-Skills:
HR als Sparringspartner Seite 4
- H im HR:
Pilot oder Passagier? Seite 7
- Mindset:
Nachhaltige
Führungsentwicklung Seite 9
- Collaboration:
Mindful Leadership Seite 11

Eigenverantwortung – mit einem Dreiklang zum Erfolg

In vielen Unternehmen besteht eine grosse Diskrepanz zwischen der Eigenverantwortung, die Führungskräfte erwarten, und jener, die Mitarbeitende übernehmen. Führungskräfte fordern Eigenverantwortung ein, während sich Mitarbeitende oft auf ihre Rolle zurückziehen. Die Wahrheit liegt in der Mitte: Beide Seiten beeinflussen, ob Eigenverantwortung gelingt. Zudem muss die Organisation die passenden Rahmenbedingungen schaffen.

■ Von Dr. Melanie Knijff

Unternehmen bewegen sich in einem zunehmend dynamischen und anspruchsvollen Umfeld. Geschwindigkeit, Qualität und Verbindlichkeit von Entscheidungen werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Eigenverantwortung stellt in diesem

Zusammenhang eine zentrale Grundlage der Zusammenarbeit dar, vor allem auch vor dem Hintergrund zunehmender Technologisierung. Eigenverantwortung beschreibt nicht nur ein gewünschtes Verhalten der Mitarbeitenden, sondern einen verbindli-

chen Kultur- und Führungsansatz, der auf allen Ebenen der Organisation gelebt werden sollte, um so die organisationale Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Dies wird durch organisationale Rahmenbedingungen, eine unterstützende Führungskultur sowie die Förderung selbstständigen Handelns der Mitarbeitenden ermöglicht. Das bedeutet, dass Mitarbeitende innerhalb ihres Kompetenzbereichs bewusst Entscheidungen treffen und die Verantwortung für deren Wirkung übernehmen.

Im Unterschied zum reinen Selbstmanagement, das sich auf die persönliche Organisation der Arbeit konzentriert, umfasst Eigenverantwortung die Fähigkeit und Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, Konsequenzen zu tragen und Ergebnisse im Sinne der Unternehmensziele zu gestalten.



Eigenverantwortliches Handeln zeigt sich insbesondere darin, dass Mitarbeitende nicht auf Anweisungen warten, sondern innerhalb ihres Rahmens aktiv handeln, Lösungen entwickeln und Verantwortung für den Fortschritt übernehmen.

Organisationale Ebene

Eigenverantwortung kann nur dann wirksam gelebt werden, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen dies unterstützen. Die Organisation trägt deshalb eine wesentliche Verantwortung dafür, geeignete Voraussetzungen zu schaffen.

Dazu gehört zunächst eine klare Definition von Entscheidungsräumen. Rollen, Stellenbeschreibungen, Prozesse und Reglemente müssen so gestaltet sein, dass Mitarbeitende genau wissen, in welchem Rahmen sie

selbstständig entscheiden können und wo eine Abstimmung erforderlich ist.

Ebenso zentral ist die Etablierung einer gelebten Fehler- bzw. Lernkultur. Mitarbeitende sollen sich sicher fühlen, Entscheidungen zu treffen und auch über Fehler offen zu sprechen. Der Fokus liegt dabei nicht auf Schuldzuweisung, sondern auf Lernen und Verbesserung. Eine vorwärtsgewandte Kultur zeichnet sich unter anderem durch Faktoren wie psychologische Sicherheit, ein Klima von Mitgestaltung sowie das Fördern von eigenverantwortlichem Handeln über darauf ausgerichtete Prozesse (z.B. via jährlichem Bonussystem) aus.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass Mitarbeitende über die notwendigen Ressourcen verfügen, um Eigenverantwortung wahrnehmen zu können. Dazu gehören ausreichend Zeit, fach-

liches Wissen sowie der Zugang zu relevanten Informationen. Überlastung, unklare Zuständigkeiten oder fehlende Orientierung können eigenverantwortliches Handeln erschweren.

Konkrete Beispiele, um die erforderlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen, sind: transparente Kennzahlen, aktuelle und gelebte Prozesse, praxisnahe Arbeitspapiere, interne und externe Aus- und Weiterbildungsangebote sowie konsequente Umsetzung und gelebte Praxis von Führungsgrundsätzen und Leitsätzen. Ergänzend können regelmässige teaminterne und bereichsübergreifende Austausche den Wissenstransfer, die Orientierung im Arbeitsalltag und die gemeinsame Weiterentwicklung der Arbeitsweisen fördern. Dadurch werden die Mitarbeitenden unterstützt, Entscheidungen fundiert zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und ihren Handlungsspielraum wirksam zu nutzen.

Die folgende Tabelle fasst die Voraussetzungen aufseiten der Organisation zusammen:

Fehlerkultur bzw. Lernkultur	Im Unternehmen wird eine Lernkultur gepflegt, d.h., es dürfen Dinge – in einem gewissen Rahmen – «ausprobiert» werden; aus Fehlern wird gelernt.
Klare Rollen und Verantwortlichkeiten (z.B. über Stellenbeschreibungen)	Die Mitarbeitenden wissen, wofür sie zuständig sind und wo ihr Entscheidungsbereich liegt; der Entscheidungsbereich ist im individuellen Stellenbeschreibung sowie in Arbeitspapieren umfassend dokumentiert.
Transparente Entscheidungsräume (z.B. über Weisungen/Reglemente)	Ebenso wissen die Mitarbeitenden, welche Entscheidungen sie selbst treffen dürfen und wo Rücksprache nötig ist. Dies ist vor allem im Organisationshandbuch ersichtlich.
Zugang zu relevanten Informationen (z.B. Intranet)	Im Unternehmen können die Mitarbeitenden informiert und faktenbasiert entscheiden. Es liegen ausreichend Informationen zur Entscheidungsfindung vor (z.B. Handbücher auf dem Intranet, Weisungen).
Psychologische Sicherheit	Bedenken, Ideen und Unsicherheiten können offen angesprochen werden, ohne negative Konsequenzen oder Reaktionen befürchten zu müssen. Es herrscht eine vertrauensvolle Kommunikation untereinander.
Sinn- und Zielklarheit (z.B. durch transparente Unternehmensstrategie)	Die Mitarbeitenden verstehen den Zweck ihrer Arbeit und treffen stimmige Entscheidungen im Sinne des Ganzen. Die Mission, Vision und Strategie können transparent in der Unternehmensstrategie nachgelesen werden.
Ausreichende Ressourcen und Kompetenzen	Mitarbeitende können Verantwortung auch tatsächlich wahrnehmen, weil Zeit, Wissen und Mittel vorhanden sind. Sollten Zeit, Wissen und/oder Mittel fehlen, kann dies gegenüber dem Vorgesetzten und/oder HR angesprochen werden. Weiterbildungen werden vom Arbeitgeber gefördert.
Beteiligung und Mitgestaltung	Die Perspektive der Mitarbeitenden zählt, jede und jeder darf und soll sich aktiv einbringen.
Fördern statt sanktionieren	Eigeninitiative ist erwünscht und lohnt sich (z.B. wird zusätzliches Engagement in Projekten etc. im Rahmen des jährlichen Bonusprozesses honoriert).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist Transparenz. Informationen, Ziele und Zusammenhänge müssen zugänglich sein, damit Entscheidungen nicht im Blindflug getroffen werden (siehe Tabelle links).

Solch eine Tabelle hilft nur dann, wenn sie vom obersten Management sowie von sämtlichen Führungspersonen proaktiv vorgelebt wird und den Mitarbeitenden kommuniziert wird, dass diese organisationalen Rahmenbedingungen im Alltag eingefordert werden dürfen bzw. sollen.

Anforderungen an die Führung

Führung nimmt bei der Umsetzung von Eigenverantwortung eine zentrale Rolle ein. Sie entscheidet massgeblich darüber, ob Eigenverantwortung im Arbeitsalltag gelebt und gefördert oder durch unnötige Kontrolle und unklare Zuständigkeiten eingeschränkt wird.

Es genügt nicht, den Führungskräften aufzutragen, die organisationalen Rahmenbedingungen «einfach umzusetzen». Es ist wichtig, dass die Führungsriege hinter der Philosophie des Unternehmens in Bezug auf Eigenverantwortung stehen kann und diese aktiv vorlebt. Ebenso wichtig ist auch, dass Führungskräfte wissen, was dies für den Arbeitsalltag bedeutet und wie sie Eigenverantwortung konkret fördern können.

HR: Pilot oder Passagier?

Warum die entscheidende Frage nicht lautet, ob bzw. wie HR mehr leisten soll – sondern wie die knappe strategische Zeit die grösste Wirkung entfaltet.

■ Von Maximilian Lammer

Wer in einem Flugzeug sitzt, kommt ans Ziel. Aber es macht einen Unterschied, ob man vorne im Cockpit sitzt und den Kurs mitbestimmt oder hinten und nach dem Start oder vielleicht erst bei der Landung erfährt, wo die Reise hingegangen ist. Für HR ist dieser Unterschied keinesfalls eine Frage des Könnens. Es ist eine Frage dessen, worauf man Zugriff hat: auf Entscheidungen, auf Instrumente, auf Zahlen, die im Cockpit zählen.

Die meisten HR-Verantwortlichen möchten (zu Recht) aktiv mitgestalten – sie sehen früh, wo es kulturell knirscht, und hätten zu vielen strategischen Fragen etwas beizutragen. Und trotzdem sitzt ein grosser Teil von HR im hinteren Teil des Flugzeugs, wird informiert, wenn der Kurs schon feststeht. Das ist keine Frage mangelnden Engagements. Es hat mit zwei sehr konkreten Realitäten zu tun: mit der Zeit, die HR zur Verfügung steht, und mit dem Beweis, den HR liefern kann.

Die 80-Prozent-Realität, die niemand wegdiskutieren kann

Beginnen wir mit den zeitlichen Ressourcen, denn hier liegt ein Missverständnis, das viel Frust erzeugt. Die Erwartung an modernes HR lautet: strategischer werden, gestalten, mitentscheiden. Die Realität im Alltag sieht anders aus. 80–90% der HR-Kapazität fließen in operative und administrative Arbeit, teilweise Dinge, die am Morgen noch gar nicht auf der Agenda standen, sondern akut entstanden sind – egal ob Lohnläufe, Verträge, Ein- und Austritte, arbeitsrechtliche Fragen, Rekrutierung, das tägliche Kümern um hundert Dinge, die einfach laufen müssen.

Das ist kein Versäumnis, das man abstellen könnte. Es ist die Natur der Aufgabe. Diese Arbeit muss zuverlässig erledigt werden, sonst funktioniert das Unternehmen nicht. Wer HR vorwirft, «zu operativ» zu sein, erkennt, dass genau diese operative Verlässlichkeit die Grundlage von allem ist.



Das Problem ist also nicht, dass HR operativ arbeitet. Das «Problem» ist, was mit den verbleibenden 10–20% der knappen (strategischen) Zeit passiert. In der Praxis zerfasert dieser schmale Rest häufig: Employer Branding, ein Führungskräfte-Workshop, eine Mitarbeiterbefragung, deren Nachbearbeitung sich über Monate zieht, ohne spürbares Ergebnis, das bei den Mitarbeitenden ankommt. Viele gut gemeinte Massnahmen, die nebeneinander stehen, ohne sich zu verstärken, und oftmals ohne dass am Ende jemand konkret messbar belegen könnte, was sie gebracht haben.

Damit ist die eigentliche Frage gestellt. Sie lautet nicht: Wie schafft HR es, mehr strategische Zeit zu haben? Diese Zeit wird knapp bleiben, mit oder ohne KI oder Automatisierung. Die Frage lautet: Wie nutzt HR die vorhandenen 10–20% so, dass daraus die grösstmögliche Wirkung entsteht – effizient, fokussiert und idealerweise mit einem Wertbeitrag, der sich nachvollziehbar in Zahlen ausdrücken lässt?

Wer nicht messen kann, wird nicht gefragt

Damit sind wir bei der zweiten Realität: dem Beweis. In der Geschäftsführung wird in einer Währung gesprochen: Wirkung auf das Ergebnis (money making oder cost saving). Vertrieb zeigt Umsatz, Marketing zeigt Pipeline, Operations zeigt Kosten und Durchlaufzeiten. Und HR? HR zeigt oft Aktivität – durchgeführte Programme, Initiativen, Befragungen –, aber selten belastbar, was diese Aktivität dem Unternehmen in Franken/Euro bringt.

Genau das erklärt den Platz im hinteren Teil des Flugzeugs. Eine simple Mechanik: Wer den eigenen Wertbeitrag nicht belegen kann, hat in strategischen Entscheidungen keine Stimme mit Gewicht. Und wer unter Sparzwang steht – und wer tut das gerade nicht –, kürzt zuerst dort, wo der Nutzen nicht in Zahlen belegt ist. Das trifft HR mit schöner Regelmässigkeit, gar nicht mal weil die Massnahmen schlecht wären, sondern weil die Zahl fehlt, die sie verteidigen würde.

Der Weg vom Passagier zum Piloten führt also nicht über bessere Argumente für die eigene Wichtigkeit. Er führt über zwei Dinge, die zusammengehören: einen scharfen Fokus für die knappe strategische Zeit und Instrumente, die Wirkung messbar machen.

Das fehlende Instrument: Employee Experience, systematisch gedacht

Employee Experience (Management) gilt vielerorts noch als «fluffy topic», als ein Wohlgefühlthema, gut gemeint, schwer greifbar. Das ist ein teures Missverständnis. Denn dahinter steckt die vielleicht direkteste Verbindung, die HR zum Geschäftsergebnis überhaupt hat.

Die Logik ist unspektakulär einfach: Bessere Erlebnisse führen zu stärkerem emotionalem Commitment. Stärkeres Commitment führt zu mehr Loyalität und höherer Performance – ausgedrückt und nachvollziehbar in Produktivität, Qualität, Kundenzufriedenheit, Innovation etc. Experience wirkt auf Engagement, Engagement wirkt auf Leistung. Und all das hinterlässt Spuren in Kennzahlen, die längst auf dem Tisch der Geschäftsführung liegen: Fluktuation, Fehlzeiten, Vakanzenzeiten, Ramp-up-Kosten usw.