

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Talentmanagement & Employee Experience

### «Talentmanagement ist bei uns eine Teamaufgabe»

Fabio Blasi vom Kantonsspital Aarau im Experten-Interview

#### Sozialversicherungen

##### Neuerungen per 2025

Die wichtigsten Änderungen (AHV, Ergänzungsleistungen, Familienzulagen, BVG usw.) im Überblick. [S. 12](#)

#### Employee Experience

##### Mitarbeiterbindung

Vom gelungenen Einstieg bis zur transparenten Kommunikation: 5 Tipps für nachhaltige Mitarbeiterbindung. [S. 24](#)

#### Unternehmenskultur

##### Flexible Arbeitsmodelle

Sind flexible Arbeitsmodelle der Schlüssel zur Zukunft, oder zerstören sie den Teamzusammenhalt? [S. 26](#)

**EDITORIAL** 3

**EXPERTEN-INTERVIEW**

**«Talentmanagement ist bei uns eine Teamaufgabe»** 6

Fabio Blasi, Leiter Sourcing und Employer Branding beim Kantonsspital Aarau (KSA) im Gespräch über Talentpools, Employee Experience und innovative Personalgewinnungsstrategien.

**ARBEITSRECHT**

**Kündigen oder Bleibegespräch?** 10

Was Arbeitgeber im Fall einer «inneren Kündigung» beachten sollten.

**LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN**

**Neuerungen per 1. Januar 2025** 12

Die wichtigsten Änderungen bei den Sozialversicherungen im Überblick.

**Arbeitszeitkontrolle für Kurzarbeitsentschädigung** 15

Erläuterungen zum Bundesgerichtsentscheid B-823/2023 vom 18. Januar 2024.

**PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS**

**Erfolgreich durch besseres Listening** 16

Feedback aus Mitarbeitendenbefragung ernst zu nehmen, zahlt sich aus.

**Talentmanagement – quo vadis?** 20

Die Debatte mit Claudia Caliesch, Alexander Beck und Andreas Mollet.

**Employee Experience beginnt beim Bewerber** 24

Vom gelungenen Einstieg bis zur transparenten Kommunikation: Fünf Tipps für nachhaltige Mitarbeiterbindung.



**Flexible Arbeitsmodelle – Segen oder Gefahr für die Unternehmenskultur?** 26

Sind flexible Arbeitsmodelle der Schlüssel zur Zukunft, oder zerstören sie den Teamzusammenhalt?

**Diana Roths HR-Welt** 27

Die regelmässige Kolumne von Diana Roth.

**Die dunkle Seite des Talentmanagements** 28

Leistungsdruck, deviantes Verhalten und weitere Risiken als Folge des Talentstatus.

**HR-STRATEGIE**

**LinkedIn als fester Bestandteil jeder HR- und Recruiting-Strategie** 32

Sichtbarkeit langfristig erhöhen.

**Frage nicht nach Stärken – frage nach der Person** 35

Vom Wert und Unwert der Potenzialanalyse.

**AUS- UND WEITERBILDUNG**

**Weiterbildungen im HR & Leadership** 38

Welcher Lehrgang findet wann statt?

**Employability: Ein Muss für alle** 40

So werden Future Skills aufgebaut.



**Lerndidaktik bei der Anwendung digitaler Tools** 42

Ausbildung im digitalen Zeitalter.

**Die Balance zwischen Stabilität und Change meistern** 44

«RUN the Business» vs. «CHANGE the Business».

**DENKSPORT**

**Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!** 47

**WERTE & KOMPETENZEN**

**Der oft unterschätzte Treiber für eine starke Unternehmenskultur** 48

So etablieren Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz.

**KOLUMNE**

**Nicht alles, was glänzt, ist Gold: HR-Trends mit Vorsicht geniessen** 49

Über die erfolgreiche Anpassung der Unternehmenskultur schreibt Marina Pletscher, Doktorandin an der Uni Luzern, in der aktuellen Kolumne.

**VORSCHAU/IMPRESSUM** 50

## Talentmanagement im Spitalwesen

# «Talentmanagement ist bei uns eine Teamaufgabe»

Wie gewinnt man die dringend benötigten Fachkräfte im Gesundheitswesen? Mit einem durchdachten Talentmanagement, das neben der externen Ansprache von Talenten auch auf die interne Identifikation und Entwicklung von Potenzialträger\*innen setzt. Wir haben mit Fabio Blasi, Leiter Sourcing und Employer Branding beim Kantonsspital Aarau (KSA) und Dozent an der Zürcher und an der Berner Fachhochschule, über seine Sicht auf Talentmanagement im Gesundheitswesen gesprochen. Wie er Talentpools einsetzt, welche Rolle Employee Experience im Arbeitsumfeld eines Spitals spielt, und warum er jeden Mitarbeitenden als Talent sieht, erzählt er im Experteninterview.

*Interview geführt von Dave Husi*

***Herr Blasi, gelingt es Ihnen aktuell in Zeiten des Fachkräftemangels, alle Vakanzen im KSA zu besetzen?***

Ja, es gelingt uns, unsere offenen Stellen mit einigen Ausnahmen erfolgreich zu besetzen, obschon wir den Fachkräftemangel für gewisse Funktionen spüren. Wir setzen auf innovative Personalgewinnungsstrategien, die beispielsweise auch Social Recruiting, digitale Personalgewinnungskampagnen und die KSA-Sekundenbewerbung vorsehen. Die Besetzungszeit einer offenen Stelle dauert für medizinische Funktionen in der Pflege, im Labor oder im Arztdienst deutlich länger im Vergleich zu den administrativen Berufsgruppen.

***Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen wird häufig von «Talentmanagement» gesprochen. Was verstehen Sie unter diesem Konzept?***

Talentmanagement ist im Vergleich zur Personalgewinnung breiter und sieht auch die interne Personalgewinnung vor. Wir bewirtschaften bei uns im Spital zudem externe Talentpools. Das sind Bewerbende, die sich in der Abschlussphase eines Bewerbungsprozesses für einen anderen Arbeitgeber entschieden haben. Es kann aber auch vorkommen, dass wir uns für eine andere Person im Prozess entschieden haben. Auch diese Kandidaten werden in unseren Talentpools aufgenommen, sofern sie einverstanden sind. Alle Talentpools bei uns im KSA sind strikt

datenschutzkonform und setzen voraus, dass wir immer das Einverständnis der Kandidatinnen und Kandidaten im Vorfeld einholen, um die Bewerberdaten zu verwenden.

***«Wir setzen auf innovative Personalgewinnungsstrategien, die beispielsweise auch Social Recruiting, digitale Personalgewinnungskampagnen und die KSA-Sekundenbewerbung vorsehen.»***

Talentmanagement ist aber auch Talententwicklung und -erhaltung. In diesen Bereichen haben wir diverse Angebote wie ein Aus- und Weiterbildungsangebot oder ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement, welches für unsere Mitarbeitererhaltung massgebend ist.

In meiner Tätigkeit als Dozent zeige ich in meinen Schulklassen, welche weiteren Möglichkeiten es gibt. Dazu zählen z.B. die Konzeption von internen Talentpools, Nachfolgeplanungen oder Massnahmen und Projekte in der Führungskräfteentwicklung.

***Gibt es im KSA spezifisch für das Talentmanagement verantwortliche Personen, oder fällt dies in den Verantwortungsbereich der Linie?***

Talentmanagement ist bei uns eine Teamaufgabe. Unser HR arbeitet eng mit un-

seren Linienvorgesetzten zusammen. Die Führung der Talentpools und die Gesamtverantwortung für die Personalgewinnung sind jedoch zentral bei mir bzw. bei meinem Team.

***Fokussieren Sie sich im Talentmanagement auf einzelne Talente mit grossem Potenzial, oder sehen Sie in jedem einzelnen Mitarbeitenden ein «Talent»?***

Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter hat Talent(e). Das gilt auch für Bewerbende, die sich ausserhalb des Spitals bei uns bewerben. Bei der Konzeption von Talentpools ist es entscheidend, festzulegen, welche Kandidatinnen und Kandidaten für welche Funktionen in einem Talentpool aufgenommen werden und ob Entwicklungsschritte für die gewünschte Funktion nötig sind.

Talentpools können auch als Entwicklungspools adaptiert werden. Gute Beispiele dafür sind Führungsfunktionen für Kandidatinnen und Kandidaten ohne Führungserfahrung oder Talentpools in der Bildung. Die Zielfunktionen werden in

## Innere Kündigung

# Kündigen oder Bleibegespräch?

Mitarbeitende, die innerlich gekündigt haben, verletzen allenfalls ihre arbeitsrechtlichen Pflichten, wenn ihre Arbeitsleistung nicht mehr richtig erbracht wird oder wenn das Arbeitsklima im Team negativ beeinträchtigt wird. Eine Arbeitgeberkündigung ist – gestützt auf die Kündigungsfreiheit – grundsätzlich möglich, aber unter Umständen hat die Arbeitgeberin Massnahmen aufgrund ihrer Fürsorgepflicht zu ergreifen.

Von Dr. Stefan Rieder

Mitarbeitende unterliegen verschiedenen Pflichten im Arbeitsverhältnis. Als Hauptpflicht haben sie ihrer Arbeitspflicht durch die Erbringung der vereinbarten Arbeitsleistung während der vertraglichen Arbeitszeit nachzukommen. Die Arbeit muss selbstredend sorgfältig erfüllt werden, und die Arbeitgeberin darf nicht geschädigt werden. Zudem müssen als Bestandteil die berechtigten Interessen der Arbeitgeberin berücksichtigt werden. Unter gewissen Voraussetzungen müssen Mitarbeitende auch Überstunden leisten, namentlich wenn die Mehrarbeit betrieblich notwendig ist, Mitarbeitende die Mehrarbeit zu leisten vermögen und das Leisten der Mehrarbeit für den Mitarbeitenden auch zumutbar ist. Das Arbeitsrecht verlangt also nicht von jedem Mitarbeitenden ein jederzeit hohes Engagement, eine besondere Identifizierung mit der Arbeitgeberin oder ein initiatives Arbeiten. Rechtlich ausreichend ist es also, wenn Mitarbeitende ihre Arbeit normal mit entsprechender Sorgfalt leisten. Neben normal arbeitenden Mitarbeitenden gibt es natürlich High Performer, Low Performer oder Non Performer. Bei den beiden Letztgenannten kann sich kurz- oder mittelfristig die berechnete Frage stellen, ob diesen Mitarbeitenden nicht gekündigt werden soll. Solche leistungsbedingten Kündigungen sind in der Regel unproblematisch, wenn die schlechte Leistung dokumentiert ist. Unabhängig hiervon gibt es aber auch Mitarbeitende, die eigentlich eine normale oder gute Arbeitsleistung erbringen, aber innerlich gekündigt haben. Eine innere Kündigung stellt nicht per se eine arbeitsrechtliche Pflichtverletzung eines Mitarbeitenden dar, kann aber zu einer solchen Pflichtverletzung führen.



*Eine innere Kündigung liegt vor, wenn Mitarbeitende innerlich bereits gekündigt haben und eigentlich das Unternehmen verlassen möchten, aber mangels einer neuen Arbeitsstelle noch nicht gekündigt haben.*

### Innere Kündigung

Eine innere Kündigung liegt vor, wenn Mitarbeitende innerlich bereits gekündigt haben und eigentlich das Unternehmen verlassen möchten, aber mangels einer neuen Arbeitsstelle noch nicht gekündigt haben. Typisch ist also, dass die betroffene Person für sich selbst eigentlich den Entschluss gefasst hat, das Unternehmen zu verlassen, und bis zur tatsächlichen Kündigung einfach vor sich hin arbeitet. Keine innere Kündigung liegt vor, wenn Mitarbeitende für sich einfach entscheiden, nur das Nötigste zu leisten, keine Initiative zu zeigen und die Erreichbarkeit auf das absolute Minimum zu reduzieren. Ein solcher stiller Rückzug hat nicht automatisch eine innerliche Kündigung zur Folge.

Eine innere Kündigung ist selbstredend nicht unzulässig und verstösst nicht gegen arbeitsrechtliche Pflichten der Mitarbeitenden. Eine innere Kündigung kann aber dazu führen, dass sich die Produktivität

oder die Arbeitsqualität verschlechtert. Zudem kann das Arbeitsklima negativ beeinträchtigt werden, wenn innerlich kündigende Mitarbeitende unmotiviert sind und weniger Einsatz zeigen und dadurch das Team mehr Arbeit übernehmen muss. Eine arbeitsrechtliche Pflichtverletzung liegt vor, wenn die Arbeit unsorgfältig, bewusst unproduktiv oder (teilweise) gar nicht mehr ausgeübt wird (z.B. arbeitsfremde Tätigkeiten im Homeoffice während der Arbeitszeit) oder aber wenn betrieblich erforderliche Überstunden nicht geleistet werden. Nicht vereinbar mit der arbeitsrechtlichen Treuepflicht ist, wenn im Team absichtlich oder durch das an den Tag gelegte Verhalten negative Stimmung verbreitet wird, zum Beispiel indem alles als schlecht bezeichnet und kritisiert wird. In solchen Fällen besteht ohne Weiteres die Möglichkeit, Mitarbeitende wegen einer Pflichtverletzung mündlich oder aus Beweis Zwecken vorzugsweise schriftlich abzumahnern oder ordentlich zu kündigen.

## Update Sozialversicherungen

# Neuerungen per 1. Januar 2025

Im Sozialversicherungsbereich waren und sind diverse Revisionen wie auch bevorstehende Änderungen omnipräsent. Zu nennen ist hier beispielsweise die Einführung der 13. AHV-Altersrente per 2026. Ebenfalls eine vertiefte Auseinandersetzung erfordern die zahlreichen Änderungen, die per 1. Januar 2025 in den Sozialversicherungen anstehen werden.

Von Marco Riedi



Ab dem 1. Januar 2025 gilt bei vollständiger Beitragsdauer bei der AHV eine maximale Ehepaarrente von CHF 3780.–. Ab 2026 kommt die 13. AHV-Altersrente dazu.

### AHV

Auf den 1. Januar 2025 werden die AHV-/IV-Renten erhöht. Neu gelten folgende Rentenbeträge bei vollständiger Beitragsdauer:

- minimale Altersrente CHF 1260.–
- maximale Altersrente CHF 2520.–
- maximale Ehepaarrente CHF 3780.–

Als Folge dieser Anpassung werden in der AHV auch die Beträge für die Hilflosenentschädigung angepasst:

- Hilflosenentschädigung (leicht, Auszahlung nur zu Hause) CHF 252.–

- Hilflosenentschädigung (mittel) CHF 630.–
- Hilflosenentschädigung (schwer) CHF 1008.–

Auf der Beitragsseite erfahren sowohl die Mindestbeiträge wie auch die sinkende Beitragsskala für Selbstständigerwerbende dementsprechende Änderungen:

- Mindestbeiträge AHV/IV/EO: CHF 530.–
- Mindestbeiträge AHV/IV für freiwillige Versicherung: CHF 1010.–
- Untere Lohngrenze bei Selbstständigerwerbenden CHF 10 100.–, obere Grenze bei CHF 60 500.–. Der Maxi-

malbeitragssatz bleibt dabei bei 10,0% bestehen.

### BEISPIEL

Eine Frau, geboren am 16. Juni 1961, wird im Jahr 2025 das Referenzalter erreichen. Ohne die Regelungen der AHV21 wäre sie ab dem 1. Juli 2025 berechtigt, eine ordentliche AHV-Altersrente zu beziehen. Da für ihren Jahrgang jedoch neu das Referenzalter von 64 Jahren und drei Monaten gilt, hat sie ab dem 1. Oktober 2025 Anspruch auf ihre ordentliche AHV-Altersrente.

## Feedback aus Mitarbeitendenbefragung ernst nehmen

# Erfolgreich durch besseres Listening

Man bucht ein Hotelzimmer, reserviert einen Tisch oder kauft ein Produkt online – es gibt fast kein Kundenerlebnis mehr, bei welchem man nicht nach Feedback gefragt wird. Weshalb fragen wir unsere Mitarbeitenden nicht häufiger nach ihrem Feedback?

Von Nicole Kuonen

Regelmässiges Zuhören ist ein essenzieller Erfolgsfaktor bei der Gestaltung einer begeisternden Experience. Immer mehr Firmen investieren in eine durchdachte und nachhaltige «Listening-Strategie». Im Bereich Customer Experience ist dies gar nicht mehr wegzudenken. In vielen Branchen ist der Kundenmarkt so hart umkämpft, dass einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren die Kundenerfahrung ist: vom Erstkontakt zum Kaufabschluss bis zum anschliessenden Support. Hat mich ein Käuferlebnis bei einem Anbieter über alle Phasen hinweg begeistert, kann dadurch langfristige Markentreue aufgebaut werden. Dies lässt sich direkt auf den Arbeitsmarkt übertragen: Die Candidate Experience bei Firma A kann sich massiv abheben von derjenigen bei Firma B. Die Erlebnisse im Bewerbungsprozess wie die Kommunikation oder der Umgang des Unternehmens mit den Bewerbenden können bei der Entscheidung harte Faktoren wie das Gehalt komplett in den Hintergrund drängen. Im Zeitalter des Fachkräftemangels können wir uns als Arbeitgebende eine schlechte Experience schlicht und einfach nicht mehr leisten.

### Gestern

Die Arbeitgebermarke wurde oft auf dem Wissen des internen HR zur Zielgruppe aufgebaut und entwickelt: Kommunikationskanäle, Werbeauftritte und ganze Kampagnen – stets mit dem Ziel, mehr Talente anzuziehen und sie langfristig zu binden. Um das eigene Wissen durch Daten zu stützen, wurden Umfrageergebnisse von Drittanbietern eingekauft. Diese Umfragen bieten Einblicke in allgemeine Trends und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, sind jedoch nicht spezifisch auf die eigene Zielgruppe oder den eigenen Auftritt als Arbeitgeber\*in zugeschnitten. Werden solche Auswertungen als Basis für die Ausrichtung der Arbeitgebermarke verwendet, wird die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur oft nicht genügend berücksichtigt. Es besteht die Gefahr, dass die Marke mehr «Schein» als «Sein» ist.

### Heute

Mittlerweile führen viele Firmen grössere Mitarbeitendenbefragungen durch. Das ist ein erster Schritt Richtung aktives Zuhören. Es fehlt jedoch oftmals die Re-

gelmässigkeit, die in unserer schnelllebigsten Welt mit stetigen Veränderungen so wichtig wäre. Ein generelles, alles übergreifendes Feedback ist oft nicht tiefgreifend genug, wenn wir punktuell zu Prozessen oder Schlüsselmomenten spezifisches Feedback benötigen: Wie wirkt unser Auftritt als Arbeitgeber\*in auf Stellensuchende? Welches Feedback geben uns Bewerbende zu unserem Prozess? Wie ist unser Onboarding aus Sicht eines New Joiners? Wie war das Endjahresgespräch für unsere Mitarbeitenden? Würden unsere Alumni eine Wiederanstellung in Betracht ziehen?

Um relevantes Wissen zu gewinnen und Muster zu erkennen, brauchen wir regelmässiges Feedback. Doch was dann? Die Gefahr ist gross, dass Umfrageergebnisse zwar Aufmerksamkeit erregen, aber die effektiven Veränderungen ausbleiben. Ein fataler Fehler, der den Mitarbeitenden das Gefühl gibt, dass sie nicht ernst genommen werden. Sie werden sich in Zukunft zweimal überlegen, ob sie sich die Mühe machen, Feedback zu geben. Wenn man den Mitarbeitenden eine Stimme geben möchte, braucht es von Anfang an das Commitment von HR, Geschäftsleitung und Business, Dinge auch zu verändern und zu verbessern.

### Morgen

Eine nachhaltige und moderne Listening-Strategie besteht aus drei Grundpfeilern: Zuhören, Verstehen und Handeln. Ein Beispiel aus dem Listening-Projekt der Firma X könnte so aussehen: Eines der Ziele soll sein, die Fluktuation auf ein gesundes Level zu bringen und Mitarbeitende langfristig zu binden. Dazu möchte das Unternehmen besser verstehen, was die Treiber für die steigende Fluktuation sind und warum die Verweildauer in gewissen Teams



Grafik © HR Campus

## Sichtbarkeit erhöhen

# LinkedIn als fester Bestandteil jeder HR- und Recruiting-Strategie

LinkedIn ist längst mehr als nur eine Karrierenetzwerkplattform. Für HR-Verantwortliche und Recruiter bietet die Plattform unverzichtbare Funktionen, die den Stellenbesetzungsprozess effizienter gestalten und authentisches Employer Branding ermöglichen, um die Arbeitgebermarke zu stärken. In diesem Artikel möchte ich aufzeigen, warum LinkedIn in jeder HR- oder Recruiting-Strategie einen festen Platz haben sollte.

Von Selma Kuyas

LinkedIn wächst weiterhin rasant: Stand heute hat das Business-Netzwerk 4,3 Mio. User\*innen<sup>1</sup> mit dem Standort Schweiz. Im Vergleich zu den Zahlen von 2020 (3,1 Mio.) ist es in Relation zu unserer Bevölkerungsdichte ein beeindruckendes Wachstum. Die Plattform ist kaum noch aus unserer Arbeitswelt wegzudenken.

Die Zeiten, in denen ambitionierte Fach- und Führungskräfte LinkedIn ausschliesslich als digitale Version ihres Lebenslaufs genutzt haben, sind vorbei. Sie suchen auf der Plattform aktiv nach interessanten Unternehmen und Stellenangeboten, um ihre Karriere voranzutreiben. Die gradlinige Karriereleiter beim gleichen Unternehmen ist passé. So wie sich LinkedIn als Plattform verändert hat, haben sich auch die Wünsche, Forderungen und Bedürfnisse von Top Talenten geändert. Was heute für Angestellte generationsübergreifend zählt, sind Arbeitgeber\*innen, die Flexibilität und eine wertschätzende Unternehmenskultur bieten.

Wechselwillige Kandidatinnen und Kandidaten wünschen sich zudem effiziente Bewerbungsprozesse auf Augenhöhe. Unternehmen, die glaubwürdig aufzeigen können, dass sie sich diesen Bedürfnissen angepasst haben und ihre Mitarbeitenden fördern, sind klar im Vorteil. Falls Sie sich fragen, was das nun mit LinkedIn zu tun hat – hier kommt die Auflösung.

Im modernen Recruiting – besonders für Jobprofile, die vom Fachkräftemangel betroffen sind – reicht es nicht mehr aus, nur auf Stellenanzeigen, eigene Karriere-

seiten oder Publikationen auf Jobportalen zu setzen. Modernes Recruiting bedeutet, dort nach Talenten zu suchen, wo sie sich aufhalten, und sie so anzusprechen, dass ihr Interesse geweckt wird. Hier liegt das grosse Potenzial von LinkedIn: Die Plattform ermöglicht gezieltes Active Sourcing, Employer Branding und mit One-Click-Bewerbungen einen effizienten Bewerbungsprozess. Zusätzlich liefert LinkedIn wertvolle Daten-Insights über die Performance der Jobanzeigen, Kandidat\*innen-Engagement, Benchmarks und Vergleichsdaten<sup>2</sup> und macht sogar Vorschläge zu passiven Kandidat\*innen, die dem Anforderungsprofil entsprechen.

Bereits heute liefert LinkedIn zahlreiche KI-gestützte Funktionen wie erweiterte Suchfilter, Analyseberichte, Unterstützung beim Verfassen von Stellenanzeigen oder Nachrichten zur Direktsprache<sup>3</sup> von Kandidat\*innen. Wir dürfen also gespannt sein, welche weiteren KI-Funktionen LinkedIn bereithält, um HR- und Recruiting-Prozesse zu vereinfachen und zu optimieren.

Um LinkedIn als festen Bestandteil in die HR- und Recruiting-Strategie einzubinden, gibt es einige Herausforderungen, die man im Blick haben sollte:

### 1. Zeitmangel und Ressourcenknappheit

Viele HR-Teams sind bereits überlastet und haben das Gefühl, dass sie keine zusätzliche Zeit haben, um sich intensiv mit LinkedIn auseinanderzusetzen. Sie

glauben, dass es zu viel Zeit in Anspruch nimmt, regelmässig Inhalte zu posten, Active Sourcing zu betreiben und ihre Netzwerke zu pflegen.

Mit einer klaren LinkedIn-Strategie und der Nutzung von Automatisierungstools oder künstlicher Intelligenz lässt sich der Zeitaufwand deutlich reduzieren. LinkedIn kann sogar Prozesse effizienter machen und zum Beispiel mit dem Einsatz von Corporate Influencern HR-Teams entlasten.

### 2. Fokus auf andere Recruiting-Kanäle

Viele HR-Verantwortliche setzen bereits auf etablierte Recruiting-Plattformen, Jobbörsen oder Personalvermittler und sind der Meinung, dass LinkedIn nur eine untergeordnete Rolle im Rekrutierungsprozess oder in der Mitarbeiterbindung spielt. LinkedIn ergänzt bestehende Kanäle optimal, besonders durch den Zugang zu passiven Kandidat\*innen und die Möglichkeit, langfristig Beziehungen aufzubauen. Im Vergleich zu traditionellen Methoden bietet LinkedIn durch Netzwerkeffekte und Employer-Branding-Möglichkeiten mehr Potenzial, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen – intern wie extern.

### 3. Mangelnde Integration in bestehende Prozesse

HR-Abteilungen arbeiten oft mit bestehenden Recruiting-Systemen wie Bewerbermanagementsystemen (ATS) und möchten nicht noch eine zusätzliche Plattform verwenden, die sich vielleicht

## Future Skills aufbauen

# Employability: Ein Muss für alle

Eleonora, 45, steht nach fast 20 Jahren im Job plötzlich ohne Perspektive da. Umstrukturierungen, Digitalisierung und fehlende Weiterbildung werfen Fragen auf: Was jetzt? Die Antwort liegt in einer Neuausrichtung und gezieltem Kompetenzaufbau, um beruflich wieder Fuss zu fassen.

Von Andrea Rutishauser

Eleonora, 45 Jahre alt, sitzt in ihrem Wohnzimmer und starrt vor sich hin. Nach fast 20 Jahren im selben Unternehmen wurde ihr mitgeteilt, dass ihre Stelle aufgrund von Umstrukturierungen gestrichen wird. Zum ersten Mal in ihrem Leben steht Eleonora ohne neue Perspektive da. Die Welt verändert sich in rasantem Tempo – Digitalisierung, neue Technologien, andere Anforderungen. Eleonora hat das Gefühl, dass sie den Anschluss verloren hat. In den letzten Jahren hat sie sich kaum weitergebildet, weil sie sich in ihrer Rolle sicher fühlte. Doch nun fragt sie sich: «Wo stehe ich eigentlich? Was kann ich? Und was soll ich als Nächstes tun?»

### Was bleibt vom eigenen Wert?

Der Gedanke, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen, macht ihr Angst. Jüngere Kolleg\*innen ergattern selbstbewusst neue Projekte, flexibel und technologieaffin. Eleonora ist unsicher, welche ihrer Fähigkeiten überhaupt noch gefragt sind. Diese Situation kennen viele Arbeitnehmer\*innen. Und Unsicherheit erleben viele nach einem Jobverlust, besonders nach langer Betriebszugehörigkeit. Es geht nicht nur um finanzielle Sorgen, sondern auch um Fragen der beruflichen Identität und des eigenen Werts. Eleonoras Situation zeigt, wie wichtig es ist, die eigene berufliche Entwicklung aktiv zu gestalten und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln – auch in scheinbar sicheren Phasen.

### Stillstand ist keine Option

Employability beschreibt die Fähigkeit, für Unternehmen attraktiv zu bleiben – unabhängig von der aktuellen Beschäftigung. Vergangene Erfolge und langjährige Erfahrung reichen nicht mehr aus. Laufend



*Employability beschreibt die Fähigkeit, für Unternehmen attraktiv zu bleiben – unabhängig von der aktuellen Beschäftigung.*

müssen neue Kenntnisse erlangt und die sozialen Fähigkeiten gestärkt werden. Arbeitgeber\*innen suchen nach flexiblen, lernfähigen Menschen, die sich an neue Bedingungen anpassen. Employability bedeutet, sich auch in einer sicheren Position kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### Future Skills

Laut McKinsey sind bestimmte Fähigkeiten, sogenannte Future Skills, entscheidend, um in einer dynamischen Arbeitswelt erfolgreich zu bleiben. Diese lassen sich in drei Bereiche unterteilen:

- 1. Digitale Fähigkeiten:** Der Umgang mit Daten, Tools und Plattformen wird in allen Branchen immer wichtiger. Selbst Berufe, die traditionell wenig technologiegetrieben waren, erleben eine fortschreitende Digitalisierung.
- 2. Kognitive Fähigkeiten:** Kritisches Denken, Problemlösungskompetenz und Innovationsfähigkeit bleiben auch in Zukunft entscheidend. Künstliche Intelligenz kann bereits viele Aufgaben übernehmen, aber die Fähigkeit, kreative Lösungen zu finden und komplexe Probleme zu lösen, ist noch immer eine Domäne des Menschen.

- 3. Soziale und emotionale Fähigkeiten:** Emotionale Intelligenz, Teamarbeit und die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, sind essenziell für die Zusammenarbeit.

Für Arbeitnehmer\*innen, die wie Eleonora vor einem beruflichen Neuanfang stehen, aber auch für alle Personen, die strategisch über ihre berufliche Zukunft nachdenken, bieten die «Future Skills» eine Orientierungshilfe, um sich zielgerichtet weiterzubilden.

### Zukunftssicherung

Um weiterhin für interessante Positionen infrage zu kommen, sind drei Dinge entscheidend. Erstens: eine klare Vorstellung davon haben, was einen wirklich interessiert und die eigene Neugier weckt, um mehr zu lernen. Zweitens: sich der eigenen Stärken und Fähigkeiten bewusst sein sowie Erfolge festhalten, welche die eigenen Qualitäten belegen. Drittens: nie glauben, dass die nächste Position für die Ewigkeit ist. Es ist besser, eine Herausforderung zu suchen, die in den nächsten Jahren Wachstum ermöglicht, unabhängig von der Lebensphase.

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

*Wo arbeitet Fabio Blasi?*

- Universitätsspital Zürich
- Kantonsspital Winterthur
- Kantonsspital Aarau

*Wann wird die 13. AHV-Altersrente eingeführt?*

- Per 2025
- Per 2026
- Das steht noch nicht fest

*Welche sind die 3 Grundpfeiler einer «Listening-Strategie» im Kontext der Employee Experience?*

- Zuhören, Verstehen, Abwarten
- Zuhören, Zustimmung, Zusammenarbeiten
- Zuhören, Verstehen, Handeln

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch) am Wettbewerb teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe Februar 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 20.12.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe November 2024

*Wofür steht die Abkürzung CSR?*

Corporate Social Responsibility

*Was trifft auf den Begriff «Hackathon» NICHT zu?*

Hackathons sind illegal.

*Was gehört NICHT zu den Kernkompetenzen von «Self Leadership»?*

Selbstüberschätzung

Der Gewinner der Ausgabe November 2024 heisst Markus Steinman. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme am 25. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2025 im Wert von CHF 690.–



**25. WEKA**

**Arbeitsrecht-Kongress 2025**

**Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht:  
Neuerungen, knifflige Fälle, Praxis-Tipps**

**Donnerstag, 27. März 2025 – Technopark Zürich**

## Nicht alles, was glänzt, ist Gold: HR-Trends mit Vorsicht geniessen

DE&I, flache Hierarchien, Nachhaltigkeit, «Green HR» – sobald neue fesselnde Begriffe für HR-Ansätze auftauchen, stürzen sich Organisationen auf deren Umsetzung. Obwohl diese Absichten gut sind, können sie mehr schaden als Nutzen stiften.

Ich kenne einen Fall, in dem eine stark wettbewerbsorientierte Organisation, die keine Fehler duldet, versuchte, die psychologische Sicherheit zu erhöhen. Die Personalverantwortlichen scheuten keine Mühen, um Schulungen für Führungskräfte anzubieten, den neuen Ansatz zu kommunizieren und entsprechende Richtlinien zu erstellen. Das Ergebnis? Noch mehr Unzufriedenheit und Stress unter den Mitarbeitenden.

Oder eine stark traditionelle, hierarchische Organisation beschloss, von einem autoritären zu einem transformativen Führungsstil zu wechseln. Sie postulierten stolz: «Jeder weiss jetzt, dass wir nur in Krisensituationen autoritär handeln. Im Alltag wird ausschliesslich transformativ geführt.» Sie postulierten dies so kategorisch, dass niemand im Raum es wagen würde, eine andere Meinung zu äussern.

Warum scheitern solche im Prinzip guten Ansätze? Weil sie nicht zum Kontext der jeweiligen Organisation passen. Ein Kern der starken Führung ist Authentizität. Sobald wir uns verstellen, scheitern wir. Schlimmer noch – wir verlieren das Vertrauen.

Deshalb sollte man nicht mit dem Trend beginnen. Dies ist eine umgekehrte Logik. Man beginnt mit der Kultur, dem Arbeitsumfeld und dem Kontext der Organisation. Wo stehen wir jetzt? Wie sieht unsere Realität aus? Wo wollen wir hin? Nur wenn man dies berücksichtigt, kann man schrittweise darauf aufbauen.

HR-Praktiken sind wie ein Versprechen. Ein Versprechen an die Mitarbeitenden, dass bestimmte Arbeitsbedingungen verbessert werden. Wenn der Erfolg eines neuen HR-Programms nicht abschätzbar ist, kommunizieren Sie dies wenigstens transparent. Denn nichts ist enttäuschender als ein grosses Versprechen, das nicht eingehalten wird.

**Marina Pletscher** ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Luzern. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Führungskommunikation und Talentmanagement. Zugleich ist sie auch als selbstständige Kommunikationsmanagerin tätig.



**3. Fehler als Lernchance nutzen:** Psychologische Sicherheit hilft dabei, Fehler als Teil des Lernprozesses zu sehen. Wenn Fehler offen angesprochen werden können, ohne Angst vor Schuldzuweisungen, fördert dies eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung.

**4. Höheres Engagement und geringere Fluktuation:** Mitarbeitende, die sich sicher fühlen und wissen, dass sie gehört werden, sind zufriedener und langfristig eher bereit, im Unternehmen zu bleiben. Psychologische Sicherheit ist damit ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung und senkt die Fluktuationsrate.

Diese Vorteile zeigen, wie umfassend die Wirkung von psychologischer Sicherheit sein kann. Sie stärkt die Zusammenarbeit, fördert Innovationen und trägt wesentlich zur Mitarbeiterbindung bei. Doch um diese positiven Effekte zu erzielen, bedarf es gezielter Massnahmen.

### Praktische Ansätze zur Förderung psychologischer Sicherheit

Psychologische Sicherheit ist kein Selbstläufer; sie muss aktiv gefördert und vorgelebt werden. Hier einige konkrete Ansätze, wie Führungskräfte und Organisationen diese Kultur gezielt aufbauen können:

- **Raum für ehrliches Feedback schaffen:** Führungskräfte sollten regelmässig Feedback einholen und Mitarbeitende aktiv dazu einladen, ihre Ideen und Bedenken zu teilen. Die aktive Ermutigung zur Meinungsäusserung signalisiert, dass unterschiedliche Perspektiven willkommen sind und dass offene Kommunikation in der Organisation geschätzt wird. Dadurch entsteht eine Kultur, in der Feedback nicht nur als Kritik verstanden wird, sondern als Möglichkeit zur Verbesserung und Weiterentwicklung – sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Organisation.
- **Fehlertoleranz als Wert leben:** Führungskräfte sollten eigene Fehler transparent machen und deutlich kommunizieren, dass aus Fehlern gelernt wird.

Diese Offenheit signalisiert, dass die Organisation eine positive Fehlerkultur lebt.

- **Vielfalt der Perspektiven wertschätzen:** Unterschiedliche Sichtweisen und Hintergründe bereichern das Unternehmen. Führungskräfte können dies fördern, indem sie aktiv nach verschiedenen Meinungen fragen und bewusst Vielfalt im Team unterstützen. Ein klarer Kommunikationsstil und transparente Erwartungen reduzieren Unsicherheiten und schaffen Vertrauen.
- **Empathische und wertschätzende Führung:** Emotionale Intelligenz ist ein wesentlicher Faktor, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle sicher fühlen. Führungskräfte, die Empathie zeigen und aktiv zuhören, stärken das Vertrauen und die psychologische Sicherheit im Team.

Psychologische Sicherheit wirkt oft leise im Hintergrund, entfaltet aber eine nachhaltige Wirkung auf das Unternehmen. Sie stärkt die Unternehmenskultur und ermöglicht eine Employee Experience, die Mitarbeitende nicht nur zufriedentstellt, sondern begeistert. Es lohnt sich, die psychologische Sicherheit bewusst zu fördern: Unternehmen, die diesen oft unterschätzten Faktor ernst nehmen, schaffen eine Kultur, die langfristiges Engagement und Innovationskraft unterstützt. Psychologische Sicherheit ist mehr als nur ein «nice-to-have» – sie ist der entscheidende Treiber, der eine positive Kultur erst möglich macht und die Mitarbeiterbindung nachhaltig stärkt.



**Lorena D'Agrosa** arbeitet im Marketing bei Great Place To Work. Seit mehreren Jahren befasst sie sich intensiv mit Themen rund um die Arbeitsplatzkultur und schreibt Artikel, führt Datenanalysen durch und teilt Best Practices rund um Leadership, Unternehmenskultur und Mitarbeitenden-zufriedenheit.