

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Quereinsteiger\*innen

«Typische Quereinsteiger\*innen gibt es nicht»

Marija Vidakovic von der SBB im Experten-Interview

### Arbeitsrecht

#### Corporate Social Responsibility

Verantwortung für das unternehmerische Handeln wahrnehmen – das gilt für Schweizer Firmen. [S. 12](#)

### Krisenmanagement

#### Den Krisenmuskel trainieren

Mit diesen Basics können sich Unternehmen auf Cyberattacken und andere Krisenszenarien vorbereiten. [S. 16](#)

### Diversity

#### Werden Frauen 40+ übersehen?

Warum Förderinitiativen sich nicht nur auf jüngere Talente beschränken sollten – ein nötiger Perspektivenwechsel. [S. 30](#)

## Quereinsteiger\*innen

# «Typische Quereinsteiger\*innen gibt es zum Glück nicht»

Über Arbeitnehmende, die nicht «vom Fach» sind, kursieren viele Meinungen – und auch diverse Vorurteile. Sie benötigen mehr Zeit bei der Einarbeitung, ihnen fehlt das Grundwissen über die Branche, dafür begegnen sie Problemen ohne Tunnelblick und sind überdurchschnittlich motiviert. Wir haben Marija Vidakovic, Lead Recruiting Bahnberufe & Zweitausbildungen bei der SBB, mit diesen Behauptungen konfrontiert. Im Titelinterview spricht sie über das Standing von Talenten, die via Quereinstieg zu den Bundesbahnen gekommen sind. Welche Vor- und Nachteile diese mit sich bringen und warum Persönlichkeit und Lernbereitschaft viel wichtiger als «Papiere» sind, erfahren Sie im Interview.

*Interview geführt von Dave Husi*

***Frau Vidakovic, die SBB spricht auf ihrer Karriereseite gezielt Quereinsteiger\*innen an. Warum hat Ihr Arbeitgeber ein Herz für Quereinsteiger\*innen?***

Die SBB schätzt die Vielfalt der Erfahrungen und Perspektiven, die Quereinsteiger\*innen mitbringen. Oft haben diese bereits in anderen Bereichen wertvolle Erfahrungen gesammelt, die sie bei uns erfolgreich einbringen können. Ein breites Spektrum an beruflichen Hintergründen bereichert unser Unternehmen und fördert die Diversität. Mit unserer inklusiven Arbeitskultur setzen wir uns für Chancengleichheit ein.

Wir bilden Quereinsteiger\*innen gezielt aus, um ihnen den Einstieg zu erleichtern. Wir bieten z.B. ein Back-to-Business-Programm an, in dem wir gezielt Menschen ansprechen, die nach einer längeren Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen wollen. Der Grossteil unserer Quereinsteiger\*innen sind Menschen, die bei uns eine Zweitausbildung in einem abwechslungsreichen Bahnberuf starten. Hier sprechen wir von Berufen wie Lokführer\*innen, Kundenbegleiter\*innen, Kundenberater\*innen, Spezialist\*innen Einsatzplanung und Zugverkehrsleiter\*innen.

Alle diese bahnspezifischen Berufe bilden wir intern aus. Dafür stehen den Bewerber\*innen zahlreiche Möglichkeiten einer bezahlten Zweitausbildung offen. Wir

sprechen Menschen an, die einen beruflichen Neuanfang suchen, unabhängig davon, aus welcher Branche sie kommen.

***Sie haben in Ihrem Arbeitsalltag viel mit Quereinsteiger\*innen zu tun. Waren Sie selbst auch schon einmal in dieser Position?***

Vor etwa 15 Jahren wagte ich den Einstieg in die Personalvermittlung – ohne Erfahrung im HR oder in der Rekrutierung. Ich hatte zuvor keinerlei Berührungspunkte mit der Rekrutierung. Ich arbeitete als Personalberaterin für Firmen im technischen Bereich, hatte aber nur wenig Ahnung von Technik. Diese Herausforderung anzunehmen, stellte sich als die richtige Entscheidung heraus: Sie entfachte meine Begeisterung fürs Recruiting und zeigte mir, wie viel Freude es mir bereitet, mit Menschen zu arbeiten. Es war der perfekte Start, Talente und Unternehmen zusammenzubringen!

Leidenschaft und Offenheit oft wichtiger sind als Erfahrung und tiefe Fachkompetenzen. Diese habe ich on the Job erlernt.

***Quereinsteiger\*innen benötigen im Vergleich zu ausgebildeten Personen eine engere Betreuung bei der Einarbeitung resp. beim Training on the Job. Warum nimmt die SBB diesen zusätzlichen Aufwand trotzdem auf sich?***

Wie viele andere Unternehmen ist auch die SBB von der Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation betroffen. In den nächsten Jahren werden Tausende Mitarbeitende pensioniert. Dies auch in den Bahnberufen, die sonst nirgends erlernt werden können, für unsere Leistungserbringung aber von zentraler Notwendigkeit sind. Durch den Einbezug von Quereinsteiger\*innen erweitern wir hier den Kreis potenzieller Bewerber\*innen.

**«Die Ansprache von Quereinsteigenden ist für uns schlicht alternativlos.»**

***Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?***

Wie jeder Neuanfang war auch dieser spannend und ungewohnt. In der Personalvermittlung habe ich wertvolle Erfahrungen gesammelt, die mich dorthin gebracht haben, wo ich heute bin. Diese Reise hat mir gezeigt, dass Begeisterung,

Wir haben festgestellt, dass Quereinsteigende eine spezifisch auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Betreuung benötigen – nicht primär eine engere. Quereinsteigende verfügen oft über eine sehr hohe intrinsische Motivation und Begeisterungsfähigkeit, da sie sich ihren Wechsel sehr gut überlegt haben.

## Steuerliche Stolperfallen bei Arbeitnehmenden mit ausländischem Wohnsitz

# Wenn die Arbeitgeberin auf den Quellensteuern sitzen bleibt

Die Arbeitgeberin haftet verschuldensunabhängig für nicht oder zu wenig abgezogene Quellensteuern. Auch das Vorliegen vermeintlich entschuldigbarer Umstände entbindet sie grundsätzlich nicht von dieser Pflicht. Kommt die Arbeitgeberin der Abführung fälliger Quellensteuern nicht nach, sind Verzugszinsen oft noch das geringste Problem.

Von Dejan Milosevic und Janine Bienz



Bei einer Veränderung der Wohn- und oder Arbeitssituation müssen immer mögliche steuerliche Auswirkungen überprüft werden.

### Melde- und Mitwirkungspflichten

In der Schweiz unterliegen grundsätzlich alle Arbeitnehmenden ohne steuerrechtlichen Wohnsitz oder Aufenthalt der Quellensteuerpflicht, unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit, also auch Schweizerinnen und Schweizer. Des Weiteren unterliegen dem Quellenabzug diejenigen Arbeitnehmenden, die in der Schweiz zwar einen Steuerwohnsitz oder -aufenthalt haben, jedoch keine Niederlassungsbewilligung C besitzen. Laut der neuen Quellensteuerverordnung sind Arbeitnehmende verpflichtet, alle quellensteuerrelevanten Sachverhalte sowie Änderungen unverzüglich der Arbeitgeberin zu melden. Damit diese Mitwirkungspflicht eindeutig ist, muss die Arbeitgeberin die Arbeitnehmenden entsprechend aufklären.

### 1. Stolperfalle: Wenn die Arbeitgeberin das Arbeiten aus dem Ausland zulässt

Ein Arbeitnehmender, ledig, mit Schweizer Staatsbürgerschaft, meldet per Stellenantritt seiner Arbeitgeberin den Haupt- bzw. Steuerwohnsitz in der Stadt Zürich. Unter diesen Umständen besteht für die Arbeitgeberin keine Pflicht zur Abführung von Quellensteuern, da der Arbeitnehmende seiner Steuerpflicht durch das ordentliche Verfahren mittels Steuererklärung nachkommt. Nun zieht der Arbeitnehmende aufgrund der ortsunabhängigen Arbeitsmöglichkeit gemäss Arbeitsreglement seiner Arbeitgeberin nach Frankreich in die Wohnung seiner Eltern. Er bleibt in Zürich als Wochenaufenthalter gemeldet (zivilrechtlich) und nutzt die Wohnung als sporadischen

Aufenthaltsort. Zwei Jahre später kündigt er sein Arbeitsverhältnis. Kurze Zeit später stellt das kantonale Steueramt Zürich der Arbeitgeberin eine Quellensteuerforderung zu. Diese bezieht sich (rückwirkend) auf die Zeit ab dem Umzug des Arbeitnehmenden nach Frankreich. Beide Parteien waren sich nicht bewusst, dass hiermit ein steuerrechtlicher Wohnsitzwechsel von der Schweiz nach Frankreich verursacht wurde und der Arbeitnehmende somit unter die Quellenbesteuerungspflicht fiel. Dies, obwohl der Arbeitnehmende seine Wohnung in Zürich als sporadischen Aufenthaltsort beibehalten hat. Weder die Arbeitgeberin noch der Arbeitnehmende hatten die steuerlichen Auswirkungen der veränderten Wohn- und Arbeitssituation näher geprüft. Das Begleichen der Einkommenssteuern über eine Steuererklärung bleibt dem Arbeit-

## Verantwortung für das unternehmerische Handeln wahrnehmen

# Corporate Social Responsibility im Kontext des Arbeitsrechts

Der Einfluss von Unternehmen auf Gesellschaft und Umwelt steigt stetig, und damit einhergehend auch deren damit verbundene Verantwortung. Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet das Leitmotiv, welches Unternehmen dazu anregen soll, über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus diese Verantwortung wahrzunehmen.

Von André Lerch und Catherine de Sépibus



Der Bund erwartet von den in der Schweiz ansässigen oder tätigen Unternehmen, dass sie ihre Verantwortung gemäss den international anerkannten CSR-Standards und -Leitlinien bei ihrer gesamten Tätigkeit im In- und Ausland wahrnehmen.

### Worum geht es bei CSR?

**Soziale Verantwortung:** Fördern des Wohlergehens der Mitarbeitenden, faire Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz und soziales Engagement.

**Ökologische Verantwortung:** Umweltschutz, Massnahmen zur Reduktion der Umweltauswirkungen eines Unternehmens, beispielsweise durch den Einsatz erneuerbarer Energien und die Minimierung des Abfallaufkommens («papierloses» Büro).

**Wirtschaftliche Verantwortung:** Profitabilität auf eine verantwortungsvolle und ethische Weise, Transparenz, fairer Wettbewerb, Korruptionsprävention.

**Verantwortung gegenüber «Stakeholdern»:** Berücksichtigung der Interessen von Konsumentinnen und Konsumenten, Lieferanten und der Gemeinschaft, Aufbau von langfristigen Partnerschaften.

### Harmonisierung auf internationaler Ebene

Ganz freiwillig ist die Beachtung der CSR für die Unternehmen allerdings nicht. Der Bund erwartet von den in der Schweiz ansässigen oder tätigen Unternehmen, dass sie ihre Verantwortung gemäss den international anerkannten CSR-Standards und -Leitlinien bei ihrer gesamten Tätigkeit im In- und Ausland wahrnehmen.

Einschlägig sind die von der OECD verabschiedeten und im Jahr 2023 aktualisierten Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln. Diese sind rechtlich nicht verbindlich, die Umsetzung wird aber von sog. Nationalen Kontaktpunkten (NKP) der Unterzeichnerstaaten gefördert, und vermeintliche Verstösse können den NKP gemeldet werden. Die NKP bieten eine Dialogplattform oder ein Mediationsverfahren an.

### Exkurs: CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive der EU) und die Schweiz

In der EU wurden die Berichterstattungspflichten im Bereich der Nachhaltigkeit zwischenzeitlich verschärft, nachdem im Dezember 2022 die «Corporate Sustainability Reporting Directive» (Richtlinie 2022/2464/EU CSRD) angenommen wurde. Die Berichterstattungspflicht gilt für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden bereits heute, und bis 2028 wird der Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen stufenweise erhöht.

Die Schweiz kennt derzeit eine Berichterstattungspflicht im Rahmen der Art. 964a–964i OR für Gesellschaften des öffentlichen Interesses und Rohstoffunternehmen sowie die Durchführung einer Lohnvergleichsanalyse im Rahmen der Art. 13a–13i Gleichstellungsgesetz (GIG). Die EU-Richtlinie erfasst mehr Unternehmen als die Schweizer Gesetzgebung und geht auch inhaltlich weiter. Im Rahmen der hier interessierenden Berichterstattung zur eigenen Belegschaft sind beispielsweise nicht nur das Geschlechterverhältnis im obersten Kader und der geschlechterspezifische Lohnunterschied in der gesamten Belegschaft zu rapportieren, sondern unter anderem auch folgende Informationen: Altersstruktur der Belegschaft, Anteil von Arbeitnehmenden mit Behinderung, Schulung und Förderung der Mitarbeitenden, Möglichkeit, Zeit mit der Familie zu verbringen, Lohnunterschied zwischen dem höchsten Lohn und dem Durchschnittslohn etc.

## Krisenmanagement und organisationale Resilienz

# Das Schutzschild vor, während und nach der Krise

Mit der Coronapandemie hat sich die Krisenthematik einen Platz in unserem Alltag erobert. Zwischenzeitlich ist die latente Bedrohung durch Cyberattacken für viele Organisationen allgegenwärtig, und die wirtschaftlichen Folgen von Krisen sind meist kaum vorhersehbar. Den eigenen Krisenmuskel zu trainieren und die individuelle und organisationale Resilienz zu stärken, ist daher ein Gebot der Stunde.

Von Anja Zimmermann, Aldo C. Schellenberg und Guy Lachappelle

Nichts geht mehr, alle Bildschirme schwarz, Kommunikationskanäle offline, Kund\*innen können nicht mehr bedient, Transaktionen nicht abgewickelt, Rechnungen und Lohnzahlungen nicht mehr ausgelöst werden – das System steht still. Das «PhantomLock» verschlüsselt sämtliche Datenbanken, E-Mail-Server und Back-up-Systeme, die Kundendaten enthalten. Die Hacker drohen mit Datenexfiltration ins Dark Web, sollte das Lösegeld nicht gezahlt werden.

### Cyberattacken – wenn die Existenz bedroht ist

So, oder so ähnlich, könnte eine Cyberattacke Gestalt annehmen. Trifft diese auf eine unvorbereitete Organisation, ist deren Existenz bedroht. Die Auswirkungen einer solchen Krise auf persönlicher, unternehmerischer und gesamtwirtschaftlicher Ebene sind kaum vorhersehbar, das skizzierte Szenario zum Glück (noch) nicht alltäglich. Jedoch steigt die Zahl der Cyberangriffe in der DACH-Region stetig. In der Schweiz wurden dem Nationalen Zentrum für Cybersicherheit (NCSC) allein zwischen 19. und 24. August 801 Cybercrime-Vorfälle gemeldet (Quelle: statista): Schadenmeldungen von der Bevölkerung oder von KMU, aber auch Cybervorfälle, die frühzeitig erkannt wurden und keinen Schaden anrichteten. Die latente Bedrohung ist eine Tatsache; die Notwendigkeit, sich auf Krisen – ausgelöst durch Cyberattacken – vorzubereiten, gegeben.

Krisen kommen meist überraschend, erfordern rasches Handeln unter hohem



In der Schweiz wurden dem Nationalen Zentrum für Cybersicherheit (NCSC) allein zwischen 19. und 24. August 801 Cybercrime-Vorfälle gemeldet. (Quelle: statista)

Zeit- und Problemdruck. Dabei hat jede Krise eigene Herausforderungen. Gerade Cyberangriffe stellen enorme Anforderungen an die Organisation und die installierten Krisenstäbe. Sie lösen oft multiple Problemherde aus, die ein Krisenteam nicht nur hinsichtlich der IT und der Wiederherstellung der Systeme und der Sicherung sensibler Daten fordern. Cyberattacken betreffen im schlimmsten Fall sämtliche Geschäftsprozesse. Insbesondere bei digitalen Geschäftsmodellen oder im Fall sehr sensibler Kundendaten können finanzielle und rechtliche Konsequenzen existenzgefährdend sein. Der drohende Reputations- und Vertrauensverlust stellt die Krisenkommunikation vor grosse Herausforderungen. Im Unternehmen wird die Krise sofort spürbar für nahezu jeden Mitarbeitenden, Ängste und Ohnmachtsgefühle machen sich breit. Hier sind schnelle und stabilisierende Botschaften in der internen Kommunikation gefragt.

### Fragen, die vor der Krise geklärt sein müssen

Krise kann und muss man üben. Vor allem grössere, systemrelevante und regulierte Organisationen, Behörden oder Betreiber kritischer Infrastrukturen verfügen über Krisenstäbe, Handbücher, Checklisten und Prozessbeschreibungen für den Ernstfall. KMU verfügen meist nicht über Ressourcen für solch ausgeklügelte Konzepte. Trotzdem müssen auch sie sich mit der Prävention, Bewältigung und dem Lernen aus Krisen beschäftigen. Grundlage der Krisenprävention ist ein realistisches Risiko- und Business Continuity Management sowie ein präventives betriebliches Gesundheitsmanagement. In vielen der vorgenannten Organisationen liegen solche Konzepte dokumentiert, teils sogar zertifiziert oder geprüft vor und schaffen die Voraussetzungen für organisationale Resilienz. Aber auch KMU müssen sich kritische Fragen stellen und Antworten darauf finden: Welche Ereignisse können Kernprozesse des

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wofür steht die Abkürzung CSR?

- Common Sense Responsibility
- Corporate Status Report
- Corporate Social Responsibility

Was trifft auf den Begriff «Hackathon» NICHT zu?

- Es ist ein Event, bei dem Talente aus unterschiedlichen Bereichen einer Organisation innovative Lösungen für relevante Herausforderungen entwickeln.
- Hackathons sind illegal.
- Das Wort ist eine Kombination aus «Hacking» und «Marathon».

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

- Selbstmotivation
- Selbstüberschätzung
- Selbstregulation

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 Dezember 2024/ Januar 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahme-schluss: 14.11.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

### Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Oktober 2024:

In welchem Unternehmen ist Daniel Strub für das BGM verantwortlich?

Bell Schweiz AG

Was trifft auf «Arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit» zu?

Der Arbeitnehmer ist nur an der Arbeitsleistung in Bezug auf seine konkrete Stelle gehindert, ansonsten aber normal einsatzfähig.

Für was steht das «HR» in der Studie Schweizer HR-Barometer?

Human Relations

Die Gewinnerin der Ausgabe Oktober 2024 heisst Gabi Hilpert. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Online-Teilnahme an der Fachtagung Lohn und Sozialversicherungen 2025 im Wert von CHF 690.-

FACHTAGUNG

# Lohn und Sozialversicherungen 2025

Auch als Live Web Conference!

Donnerstag, 9. Januar 2025, Zürich – Technopark Zürich

Neuerungen und Änderungen bei Sozialversicherungen und Aktuelles aus der Lohnpraxis

## Diversität am Beispiel von Frauen über 40

# Ambitioniert. Qualifiziert. Übersehen?

Die wichtigsten Karriereschritte passieren im Alter zwischen 30 und 40: An diesen ungeschriebenen Fahrplan halten sich die meisten Firmen. Und übersehen dabei eine bedeutende Gruppe qualifizierter und ambitionierter Fachkräfte, nämlich gut ausgebildete Frauen über 40. Zeit für einen Perspektivenwechsel.

Von Sabrina Durante

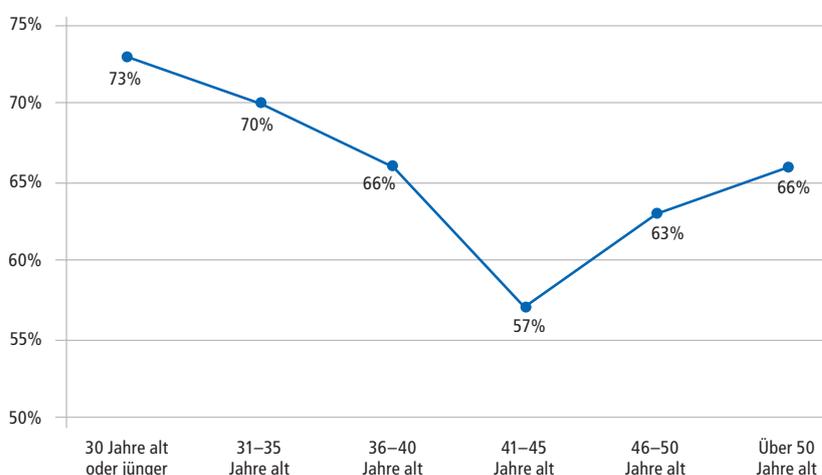
**H**aben Sie einen guten Überblick über den Talentpool Ihres Unternehmens? Wissen Sie, wer auf welchem Posten sitzt, wer welches Potenzial hat und wer sich womöglich bereits in den Startlöchern für eine verantwortungsvollere Position befindet? Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass dabei eine Personengruppe vom Radar verschwindet: gut qualifizierte Frauen 40+, die vielleicht aus familiären Gründen ihr Pensum reduziert haben und nun bereit sind, ihre Karriere wieder anzukurbeln.

### Blinder Fleck in der Führungskräfteentwicklung

Für eine gemeinsame Studie hat der Wirtschaftsverband Advance in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen EY und dem Kompetenzzentrum für Diversität und Inklusion (CCDI-HSG) der Universität St. Gallen über 1200 berufstätige Frauen in der Schweiz aus verschiedenen Sektoren und über alle Kaderstufen hinweg zu ihren Karriereambitionen, Entwicklungsperspektiven und wahrgenommenen Möglichkeiten befragt. 90% der Befragten äussern den Wunsch, beruflich weiter aufzusteigen. Was auffällt: Weder das Alter noch eine Mutterschaft haben einen wesentlichen Einfluss auf Karriereambitionen.

In der Altersgruppe 41–45 zeigt sich aber, dass fast jede zweite Frau mit ihrem beruflichen Vorankommen unzufrieden ist. Als Hauptproblem nennen fast 70% der Befragten «Mangel an Unterstützung bzw. Karriereförderung und -chancen». Zudem würden gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) über 9% der Frauen im Alter von 40–54 Jahren, die in Teilzeit angestellt sind, gerne mehr arbeiten und wären bereit, ihr Pensum innerhalb von drei Monaten zu erhöhen.

Prozentsatz der Befragten, die mit ihrem beruflichen Vorankommen sehr oder ziemlich zufrieden sind



Quelle: Befragung von über 1200 berufstätigen Frauen in der Schweiz, erschienen in: «Ambitioniert. Qualifiziert. Übersehen?», Advance Whitepaper, 2024

### Erfahren, krisenerprobt und flexibel

Frauen über 40 verfügen über Jahrzehnte an Berufs- und Lebenserfahrung, haben Herausforderungen gemeistert, Krisen durchgestanden und Innovationen vorangetrieben. Im Vergleich zu Männern sind ihre Karrierewege oft nicht linear, aber gerade das kann sehr wertvoll sein. Sie haben gelernt, flexibel zu sein, verschiedene Rollen zu übernehmen und komplexe Probleme zu lösen. Und sie haben noch rund 20 Jahre im Arbeitsleben vor sich. Denn was viele Unternehmen übersehen: Diese Frauen sind in einer Phase, in der sie ihre Karriere erneut in den Fokus rücken wollen. Sie sind bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen und ihre Expertise in Führungsrollen einzubringen.

Warum also bleiben diese Frauen aussen vor? Ein Hauptgrund ist das althergebrachte Muster, dass Karriereschritte vor allem zwischen 30 und 40 zu erfolgen haben. Unausgesprochen gilt: Wer bis 40 noch nicht im Kader ist, wird für die Weiterentwicklung nicht mehr in Betracht gezogen. Weil Frauen ihre Arbeitszeit aufgrund familiärer Verpflichtungen in der Regel reduzieren, verläuft ihre Karriereentwicklung im Vergleich zu Männern entsprechend verzögert. In der Folge geraten sie aus dem Blickfeld – und damit auch ihr Potenzial.

### Althergebrachte Muster hinterfragen

Muster und Voreingenommenheit sind oft unbewusst und tief verwurzelt. So konzentrieren sich Entwicklungspro-

## Führungsansatz «Leading out loud»

# Authentische und transparente Führung in hybriden Arbeitskontexten

In einem dynamischen und zunehmend digitalen Arbeitsumfeld das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und mit ihnen motiviert Transformationsprozesse zu gestalten, ist eine grosse Herausforderung für Führungskräfte. Der Führungsansatz «Leading out loud» und dessen Umsetzung in Lernökosystemen bietet einen innovativen Entwicklungszugang.

Von Prof. Dr. Sylvia Manchen Spörri

Die Megatrends des 21. Jahrhunderts wie digitale Transformation, Globalisierung, demografischer Wandel und Fachkräftemangel, Bedeutsamkeit der Nachhaltigkeit mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten und weltweite Krisen stellen neue Herausforderungen an die Arbeitswelt.<sup>1</sup> Dieses Umfeld wird auch als VUCA-Welt bezeichnet, die sich durch Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity auszeichnet.<sup>2</sup> In einer dynamischeren Umwelt können sich Führungskräfte weniger auf langfristige Planungen abstützen, sondern müssen agiler führen. Dies widerspiegelt sich im VOPA+-Modell, welches Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität als neue Kernelemente der Führung annimmt. Das Herz des Modells ist das Vertrauen der Führungskräfte in Motivation und Kompetenzen der Mitarbeitenden.<sup>2</sup>

### Wie kann man durch Führung Vertrauen in herausfordernden Zeiten der Veränderung herstellen?

Im Leading-out-loud-Ansatz (LOL) gestalten Führungspersonen gemeinsam mit Mitarbeitenden basierend auf wechselseitigem Vertrauen die Zukunft.<sup>3</sup> Dabei handelt es sich um einen Führungsstil, der Transparenz, Authentizität und wirkungsvolle Kommunikation betont, um Visionen und Werte zu teilen und Mitarbeitende aktiv zu inspirieren und zu motivieren. Die Führungskraft kommuniziert klar und offen, nutzt Storytelling, um Botschaften zu vermitteln, und schafft ein Umfeld, das auf wechselseitigen Beziehungen, Vertrauen und Engagement basiert.<sup>3</sup>

Führungskräfte, die Leading out loud anwenden, sehen Veränderungen als integralen Bestandteil ihrer Führungsaufgabe. Sie nutzen transparente und authentische Kommunikation, um die Notwendigkeit und Vorteile von Veränderungen zu vermitteln. Indem sie ihre Visionen und Werte klar darlegen und durch Storytelling inspirieren, schaffen sie ein Umfeld, in dem Veränderung nicht nur akzeptiert, sondern auch von den Mitarbeitenden aktiv vorangetrieben wird.

Dazu müssen sich Führungskräfte über ihre persönliche Identität im Klaren sein. Was waren die prägenden Momente, die die eigenen Sichtweisen und Werte formten? Sie können darauf basierend ihre persönlichen Lebenserfahrungen nutzen, um glaubwürdig und inspirierend zu kommunizieren. Dies schafft Vertrauen und tiefe emotionale, authentische Verbindungen zu den Mitarbeitenden.

Die Selbsterkenntnis bringt das Erkennen und Regulieren der eigenen Emotionen sowie das Verständnis der Emotionen anderer voran. Dadurch entwickeln Führungskräfte emotionale Kompetenzen und Empathiefähigkeit. Empathische Beziehungen helfen, Vertrauen in der Führungsbeziehung aufzubauen. Vier zentrale Themen, die im Folgenden dargestellt werden, charakterisieren den Leading-out-loud-Ansatz.

#### Transparenz

Die Führungskraft kommuniziert offen, klar und verständlich über Herausforderungen, Ziele und Entscheidungen. Mitarbeitende können dadurch ihre Beweggründe nachvollziehen. Sie werden regel-

mässig über Vision, Ziele und Unternehmensstrategien informiert. Dies geschieht durch verschiedene Kommunikationskanäle wie interne Newsletter, digitale Plattformen, virtuelle Teammeetings oder grösser angelegte Townhall-Meetings. Eine offene Feedbackkultur unterstützt die Transparenz, indem Führungskräfte Mitarbeitende ermutigen, ihre Meinungen und Ideen zu teilen, aktiv zuhören und selbst auf Feedback reagieren. Sie fördern damit die psychologische Sicherheit in virtuellen und Face-to-face-Teammeetings.

#### Authentizität

Die Führungspersonen reflektieren ihre Erfahrungen und kennen ihre Werte. Sie können diese in die Unternehmenswerte einordnen und vorleben. Sie bleiben dabei sich selbst treu und sind ehrlich in der Kommunikation. Sie teilen ihre persönlichen Erfahrungen, wodurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit innerhalb des Unternehmens und des Teams gestärkt werden. Die Werte sind in der gemeinsam gelebten Unternehmenskultur verankert.

#### Storytelling

Geschichten und Narrative dienen den Führungskräften, um Botschaften klar und einprägsam zu vermitteln. Sie sprechen die Mitarbeitenden emotional an und machen die Vision und Werte der Organisation lebendig. Geschichten über innovative Projekte und Erfolge von Mitarbeitenden können in Face-to-face-Meetings geteilt werden, um Inspiration und Motivation zu fördern. Ebenso können diese intern auf digitalen Plattformen geteilt werden sowie auf sozialen Medien in der Öffentlichkeit. Dadurch werden Vi-

# Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
<b>Seminare</b>						
Active Sourcing	Feusisberg	<a href="http://zfu.ch/go/act">zfu.ch/go/act</a>	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Michel Malara
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	<a href="http://praxisseminare.ch">praxisseminare.ch</a>	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
BANI Leadership	Thalwil	<a href="http://zfu.ch/go/lex">zfu.ch/go/lex</a>	2 T	Diverse	2 Tage	Teil des Lehrgangs «Zertifizierte/r Leadership Executive ZfU»
Beleuchten Sie Ihre Businesspartner, Bewerber und Kunden	Feusisberg	<a href="http://zfu.ch/go/bbk">zfu.ch/go/bbk</a>	2 T	Diverse	2 Tage	Sie probieren die Recherche und Methodiken direkt aus.
Cybercrime – die Gefahr aus dem Netz	UFL, Triesen (LI)	<a href="http://ufl.li/weiterbildung">ufl.li/weiterbildung</a>	1 T	Mi	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Das jährliche Mitarbeitergespräch	Thalwil/Feusisberg	<a href="http://zfu.ch/go/tzm">zfu.ch/go/tzm</a>	1 T	Diverse	1 Tag	Praxisorientiertes Seminar mit Workshop-Charakter
Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses	UFL, Triesen (LI)	<a href="http://ufl.li/weiterbildung">ufl.li/weiterbildung</a>	1 T	Do	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	<a href="http://praxisseminare.ch">praxisseminare.ch</a>	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Gratifikation, Bonus und Sondervergütung	UFL, Triesen (LI)	<a href="http://ufl.li/weiterbildung">ufl.li/weiterbildung</a>	1 T	Fr	6 Lektionen	Mit Studierendenermässigung
Inhouse-Consulting	Rüschlikon/Thalwil	<a href="http://zfu.ch/go/inh">zfu.ch/go/inh</a>	2 T	Diverse	2 Tage	Praxisorientiertes Seminar mit Methoden-Mix
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	<a href="http://praxisseminare.ch">praxisseminare.ch</a>	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personalgewinnung mit Frechmut und Können	ZWB Zürich	<a href="http://praxisseminare.ch">praxisseminare.ch</a>	1 T	Di oder Do	1 Tag	Inkl. E-Book und Zertifikat
<b>Zertifizierte Lehrgänge</b>						
Advanced Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	<a href="http://praxisseminare.ch">praxisseminare.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Change-Manager/in ZfU	Raum Zürich	<a href="http://zfu.ch/go/zcm">zfu.ch/go/zcm</a>	9 T	Modular	9 Tage	3 Module, 4 E-Learnings
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	<a href="http://coachingzentrum.ch/coaching">coachingzentrum.ch/coaching</a>	5 M	Diverse	6 Tage	Modulares Programm bis CAS Coaching
Digital Collaboration Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Mi oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer Coach & Berater/in (CAS/ISO/ICI)	Verschiedene	<a href="http://coachakademie.ch">coachakademie.ch</a>	10 T	Mo, Do oder Fr	7 Module	Nach Nach St. Galler Coaching Modell®
Future Leadership Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Geschäftsführer-Programm WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in HRSE	Campus Olten	<a href="http://fhnw.ch/wirtschaft/pmo">fhnw.ch/wirtschaft/pmo</a>	8 M	Di	26 Tage	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	<a href="http://efachausweis.ch">efachausweis.ch</a>	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	<a href="http://hr-ausbildungen.ch">hr-ausbildungen.ch</a>	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	<a href="http://praxisseminare.ch">praxisseminare.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	<a href="http://zfu.ch/go/zle">zfu.ch/go/zle</a>	8 T	Modular	8 Tage	5 Module, 13 E-Learnings
Zert. Leadership Professional ZfU	Raum Zürich	<a href="http://zfu.ch/go/zlp">zfu.ch/go/zlp</a>	8 T	Modular	8 Tage	4 Module, 10 E-Learnings
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	<a href="http://lernwerkstatt.ch/digital">lernwerkstatt.ch/digital</a>	3 M	Diverse	5 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Neurosystemische Business-Ausbildung zum Neuroimagination-Coach®	Zürich	<a href="http://www.brainjoin.ch">www.brainjoin.ch</a>	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
New Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di oder Mi	5 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in edupool.ch	Münchenstein	<a href="http://kvpro.ch">kvpro.ch</a>	5 M	Do	70 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Personalassistent/in	Zentrum Bildung Baden	<a href="http://zentrumbildung.ch/pa-hrse">zentrumbildung.ch/pa-hrse</a>	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
Powerteam Training WEKA/SIB	SIB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Professional Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Mo, Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	<a href="http://sib.ch">sib.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Ressourcenorientiertes Coaching	12 Standorte	<a href="http://coach-werden.ch">coach-werden.ch</a>	4 M	Diverse	12 Tage	Neu auch online
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Basel-Stadt/Basel-Land	<a href="http://kvpro.ch">kvpro.ch</a>	12 M	Diverse	172 Lektionen	edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	BWZ Rapperswil-Jona	<a href="http://bwz-rappi.ch">bwz-rappi.ch</a>	8 M	Mo und Mi abends	164 Lektionen	edupool.ch-Diplom, BWZ-Zertifikat
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	KV Business School Zürich	<a href="http://kv-business-school.ch">kv-business-school.ch</a>	6–12 M	Div. Zeitmodelle	170 Lektionen	Präsenzunterricht oder Blended Learning, edupool.ch-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Zentrum Bildung Baden/Brugg	<a href="http://zentrumbildung.ch">zentrumbildung.ch</a>	8 M	Di, Do und Sa	150 Lektionen	edupool.ch-Diplom, 2 Starts/Jahr
Sachbearbeiter/in Personalwesen edupool.ch	Zofingen	<a href="http://weiterbildung-zofingen.ch">weiterbildung-zofingen.ch</a>	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	<a href="http://fh-hwz.ch">fh-hwz.ch</a>	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm



## Selbstwahrnehmung und Selbstmotivation

# Self Leadership: Die Kernkompetenz der Zukunft

Die Fähigkeit zur Selbstführung wird in der Arbeitswelt immer wichtiger. In Zeiten von flachen Hierarchien, agilen Arbeitsmethoden und Remote Work müssen Mitarbeitende in der Lage sein, sich selbst effektiv zu steuern. Self Leadership ist dabei mehr als nur ein persönlicher Entwicklungsprozess; es ist eine Schlüsselkompetenz, die zur Stärkung einer gesunden Unternehmenskultur beiträgt.

Von Marilena Abt

### Was genau bedeutet Self Leadership?

Self Leadership ist die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und zu steuern, indem man seine Gedanken, Gefühle und Handlungen kontinuierlich reflektiert und bewusst beeinflusst. Wer erfolgreiches Self Leadership betreibt, ist sich seiner Vision und seiner Werte bewusst und verfügt zudem auch über einen Plan, wie persönliche und berufliche Ziele erreicht werden können.

### Die drei Königsdisziplinen des Self Leadership: Selbstwahrnehmung, Selbstregulation und Selbstmotivation

Wer über eine gute Selbstwahrnehmung verfügt, ist sich der eigenen Stärken und Bedürfnisse bewusst. Selbstwahrnehmung beginnt mit einer tiefen Reflexion über das eigene Verhalten und die persönlichen Motive, die diesem zugrunde liegen. Unter Selbstregulation wird die Fähigkeit verstanden, seine Ziele systematisch zu verfolgen. Aspekte wie Zeitmanagement, Stressbewältigung und das Setzen von Prioritäten fallen in diesen Bereich. Selbstmotivation bedeutet, auch ohne äusseren Druck oder Anreize motiviert zu bleiben. Die reine Freude an der Aufgabe und das persönliche Wachstum bieten dann grössere Anreize als externe Belohnungen.

### Self Leadership im Kontext der sich verändernden Arbeitswelt, und wie HR und Führungskräfte unterstützen können

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren rasant gewandelt: Die zunehmen-

de Flexibilisierung bietet viele Chancen, bringt jedoch auch viele Herausforderungen mit sich, vor allem für junge Berufseinsteiger\*innen. Das hohe Mass an Eigenverantwortung, das heute erwartet wird, kann überwältigend sein. Self Leadership ist zwar eine persönliche Fähigkeit, es gibt jedoch zahlreiche Möglichkeiten, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung dieser Kompetenz unterstützen können.

#### 1. Mitarbeitende durch Stärkenentwicklung fördern

Donald O. Clifton, der Erfinder des Gallup-Stärkentests, macht in seinen Texten auf eine Erkenntnis aufmerksam, die laut seinen Forschungen erfolgreiche Manager\*innen von weniger erfolgreichen unterscheidet: Erfolgreiche Manager\*innen konzentrieren sich darauf, die Stärken ihrer Mitarbeitenden zu fördern, anstatt ihre Schwächen zu verbessern. Clifton geht davon aus, dass die individuellen Talente der Menschen dauerhaft und einzigartig sind und es nicht so einfach möglich ist, Kompetenzen zu entwickeln, die einem von Natur aus nicht liegen.

Mittlerweile hat sich in diesem Feld eine Reihe von Stärkentests und Stärkencoaches etabliert, und das aus gutem Grund. Die eigenen Stärken zu kennen und sie umfassend im Job einsetzen zu können, steigert nicht nur die innere Zufriedenheit, sondern auch die Effizienz und den Erfolg in dem, was man tut. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden langfristig binden und ihr Potenzial optimal ausschöpfen wollen, sollten daher unbedingt in die gezielte Analyse und Förderung ihrer Stärken investieren.

#### 2. Mit effektivem Feedback zu besserer Selbstführung

In meinen Coachings erlebe ich häufig, dass viele Führungskräfte unsicher sind, wie sie richtiges Feedback geben sollen. Das liegt meist nicht daran, dass sie die Bedeutung von gutem Feedback nicht erkennen, sondern an der Unklarheit darüber, wann und in welcher Form es angemessen ist. Oft fehlt es in Unternehmen an einer klar definierten Feedbackkultur, die Orientierung gibt.

Um diese zu etablieren, sollte man sich in der Organisation grundlegende Fragen beantworten: Welche Bedeutung hat Feedback für unsere Unternehmenskultur? Wer gibt Feedback – nur von Führungskräften oder auch im Rahmen eines 360-Grad-Ansatzes? Wie ist Feedback in unsere Arbeitsprozesse integriert? Feedback ist entscheidend für die Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Um dies im Unternehmen zu fördern, ist es daher unerlässlich, eine solide Feedbackkultur zu schaffen und aktiv zu leben.

#### 3. Erfolgreiches Selbstmanagement: Methoden für effektives und gesundes Arbeiten

Sich selbst effektiv zu managen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und die eigene Zeit im Griff zu haben, ist in unserer schnelllebigen und sich ständig verändernden Welt besonders entscheidend. Gleichzeitig fällt es vielen Menschen zunehmend schwerer, genau das umzusetzen. Menschen, die sich ständig überfordert fühlen und von einer Aufgabe zur nächsten hetzen, erleben sich eher als passiv und getrieben anstatt aktiv gestaltend.

**Das Konformitätsexperiment von Salomon Asch**

Teilnehmende wurden gebeten, die Länge von Linien auf Karten zu beurteilen. Komplizen des Experimentators gaben absichtlich falsche Antworten. Etwa ein Drittel der Teilnehmenden schloss sich offensichtlich falschen Aussagen an.

Leben, zu unterschiedlich sind wir Menschen. Die Differenz bewahrt uns davor, eindimensional zu werden. Wenn die Verständnisse miteinander in Kontakt kommen, entsteht Reibung. Wenn wir die Reibung zulassen, entsteht Entwicklung. Letztlich ist die gesamte Evolution eine Konfliktgeschichte. Vielfalt macht uns klüger. Die Integration von Einwänden führt zu besseren Lösungen. Vorübergehend können wir so zu gefühlt gemeinsamen Verständnissen kommen, zu gemeinsamen Zielen und Werten. Das bleibt ein Anspruch. Eine Realutopie. Sofort driften wir aber wieder auseinander und müssen uns erneut einander annähern. Wer streitet, macht weiter, sagt Reinhard K. Sprenger. Im Konflikt verbunden.

**Auf dem Weg**

Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Realität müssen wir realistisch sein: An den Bedürfnissen (den eigenen und denen anderer) kommen wir nicht vorbei. Sie sind im Zweifel immer stärker. Zugleich gilt es natürlich, unternehmerische Anforderungen zu erfüllen. Auch das ist eine Realität (die freilich im Detail unterschiedlich interpretiert wird). Was ergibt sich daraus für die Praxis?

1. Beschäftigen Sie sich mit den Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten. Auch hier gilt: Gegen die Bedürfnisse anzukämpfen, an die Einsicht zu appellieren, Menschen verändern zu wollen, funktioniert nicht. Es kommt unterschwellig oder explizit zur Abstrahlung: «Du bist nicht genug».
  - ➔ So erkannte der CEO, dass die Anforderung nach mehr Reisetätigkeit seitens des COO wohl nicht erfüllt werden würde.
2. Beschäftigen Sie sich mit sich selbst – und zwar mit einer gewissen Tiefe. Denn wenn Sie zu wenig spüren, wann Ihre Bedürfnisse erfüllt bzw. nicht erfüllt werden, kann es sehr anstren-

gend werden. «Gegen die Pumpe» zu laufen, d.h. die eigenen Bedürfnisse dauerhaft zu ignorieren, raubt zu viel Kraft. Sie werden Ihre Stärken auch nicht ausreichend einbringen können. Es wird sich das Gefühl einstellen: «Ich bin nicht genug».

- ➔ So erkannte der COO, dass er mittelfristig scheitern würde.
3. Scheuen Sie keinen Konflikt: Das Problem ist nicht der Konflikt, sondern dessen Gestaltung. Zu viel Harmonieorientierung führt zu Schmuskurs und Unklarheit, zu wenig Verbundenheit zu Angst und Blockade. Also heisst die Formel: Klartext (präzise, kurz, nicht zimperlich) + Verbundenheit (körper-sprachlich, mit Zeit und Geduld).
    - ➔ CEO und COO setzten sich mehrfach an einen Tisch. Phasenweise flogen dabei auch die Fetzen – aber sie blieben in Kontakt.
  4. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, bei denen Bedürfnisse und unternehmerische Anforderungen in Einklang kommen. Diese Passung ist zentral für unternehmerischen Erfolg – zumindest dann, wenn anspruchsvolle Aufgaben bestehen. Allein die gemeinsame Suche unterstützt zentrale Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und Verbundenheit.
    - ➔ CEO und COO einigten sich für Letzteren auf eine neue, ebenfalls strategische Funktionsrolle mit deutlich weniger Reisetätigkeit.

**Fazit**

Im Druck des unternehmerischen Alltags wird die Polarität aus objektiver Anforderung und individuellem Bedürfnis oft unterschätzt. Es gilt, beides in Balance zu bringen. In streitbarer Verbundenheit.



**Dr. Tobias Heisig** ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



**Dr. Alexander Wittwer** ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH ([www.circle2.de](http://www.circle2.de)) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

**Quereinsteiger\*innen: Mehr Vielfalt und die Antwort auf Fachkräftemangel**

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde, HR-Abteilungen in der Schweiz beklagen, dass es immer schwerer wird, Stellen adäquat zu besetzen. Doch ist es wirklich so schwer, oder sind die Unternehmen zu starr und bequem, um neue Wege zu gehen? Die Lösung könnte näherliegen, als Sie denken: Quereinsteiger\*innen!

Als Karriereexpertin erlebe ich oft Kund\*innen, die den Wunsch nach einem Quereinstieg haben oder die Branche wechseln möchten. Schweizer HR-Abteilungen scheinen noch zögerlich zu sein und wollen kein Risiko eingehen.

Wer einen Quereinstieg anstrebt, muss umso mehr überzeugen, die Bewerbung muss vom ersten Moment an positiv herausstechen. Sie muss zeigen, warum der Bewerbende einen echten Mehrwert bietet. Besonders wichtig ist es, die eigenen Fähigkeiten so zu übersetzen, dass der USP und der zukünftige Nutzen für das Unternehmen sichtbar werden.

Eine Erfolgsgeschichte: Während der Pandemie wollte ein Mann aus der Luftfahrtbranche aussteigen. Ihm gelang der Sprung vom «Flugzeugfüller» zum Leiter der Patientenaufnahme im Spital. Beide Positionen hatten vieles gemeinsam: Mehrsprachigkeit, Empathie, Lösungsorientierung und Erfahrung mit CRM-Systemen. Beide Seiten erkannten nicht sofort, dass sie zusammenpassen. Meine Aufgabe war es, diesen passenden Match zu schaffen, indem ich die Idee kreierte.

Kreativität und Flexibilität sind der Schlüssel, um dem Fachkräftemangel zu begegnen – von Bewerber\*innen genauso wie von HR und Führungskräften. Zudem gilt es, «out of the box» zu denken und auch mal ein Risiko einzugehen.

Wer seine übertragbaren Kompetenzen betont und bereit ist, sich weiterzubilden, dem stehen hoffentlich in der Zukunft die Türen für einen Quereinstieg offen.

Wer Quereinsteiger\*innen eine Chance gibt, wirkt nicht nur dem Fachkräftemangel und Betriebsblindheit entgegen, sondern investiert auch in die Zukunft eines dynamischen, divers aufgestellten Unternehmens.

**Katrin Moser** ist Expertin für Karriere und beruflichen Erfolg. Ihre fast 20-jährige Erfahrung in führenden HR-Positionen bildet die Basis dafür, dass sie Menschen erfolgreich dabei unterstützt, beruflichen Erfolg zu verwirklichen – sei es in Festanstellung oder auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Sie entwickelte die erfolgserprobte Karriereweg-Methode und teilt ihr Wissen regelmässig im Podcast «Dein Karriereweg».

