

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Künstliche Intelligenz, ChatGPT & HR-Digitalisierung

«KI ist gekommen, um zu bleiben»

Corina Zingg von CreaLengo im Experten-Interview

Debatte

Bezahlte Pause(n)

Ein Zeichen der Wertschätzung oder unnötiger Luxus?

Drei Standpunkte. [S. 22](#)

KI und HR

Roboter anstatt Menschen?

Über die Chancen und Risiken von «intelligenten» Tools. Wie viel Human Resources ist noch notwendig? [S. 27](#)

Video-Recruiting

Talentakquise mit Kurzvideos

Ein praktischer Leitfaden mit Beispielen, wie das Thema Video-Recruiting im Unternehmen etabliert wird. [S. 30](#)

In den hochkarätigen, exklusiven ZfU-Weiterbildungen vermitteln Ihnen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft und exzellente Top-Speaker Inspiration, Impulse und Know-how, wie Sie Ihr Unternehmen und sich selbst widerstandsfähig, ganzheitlich und systemisch in eine sichere und erfolgreiche Zukunft führen.

Auszug aus dem aktuellen Seminar-Angebot:

Souveräner Umgang mit «schwierigen Mitarbeitenden und Teammitgliedern» NEU! **Handlungsansätze für herausfordernde Begegnungen**

28.–29.05.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 01.–02.10.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/usm

Karriere für Frauen NEU!

Entwicklung, Positionierung, Netzwerke und Kommunikation

05.–06.06.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 04.–05.12.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/kvg

Mehr Einfluss – Wirkungsvoll kommunizieren und gute Lösungen durchsetzen

Führungskompetenz: Kommunikation & Durchsetzungskraft

06.–07.06.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 19.–20.09.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/kg1

Agile Führung

Neue Führung und agile Arbeitskonzepte als Erfolgsfaktoren für eine neue (digitale) Welt.

11.–12.06.2024, Hotel Sedartis, Thalwil | 12.–13.12.2024, Hotel Sedartis, Thalwil
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/xaf

Der 2-Stunden-Chef mit Insa Klasing

Dank des Autonomie-Prinzips in der Führung zu mehr Zeit und Erfolg kommen!

13.06.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 12.06.2025, Hotel Belvoir, Rüschlikon
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/dsc

Musterbrecher NEU!

Ballast abwerfen und Potenziale entfalten

13.06.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/mub

True Leadership – Führen in Extremsituationen NEU!

Grenzsituationen bestehen und dabei seine Mitarbeitenden zu Spitzenleistungen motivieren

18.–19.06.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 05.–06.11.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/tls

Kommunikations-Psychologie und Menschenkenntnisse

Stimmig kommunizieren – authentisch und wirkungsbewusst führen

20.–21.06.2024, Hotel Belvoir, Rüschlikon | 14.–15.11.2024, Hotel Sedartis, Thalwil
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/kpm1

Nonverbal: Körpersprache NEU!

Was Menschen ohne Worte sagen.

25.–26.06.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg | 21.–22.11.2024, Hotel Panorama Resort, Feusisberg
2 Tage | CHF 2980.00 | Infos unter: zfu.ch/go/non

Psychologische Sicherheit NEU!

Schaffen Sie eine Arbeitsatmosphäre, die Ihre Mitarbeitenden empowert.

26.06.2024, Hotel Sedartis, Thalwil | 14.11.2024, Placid Hotel Zurich, Zürich
1 Tag | CHF 1490.00 | Infos unter: zfu.ch/go/pss

Weitere Informationen zum Angebot finden Sie unter www.zfu.ch

Firmeninterne Weiterbildung

Alle Seminarthemen können für Ihre Inhouse-Veranstaltung adaptiert werden.

Kontaktieren Sie uns für eine unverbindliche Beratung:
Telefon +41 44 722 85 85 – info@zfu.ch



Big Bang

Liebe Leserinnen und Leser

Die Lancierung von ChatGPT im November 2022 ist mit einem Donnerschlag vergleichbar. Plötzlich wurde künstliche Intelligenz (KI) für eine breite Öffentlichkeit greifbar und damit real. Der «intelligente» Chatbot, der auf jede Frage eine Antwort «weiss», zeigte, wohin die KI-Reise womöglich gehen wird. KI ist seither deutlich präsenter und beeinflusst die Arbeitswelt mit neuen Tools und Anwendungen nachhaltig. Die Augen davor zu verschliessen, ist keine Option.



In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit der Frage, inwiefern ChatGPT und andere KI-Tools für die Personalarbeit genutzt werden können. Im Titelinterview spricht Corina Zingg, Geschäftsführerin und Kursleiterin bei CreaLengo, über ihre bevorzugten KI-Anwendungen und die notwendigen Fähigkeiten, die es im Umgang mit künstlicher Intelligenz braucht. Ob wir wegen ChatGPT das Denken verlernen, verrät die Expertin ab Seite 6.

Weitere Inputs zu den Chancen (u.a. Effizienzsteigerung, Zeitgewinnung für strategische Fragen) und den Risiken (u.a. Datenschutz, Transparenz, Diskriminierung) beim Einsatz von künstlicher Intelligenz finden Sie in den Beiträgen von Veronica Melian und Marc Beierschoder (Seite 20), Stefan Hürlimann (Seite 27) sowie Esther Brand und Felix Anderegg (Seite 36).

Natalie Gyöngyösi beschreibt in ihrem Artikel, wie sie ChatGPT als Sparringspartner fürs Recruiting einsetzt. Dazu gibt es praktische Anwendungstipps (Seite 24). Mit der Talentakquise setzt sich auch Delia Herger auseinander. Wie Unternehmen mittels Video-Recruiting erfolgreich Kandidat*innen ansprechen, zeigt der praktische Leitfaden mit konkreten Beispielen (ab Seite 30).

Und zum Schluss gönnen wir uns eine Pause – die haben wir uns verdient, oder finden Sie nicht? In gewissen Unternehmen verdienen Mitarbeitende auch in der Pause weiter – ihr Arbeitgeber bezahlt ihnen die Pause – zumindest einen Teil davon. Ist dies ein Zeichen der Wertschätzung oder unnötiger Luxus? Darüber debattieren Medina Haskic, Oliver Vogt und Manuela Schudel (Seite 22).

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein anregende Lektüre und bedanke mich für Ihre Lesetreue.



Dave Husi
Chefredaktor

**Gemeinsam
in die Zukunft:
intelligent &
menschlich**

Unsere KI-Tools
erleichtern Ihren Alltag!



Jetzt
durchstarten!



WEKA Praxis-Forum HR und Datenschutz 2024

**AUCH BUCHBAR ALS
LIVE WEB CONFERENCE**

Donnerstag, 5. September 2024 – Zentrum für Weiterbildung, Zürich

HR-relevante Neuerungen und Pflichten für den sicheren Umgang mit Personen- und Geschäftsdaten

Dieses WEKA Praxis-Forum gibt einen Einblick in die vielschichtigen Aspekte des **Datenschutzes im Personalwesen**. Neben Referaten über die aktuelle Rechtspraxis und die häufigsten Fragen zum Datenschutz im Personalwesen profitieren Sie von **konkreten Praxisfällen** und der **Erfahrung ausgewiesener Fachexpert/innen**.

MELDEN SIE SICH JETZT AN!

Vorschau Programm und Fokus-Themen



TAGUNGSLEITUNG

Grundsätze des Datenschutzes für Bewerber/innen und Mitarbeitende
Florian Müller, Rechtsanwalt/Notar, Informatiker



TAGUNGSLEITUNG

Herausforderungen bei der internen und externen Kommunikation über Mitarbeitende
Dr. Nicole Vögeli, Fachanwältin SAV Arbeitsrecht



Die Fallstricke im Umgang mit den Mitarbeiterdaten
Dr. Benjamin Domenig, Rechtsanwalt



Business Case 1: Erfüllung und Ablehnung von Auskunftsrechten
Dr. Benjamin Domenig, Rechtsanwalt



Internet und Social Media als Informationsquellen im Arbeitsverhältnis
Dr. iur. Anina Kuoni, Advokatin, Fachanwältin SAV Arbeitsrecht



Business Case 2: Vorgehen bei kritischen Aktivitäten der Mitarbeitenden im Internet und auf Social Media
Dr. iur. Anina Kuoni, Advokatin, Fachanwältin SAV Arbeitsrecht



Informationsrechte der Arbeitgeber bei Arbeitsunfähigkeit
Dr. iur. Gregori Werder, Rechtsanwalt



Business Case 3: Vorgehen bei Verdacht auf Verfehlungen oder Zweifeln an der Arbeitsunfähigkeit
Dr. iur. Gregori Werder, Rechtsanwalt

SCANNEN UND MEHR ERFAHREN



Gleich anmelden und Platz reservieren! [Praxisseminare.ch](https://www.praxisseminare.ch) oder Telefon 044 434 88 34

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«KI ist gekommen, um zu bleiben» 6
 Corina Zingg, Geschäftsführerin und Kursleiterin bei CreaLengo, im Gespräch über den sinnvollen Umgang mit KI-Tools im HR.

ARBEITSRECHT

Was ist bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses zu beachten? 10
 Fristen und andere Merkmale bei der Kündigung.

Schwierige Abgrenzung mit juristischen Konsequenzen 12
 Ob jemand Arbeitnehmer oder selbstständig erwerbend ist, hat weitreichende juristische Folgen.

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

Flexible Pensionierung in der beruflichen Vorsorge 16
 Diese Änderungen gelten seit der Reform AHV 21 für die flexible Pensionierung.

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Grosse Chance und Herausforderung zugleich 20
 Künstliche Intelligenz im Personalmanagement.

Bezahlte Pausen – ein Zeichen der Wertschätzung oder unnötiger Luxus? 22
 Die Debatte mit Medina Haskic, Oliver Vogt und Manuela Schudel.



ChatGPT sortiert, du inspirierst: Das Dreamteam fürs HR 24
 Mit diesen Tipps wird KI zum Recruiting-Booster.

KI und HR – Roboter anstatt Menschen? 27
 Wie viel Human Resources braucht es noch?

Talentakquise mit Kurzvideos 30
 So etablieren Sie das Thema «Video-Recruiting» in Ihrem Unternehmen.

Von der Struktur zur Strategie 32
 Organigramm-Software kann datenbasierte Entscheidungen ermöglichen.

HR-STRATEGIE

Wie HR in der Arbeitswelt eine Führungsrolle einnehmen kann 34
 Fünf Tipps für zukunftsfähige Unternehmen.

Warum ChatGPT nicht die 42 für Ihr digitales HR ist 36
 Wo liegen die Chancen und Grenzen von KI?



FÜHRUNG

Auf Haltung und Verhalten kommt es an, nicht auf Titel und Position 38
 Gute Führung im Unternehmen etablieren.

Diana Roths HR-Welt 39
 Die regelmässige Kolumne von Diana Roth.

Grenzen und Tipps im Umgang mit «dunklen» Führungskräften 40
 Mit Positive Leadership Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen entgegentreten.

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 43

AUS- UND WEITERBILDUNG

Weiterbildungen im HR & Leadership 44
 Welcher Lehrgang findet wann statt?

Globalen Wandel gestalten: berufliche Perspektiven im 21. Jahrhundert 46
 Diese Erwartungen sollten internationale Weiterbildungsprogramme erfüllen.

FUTURE OF WORK

Ist Ihr Unternehmen zukunftsfit? 48
 Ein robustes Zukunftsmindset aufbauen.

KOLUMNE

Vergesst die KI-Jagd: Was Teams wirklich brauchen 49
 Über KI als Meta-Skill schreibt Chris Beyeler, Präsident von KIimpact, dem Verband für künstliche Intelligenz, in der aktuellen Kolumne.

VORSCHAU/IMPRESSUM 50

Künstliche Intelligenz & ChatGPT im HR

«KI ist gekommen, um zu bleiben»

Obwohl es künstliche Intelligenz (KI) schon lange gibt, war die Lancierung von ChatGPT im November 2022 ein Wendepunkt. KI ist seitdem gefühlt überall und beeinflusst die Arbeitswelt nachhaltig. Im Titelinterview sprechen wir mit Corina Zingg, Geschäftsführerin und Kursleiterin bei CreaLengo, darüber, wie ChatGPT und andere KI-Tools im Personalwesen sinnvoll genutzt werden können. Welche Fähigkeiten es im Umgang mit KI braucht, und ob wir wegen ChatGPT das Denken verlernen, lesen Sie im Interview.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Zingg, Sie unterstützen mit Ihrem Unternehmen Jobcoaches und Karriereberater. Wie kam es dazu, dass Sie sich heute intensiv mit künstlicher Intelligenz beschäftigen?

Als ich im Januar 2023 das erste Mal hörte, dass jetzt eine KI Bewerbungsschreiben verfassen kann, wollte ich das genauer wissen. Also fuchste ich mich in das Thema ein. Ich war überrascht, was alles möglich war. Also starteten wir bei CreaLengo im Februar 2022 mit den ersten *ChatGPT*-Kursen für Jobcoaches. Das Interesse stieg, und nun kamen auch Unternehmen aus anderen Branchen auf uns zu. Wir haben uns also im letzten Jahr zu einem Spezialisten für KI im Arbeitsalltag entwickelt.

Wie nutzen Sie künstliche Intelligenz (KI) selbst im (Arbeits-)Alltag?

Für Kurse teste ich viele neue Tools auf ihre Tauglichkeit. Beim Spielen mit KI überlege ich mir, wer welchen Nutzen darin sehen könnte und wo die Gefahren und Hürden liegen. Dazu bin ich eine bekennende AGB-Leserin. Mir ist es wichtig, dass meine Daten geschützt sind, aber auch die unserer Kunden.

Selbst verwende ich zum Beispiel *ChatGPT* oder *Poe.com* als Sparringspartner für neue Ideen für Texte und Lernmethoden. Wenn ich eine Schreibblockade habe, lasse ich mir etwas vorschlagen. Ich experimentiere dabei mit Schreibstilen und Klangfarben. Meist schreibe ich den Text anschliessend selbst und nicht mit KI. Auch kreierte ich ab und zu Lernaufgaben, indem ich mit Beispielen arbeite und diese weiterentwickle.

Ich erstelle liebend gerne Bilder, mit welchen ich Präsentationen aufpeppe. Hier achte ich darauf, dass diese aber auch für kommerzielle Nutzung verwendet werden dürfen. Bei vielen Bildern ist das nicht erlaubt.

Welches ist Ihr Lieblingstool und warum?

Ich führe eine Liste mit KI-Tools, sonst verliere ich die Übersicht. Im Moment sind es etwa 40 bis 50 verschiedene. Jedes hat seine Stärken. Es sind nicht nur Chat-Tools, sondern auch Tools für Bil-

Wie verändert KI die Arbeitswelt?

Ich denke, wir erleben hier eine noch schnellere Entwicklung als zur Zeit der Einführung des PCs. Es wird die meisten von uns betreffen, und wir werden in Zukunft anders arbeiten. Für die unter uns, die gerne Neues erleben, wird es eine spannende Zeit werden. Menschen, die sich nicht verändern wollen oder können, werden Mühe damit haben, und viele wird es überfordern. Wie wir als Gesellschaft damit umgehen wollen, ist noch nicht klar. Verhindern werden wir es nicht mehr können. KI ist da, um zu bleiben.

«Wir können KI noch nicht.»

der, Videos, Musik und Stimmen. Auch für Studenten gibt es tolle KI-Hilfen. Ich denke dabei nicht an Ghostwriting-Tools, sondern an Literaturlfinder, KI-Tools für Darstellungen und Aufbereitung von Ergebnissen oder zum Quervergleichen von Artikeln und vielem mehr.

Mein momentaner Favorit ist *ChatGPT-pro* von OpenAI. Viele andere KI-Tools werden immer besser und kommen sehr nahe an *ChatGPT* heran. Sobald ich denke, dass andere nun besser sind, bringt OpenAI wieder ein neues Update heraus, und ich bin aufs Neue überrascht.

Für die Erstellung von Bildern verwende ich *Playground.com* oder *Leonardo.ai*. Ich habe selbst schon ein paar Apps (GPTs) entwickelt – ganz ohne Programmierkenntnisse. Das macht unheimlich Spass, daher haben wir dies in einen der Kurse einfließen lassen.

Welche Aufgaben und Prozesse werden weiterhin von Menschen ausgeführt? Wo übernimmt die KI?

Interessanterweise werden nicht nur repetitive Arbeiten ersetzt, sondern auch qualifizierte Tätigkeiten. In der Logistik und in der Baubranche übernehmen in Zukunft Roboter vermehrt die schwere körperliche Arbeit von Menschen. Aber auch Anwälte finden Präzedenzfälle mit KI viel schneller, Ärzte können mithilfe von KI bessere Diagnosen stellen, und im Büro kann effizienter gearbeitet werden. Viele Programmierende arbeiten heute bereits mit KI, um so schneller Codes zu produzieren und Fehler zu finden. Jedoch lassen sich die Arbeiten nicht komplett delegieren, es braucht immer jemanden, der wirklichen Ahnung hat, um die KI auf Fehler zu überprüfen.

Der Mensch mit seiner Menschlichkeit kann jedoch nicht ersetzt werden. Patien-

ten wollen eine fürsorgliche Pflege an ihrem Krankenbett. Studenten wollen einem Menschen ihre Fragen stellen, und Mitarbeitende brauchen eine Ansprechperson im HR. Der persönliche Kontakt ist uns sehr wichtig und wird bestimmt in Zukunft noch wichtiger. Den Kundendienst mit KI zu ersetzen, kann ein grosser Fehler sein, wie man heute schon bei einigen Unternehmen sehen kann. Menschen werden den Unterschied machen.

stammen nämlich aus unterschiedlichen Ländern.

Für die Kommunikation kann die KI hingegen gute Texte kreieren. Oder sie kann, wenn sie gut aufs Unternehmen abgestimmt worden ist, den Mitarbeitenden gute Weiterbildungen vorschlagen, die sowohl die Stärken des Einzelnen sowie den Need des Unternehmens berücksichtigen.

schutz ein und versuchen, das Beste für das Unternehmen herauszuholen.

Was empfehlen Sie KI-Skeptikern oder Personen, die sich bisher vor der Auseinandersetzung damit gedrückt haben, als Einstieg?

Ich mag Skeptiker. Wer kritische Fragen stellt, wird KI auch sicherer nutzen. Wir haben den Einsteigerkurs «Von null Ahnung zum KI-Helden» für genau diese Personen erstellt. Hier gehen wir Schritt für Schritt vor und erklären alles ganz genau. Wir informieren darüber, was KI kann und wo die Grenzen sind. Skeptiker fordern uns heraus und bringen uns weiter. Sie können, wenn sie sich das Wissen über KI angeeignet haben, eine wichtige Stütze für jedes Unternehmen sind. Sie analysieren besser und sind generell vorsichtiger. Verhinderer allerdings werden es in der nächsten Zeit sehr schwer haben.

«KI findet Zusammenhänge, wo keine sind.»

Was bedeutet dies für die Personalarbeit?

Einige Unternehmen suchten schon lange nach Tools, welche die Arbeit eines HR-Mitarbeitenden übernehmen könnten. Die perfekten Mitarbeitenden sollten mit null Aufwand gefunden werden. Früher benutzte man dazu grafologische Gutachten. Aufgrund der fehlenden Validität ist man davon wieder abgekommen. Heute versuchen Hersteller, teure KI-Tools zu verkaufen, die Charakterzüge aus Stimmen, Texten oder Videos auslesen. Dies funktioniert genauso wenig und wurde mehrfach durch Studien belegt.

KI kann eine gute HR-Fachkraft nicht ersetzen. Das beginnt bereits bei der Suche nach Mitarbeitenden. Ich kenne bereits einige Firmen, die Stelleninserate von KI erstellen lassen, ohne die Teamführung, das Team und das Umfeld zu fragen, was der neue Mitarbeitende wirklich mitbringen soll. Danach wundern sie sich, dass die Bewerbenden nicht passen.

Aber KI könnte mir bei den Interviewfragen helfen, oder?

Ein gut strukturiertes Interview mit konkreten Fragen aus dem Daily Business ist wichtig. Diese Fragen müssen in Zusammenarbeit mit HR und der Abteilung erstellt werden. KI würde hier zwar Fragen liefern, aber diese wären nicht ziel führend. Wenn man bedenkt, was eine Fehleinstellung kostet, sind gut geschulte Fachkräfte im HR kostengünstiger.

Ebenfalls sollte darauf verzichtet werden, Arbeitszeugnisse oder andere Unterlagen zu erstellen, die der Schweizer Rechtsprechung entsprechen müssen. Die Datensätze, mit denen die KI trainiert wurde,

Verstehen Sie mich nicht falsch, ich liebe die Arbeit mit KI. Vielleicht gerade deshalb ist mir die menschliche Interaktion immer wichtiger geworden. Mir gefällt der Begriff Human Relationship auch besser als Human Resources.

Welche Fähigkeiten brauchen HR-Fachkräfte, um die Integration von KI-basierten Lösungen erfolgreich voranzutreiben?

Neugier, Lebenserfahrung, Berufserfahrung – auch aus anderen Berufen –, eine qualifizierte Weiterbildung für HR, Lust auf KI und viel Empathie, auch für Mitarbeitende, die nicht immer so einfach zu betreuen sind.

Macht KI uns faul, selbst zu denken oder kreativ zu sein?

Nein! Bei der Einführung von PC und Internet wurde das gleich behauptet. Die Kreativität hat sich aber ganz im Gegenteil sogar gesteigert, und wir wurden effizienter in dem, was wir taten. Das wird bestimmt wieder passieren.

Sie vermitteln in Weiterbildungen den Umgang mit KI im Unternehmen. Welche Frage wird Ihnen von Kursteilnehmenden am häufigsten gestellt?

Einige Beispiele: Kann man mit KI Sitzungsprotokolle erstellen? Wie sehe ich, dass der Bewerber KI verwendet hat? Wie kann man das Wissen einer einzelnen Person dem ganzen Team zugänglich machen? Wie kann ich meine Arbeit effizienter gestalten oder sogar an die KI delegieren? Jede Berufsgruppe hat eigene Wünsche. In den firmeninternen Weiterbildungen gehen wir auf die internen Bedürfnisse, Arbeitsabläufe und Daten-

Viele nutzen die Gratisversion von ChatGPT. Für wen lohnt sich ein Upgrade auf die kostenpflichtige Version ChatGPT pro?

Wer einfach ein wenig mit KI spielen und Texte schreiben will, für den reicht die Gratisversion. Mit guten Prompts, d.h. Fragen an die KI, oder sogar Superprompts – detaillierten Fragen – lassen sich sehr gute Ergebnisse erzielen. Eine kostenpflichtige Version ist dann interessant, wenn man mehr möchte.

Was bietet die kostenpflichtige Version?

ChatGPT plus kostet monatlich 20 US-Dollar und hat mit GPT 4.0 ein besseres Texttool integriert. Zudem ist es in der Lage, etwas aktuellere und genauere Quervergleiche zu erstellen. Dazu gibt es einen riesigen GPT-Store, wo es für fast jedes Bedürfnis ein entsprechendes kostenloses GPT gibt. Ein eigenes GPT kann ganz einfach selbst erstellt werden. Als Nutzer kann ich Internetzugang gewähren, Bilder analysieren lassen, Texte aus PDF zusammenfassen lassen oder Fragen dazu stellen sowie Bilder erstellen und vieles mehr.

ChatGPT Team kostet monatlich 25 US-Dollar und schützt zusätzlich meine Daten besser. Diese werden nicht zum Trainieren der KI verwendet, sondern bleiben bei mir.

SEMINARTIPP

**Künstliche Intelligenz im HR
Nutzen und Grenzen von KI-Tools
im Personalmanagement**

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Corina Zingg

- Mittwoch, 3. Juli 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

Welche KI-Tools empfehlen Sie neben ChatGPT für Personaler*innen?

Im beruflichen Kontext empfehle ich vor allem *ChatGPT Team*, denn die Daten sollen auf jeden Fall geschützt werden. Schnell ist es passiert, und wir haben die KI mit schützenswerten Daten gefüttert. Das darf nicht passieren! Dazu könnten eigene GPTs erstellt werden, speziell für unser Unternehmen, ohne Kosten und mit einem riesigen Nutzen.

Wer Microsoft Office 365 verwendet, kann den kostenpflichtigen Copilot integrieren. Das ist nichts anderes als *ChatGPT*. Jedoch sollten vorgängig die AGB der eigenen MS-Version angeschaut werden. Nicht in jeder Version gibt es den gleichen Schutz für die eigenen Daten.

Wir haben viel über die positiven Aspekte von KI gesprochen. Welches sind die grössten Risiken dieser Technologie?

Erstens, die KI halluziniert. Das heisst, KI findet Zusammenhänge, wo keine sind, und erfindet Ergebnisse, weil die Basisdaten solche Schlüsse zulassen. KI ist ein Wahrscheinlichkeitstool – kein Wahrheitstool. Die KI sucht Möglichkeiten, ein Problem zu lösen. Dies kann sehr kreativ und sehr komplex geschehen. Selbst die Programmierenden wissen nicht mehr, wie die KI auf die Resultate gekommen ist. Dazu werden heute forensische Tools eingesetzt. Aber auch diese stossen an ihre Grenzen. Also: Nicht alles glauben, dafür alles nachkontrollieren.

Zweitens, der Datenschutz und die AGB. Ich habe in meinen Kursen die Teilnehmenden gefragt, wer die AGB gelesen hat, bevor sie die KI benützt haben. Von ca. 600 Personen waren es nur fünf! Das ist erschreckend wenig. Viele Unterneh-

men nutzen die KI bereits für Personal- oder sogar Patientendossiers und geben somit persönliche und schützenswerte Daten unabsichtlich an die KI-Unternehmen weiter. Diese Inhalte können wieder in anderen Chats auftauchen. Das ist leider schon passiert. Wir müssen unsere Daten unbedingt schützen. Das ist sehr wichtig! Wir müssen wissen, wie wir die KI-Tools gut einsetzen können, um zu profitieren. Die Tools sind gratis, um mithilfe des Nutzers die KI zu trainieren. Die ersten Fälle wurden schon bekannt, und die entsprechenden Klagen vor Gericht laufen.

Wie können wir verhindern, dass KI-basierte Systeme menschliche Vorurteile und Diskriminierung verstärken, anstatt sie zu verringern?

Auch wenn die KI so wirkt, als käme es aus der Zukunft, die Basisdaten, die eine KI hat, sind aus der Vergangenheit. Wenn ich also frage, wie sieht eine medizinische Fachperson aus, die in einem Spital einen wichtigen Posten hat, würde die KI wahrscheinlich behaupten, es sei ein weisser Mann, um die 60 Jahre alt, kurze graue Haare und ein Chefarzt. Das kreierte sie aus den Daten der Vergangenheit. Was die KI nicht berücksichtigt, ist, dass heute die Mehrheit der Medizinstudenten weiblich ist. Ein anderes Beispiel: KI-Bilder von Frauen werden meist sehr jung und sexy dargestellt und die von Männern mit vielen Muskeln und engen Shirts. Woher der Basisdatensatz hier stammen könnte, überlasse ich Ihrer Fantasie.

Glauben Sie, wir «können» KI? Wo müssen wir noch dazulernen?

Wir können KI noch nicht. Es sieht so einfach aus, und die Resultate sind enorm beeindruckend. Daher übernehmen wir dies oft ungeprüft. In unseren Kursen fördern wir deshalb die Skepsis, aber auch den Spass an der KI. Es wäre schön, wenn bereits in den Schulen unsere Kinder einen guten und sicheren Einstieg in die KI bekommen könnten. Sie sollen lernen, die Resultate zu hinterfragen und Fehler zu finden.

Zum Schluss: Wo geht die KI-Reise hin? Wird KI die Arbeitswelt in den nächsten fünf Jahren dominieren?

Ja, diese Reise kann für uns anstrengend, angsteinflössend, aber auch kreativ, inspirierend und interessant werden. Es

ZUR PERSON



Corina Zingg (57), Gründerin und Geschäftsführerin, leitet das Weiterbildungsinstitut CreaLengo, das sich auf die Weiterbildungen von Jobcoaches, Kursleitende Bewerbungskurse sowie neuerdings auf die Vermittlung von Wissen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) spezialisiert hat. Seit 2014 im Bereich Jobcoaching etabliert, hat CreaLengo sein Angebot erweitert, um Fach- und Führungskräften ohne «Fachchinesisch» den Einstieg in die KI zu erleichtern. Ihr Bildungshintergrund umfasst unter anderem einen Abschluss als Ausbilderin mit eidg. FA und einen MAS in Business Psychology, ergänzt durch ein General-Management-Diplom. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit engagiert sie sich als Sängerin in einer Blues- und Soul-Band und geniesst Touren auf ihrem E-Bike.

kommt auf jeden Einzelnen an. Wie weit sind wir bereit, etwas Neues zu lernen und uns weiterzuentwickeln? Was passiert mit den Menschen, die das nicht können?

Vor der Industrialisierung hatten wir eine 90-Stunden-Woche, auch für Kinder. Dank Maschinen konnte die Arbeit schneller erledigt werden, Kinder konnten so zur Schule, und die Arbeitszeit wurde auf sechs Tage mit je zwölf Stunden reduziert. Als die Arbeit noch effizienter erledigt werden konnte, hat die Schweiz die 45-Stunden-Woche eingeführt. Seit der Digitalisierung haben wir eine Fünftagewoche bei durchschnittlich 42 Stunden.

Heute stehen wir mit der KI vor einem neuen Zeitalter. Gleichzeitig sprechen wir von einer Viertagewoche. Ich bin schon gespannt, wie es weitergeht. KI geht nicht wieder weg. Sie ist gekommen, um zu bleiben.



Mit alten Denkmustern brechen

Nutzen Sie alternative Talentpools: Global Employer Services von Deloitte Schweiz zeigt Ihnen in kurzen Videos, wie Sie den Fachkräftemangel mit den Möglichkeiten des Immigrationsrechts angehen können. Neugierig?

[Besuchen Sie unsere Webseite](#)

[Deloitte.com/ch/GES](https://deloitte.com/ch/GES)



Fristen und andere Merkmale bei der Kündigung

Was ist bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses zu beachten?

Dieser Artikel zeigt auf, was bei der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses in sozialversicherungs- und arbeitsrechtlicher Hinsicht zu beachten ist, welche Pflichten der Arbeitgebende zu erfüllen hat und was die Folgen sein können, wenn diese nicht berücksichtigt werden.

Von *Elvira Chopard*

Was ist bei Arbeitsunfähigkeiten zu beachten?

Arbeitsunfähigkeit vor der Kündigung in der Probezeit

Eine Arbeitsunfähigkeit infolge Unfalls, Krankheit, Mutterschaft, Militär-, Zivilschutz- oder Zivildienst löst während der Probezeit keine Sperrfrist aus.

Arbeitsunfähigkeit während der Kündigungsfrist in der Probezeit

Eine Arbeitsunfähigkeit infolge Unfalls, Krankheit, Mutterschaft oder Militär- oder Zivilschutz- oder Zivildienst löst während der Probezeit keine Verlängerung der Kündigungsfrist aus.

Arbeitsunfähigkeit vor der Kündigung nach der Probezeit

Eine Arbeitsunfähigkeit infolge Unfalls, Krankheit, Mutterschaft, Militär-, Zivilschutz- oder Zivildienst löst nach der Probezeit eine Sperrfrist aus. Das Arbeitsverhältnis darf erst nach Ablauf dieser Sperrfrist durch den Arbeitgeber gekündigt werden. Wurde das Arbeitsverhältnis während der Dauer einer Sperrfrist gekündigt, handelt es sich um eine nichtige Kündigung. Die Kündigung muss nach Ablauf der Sperrfrist erneut ausgesprochen werden. Achtung, erfolgt während der verlängerten Kündigungsfrist ein Wechsel eines Dienstjahrs in ein Dienstjahr mit einer höheren Sperrfrist, z.B. vom ersten ins zweite Dienstjahr, gilt die längere Sperrfrist des zweiten Dienstjahrs. Dauert die Arbeitsunfähigkeit noch an, ist die Sperrfrist aber abgelaufen, kann die Kündigung ausgesprochen werden.

Arbeitsunfähigkeit während der Kündigungsfrist nach der Probezeit

Eine Arbeitsunfähigkeit infolge Unfalls,

Krankheit, Mutterschaft oder Militär- oder Zivilschutz- oder Zivildienst führt nach der Probezeit zu einer Verlängerung der Kündigungsfrist. Das Arbeitsverhältnis darf erst nach Ablauf dieser Sperrfrist durch den Arbeitgeber gekündigt werden.

Mehrere unterschiedliche Arbeitsunfähigkeiten vor der Kündigung

Jeder Arbeitsunfähigkeitsgrund löst eine erneute Sperrfrist aus.

Mehrere unterschiedliche Arbeitsunfähigkeiten während der Kündigungsfrist nach der Probezeit

Jeder Arbeitsunfähigkeitsgrund kann eine erneute Verlängerung der Kündigungsfrist auslösen. Siehe Beispiel Berechnung Verlängerung Kündigungsfrist.

Rückfall Arbeitsunfähigkeit vor der Kündigungsfrist

Hat der Arbeitnehmer bereits eine Sperrfrist getilgt, löst ein Rückfall derselben Arbeitsunfähigkeit keine erneute Sperrfrist aus.

Rückfall Arbeitsunfähigkeit während der Kündigungsfrist

Hat sich die Kündigungsfrist bereits aufgrund einer Arbeitsunfähigkeit während der Dauer der Kündigungsfrist verlängert, löst ein Rückfall der gleichen Arbeitsunfähigkeit keine erneute Verlängerung der Kündigungsfrist aus.

Sonderfall Arbeitsunfähigkeit, von welcher der Arbeitgebende nichts wusste

Für die Verlängerung der Kündigungsfrist ist irrelevant, ob der Arbeitgebende von der Arbeitsunfähigkeit wusste oder nicht.

Sonderfall Mutterschaft

Beispiel: Nichtige Kündigung am 15.03.2022 per 30.06.2022. Schwanger seit 01.03.2022. Das Arbeitsverhältnis kann nicht aufgelöst werden. Das Arbeitsverhältnis kann frühestens nach der Niederkunft und dem darauffolgenden 16-wöchigen Mutterschutz aufgelöst werden. *Beispiel:* Geburt des Kindes am 01.12.2022. 16 Wochen (112 Tage) bis 22.03.2023. Aussprache Kündigung am 23.03.2023 unter Einhaltung der Kündigungsfrist von 3 Monaten auf Monatsende per 30.06.2023.

Übersicht Sperrfristen

Dienstjahre	Sperrfrist
1. Dienstjahr	30 Tage
2.–5. Dienstjahr	90 Tage
Ab 6. Dienstjahr	180 Tage

Beispiel: Wie berechne ich Dienstjahre?

Beginn Anstellung per 01.05.2022:

- Dienstjahr bis 30.04.2023
- 2. bis und mit 5. Dienstjahr vom 01.05.2023–30.04.2027
- 6. Dienstjahr ab 01.05.2027

Beispiel: Berechnung Verlängerung Kündigungsfrist

Anstellungsbeginn 01.09.2023. Kündigung am 03.02.2024 mit einer einmonatigen Kündigungsfrist auf Ende Monat per 31.03.2024. Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit 05.03.2024 bis 10.03.2024. Effektive Verlängerung ab 01.04.2023 um Dauer der Arbeitsunfähigkeit während der Kündigungsfrist: sechs Tage bis 06.04.2024. Künstliche Verlängerung bis

30.04.2024, da Kündigung auf Monatsende erfolgte.

Wird der Arbeitnehmende vom 03.04.2024 bis 05.04.2024 aufgrund Unfalls arbeitsunfähig, verlängert sich die Kündigungsfrist bis am 31.05.2024, da der Arbeitnehmende während der effektiven Verlängerung der Kündigungsfrist erneut aufgrund einer anderen Arbeitsunfähigkeit arbeitsunfähig wurde.

Wird der Arbeitnehmende vom 13.04.2024 bis 20.04.2024 aufgrund eines Unfalls arbeitsunfähig, verlängert sich die Kündigungsfrist nicht, und das Ende des Arbeitsverhältnisses bleibt der 30.04.2024, da die erneute Arbeitsunfähigkeit aufgrund einer anderen Arbeitsunfähigkeit nach der effektiven Verlängerung und somit erst in der künstlichen Verlängerung der Kündigungsfrist eintrat.

Wie ist im Falle von Fehlverhalten eines Arbeitnehmenden vorzugehen, wenn der Arbeitgebende eine Kündigung in Betracht zieht?

Verwarnung bereits bei erstem Fehlverhalten aussprechen, schriftlich festhalten und vom Arbeitnehmenden unterschreiben lassen, um bei wiederholtem Fehlverhalten allenfalls je nach Schweregrad eine Kündigung oder sogar eine fristlose Kündigung zu rechtfertigen.

Was ist zu tun, wenn der Arbeitnehmende persönliche Wertgegenstände auf dem Firmengelände nach der Kündigung nicht abholt?

Die Wertgegenstände dürfen nicht ohne Genehmigung des Mitarbeitenden entsorgt werden.

1. Schriftliche Aufforderung des Arbeitgebenden an den Arbeitnehmenden zur Abholung der Wertgegenstände
2. Falls es sich um kleine Gegenstände handelt, Versand an Mitarbeitenden mit angehängter Rechnung für die Versandkosten
3. Falls es sich um grössere Gegenstände handelt: Androhung der Entsorgung auf Kosten des Mitarbeitenden. Falls der Mitarbeitende nicht einwilligt, dürfen die Wertgegenstände nicht entsorgt werden. Eine andere Möglichkeit ist die Androhung der Hinterlegung und Lagerung auf Kosten des Mitarbeitenden. Dafür ist keine Einwilligung des Mitarbeitenden erforderlich. Der Lagerraum kann analog dem Mietpreis zur Vermietung des Raums an Drittpersonen verrechnet werden. Dem Brief mit der Information an den Mitarbeitenden kann bereits ein Lagervertrag beigelegt werden.
4. Zusammenfassung: Der Mitarbeitende hat die Wahl zwischen Entsorgung oder Lagerung, beides auf seine Kosten. Für die Entsorgung ist die Zustimmung notwendig, für die Lagerung nicht.

Was ist sonst noch zu tun?

Unterlässt der Arbeitgebende es, den Arbeitnehmenden über die in der Infobox aufgeführten Möglichkeiten zu informieren, kann er haftbar gemacht werden, wenn im Versicherungsfall, z.B. Unfall, keine Versicherungsdeckung besteht.

- Abmeldung bei sämtlichen Sozialversicherungen (Unfallversicherung, Krankentaggeld, Ausgleichskasse: AHV, IV, EO, ALV, Familienzulagen; Pensionskasse: BV)

Informationspflichten des Arbeitgebenden gegenüber dem Arbeitnehmenden:

- Möglichkeit des Übertritts von der KTG-Kollektivversicherung der Firma (falls vorhanden) zur KTG-Einzelversicherung
- Möglichkeit des Abschlusses einer Abrediversicherung für Nichtberufsunfälle
- Überweisung des BVG-Guthabens an ein Freizügigkeitskonto/Freizügigkeitspolice oder frühestens ab sechs Monaten und spätestens nach zwei Jahren ohne Bekanntgabe des neuen Arbeitgebenden oder des Freizügigkeitskontos/Police an die Stiftung Auffangeinrichtung

- Beendigung der Quellensteuerablieferung
- Erstellung Arbeitszeugnis
- Erstellung Arbeitgeberbescheinigung für die Beantragung von Arbeitslosenentschädigung (allenfalls internationale Arbeitgeberbescheinigung bei Mitarbeitenden, welche sich in einer grenzüberschreitenden Situation befinden)
- 13. Monatslohn und Bonus anteilmässig, allfällige Ferien- und Feiertagsguthaben sowie Zulagen auszahlen
- Lohnausweis erstellen
- Mitarbeitenden in Lohnbuchhaltungsprogramm deaktivieren



Elvira Chopard ist dipl. Sozialversicherungsexpertin und hat aus dem Berufsalltag praktische Erfahrungen in allen Sozialversicherungsgebieten, Payroll und im Arbeitsrecht. Sie ist nebenberuflich Lehrgangsleiterin und doziert in mehreren Sozialversicherungsbereichen.

Das grosse E-Book der HR-Mustertexte

300 Mustertexte auf 800 Seiten zu 150 HR-Themen von Arbeitszeugnissen über die Mitarbeiterbeurteilung und Personalentwicklung bis zur HR-Administration.

HRM_{CO}
Books

Seit über 2 Jahren der Bestseller auf hrmbooks.ch

Mehr zu den
150 HR-Themen auf
hrmbooks.ch

PDF-Format – Texte einfach per Copy und paste in Ihre Dokumente einfügen.



Selbstständig oder doch angestellt?

Schwierige Abgrenzung mit juristischen Konsequenzen

Freelancer, Crowdworker, Clickjobber – flexible Arbeitsformen lassen die Grenzen zwischen Anstellungsverhältnis und selbstständiger Tätigkeit zusehends verschwimmen. Ob jemand Arbeitnehmer oder selbstständig erwerbend ist, ist nicht immer einfach zu bestimmen, hat aber weitreichende juristische Folgen.

Von Isabelle Oehri

Ein prominentes Beispiel, bei dem diese Thematik schon seit längerem intensiv diskutiert wird, ist der Fahrdienst UBER. Die Debatte um die juristische Qualifikation des Fahrpersonals ist fast so alt wie UBER selbst und beschäftigte in den letzten Jahren Behörden und Gerichte in diversen Ländern. In der Schweiz hat das Bundesgericht die Fahrerinnen und Fahrer in drei Urteilen aus den Jahren 2022 und 2023 jeweils als Angestellte von UBER qualifiziert.¹

Coiffeurstuhl-Miete in einem Salon tätig ist, analoge Abgrenzungsfragen stellen.

Ganz allgemein werden sogenannte Freelancer oder freie Mitarbeitende in unterschiedlichsten Bereichen und Branchen eingesetzt. Häufig geht es dabei darum, für Spezialprojekte oder bei Arbeitslastspitzen personelle Kapazitäten rasch, kurzzeitig und flexibel zu erweitern, aber auch unkompliziert wieder reduzieren zu können.

treffend Arbeits- und Ruhezeiten³ oder betreffend Überstunden/-zeit und deren Entschädigung.⁴ Arbeitnehmer haben im Gegensatz zu Freelancern Anspruch auf bezahlte Ferien,⁵ Lohnfortzahlung⁶ bei Krankheit, Unfall, Schwangerschaft oder Militärdienst sowie auf Auslagenersatz⁷ (bei UBER z.B. für Fahrzeug und Mobiltelefon) und unterstehen dem gesetzlichen Kündigungsschutz.⁸ Während Freelancer je nach Arbeitsanfall beigezogen und vollumfänglich nach Aufwand bezahlt werden können, gilt bei Arbeitnehmern, dass grundsätzlich die Arbeitgeberin dafür verantwortlich ist, ihnen entsprechend dem vereinbarten Pensum genügend Arbeit zuzuweisen, und das betriebliche Risiko nicht auf sie überwälzen kann.⁹



In der Schweiz hat das Bundesgericht die Fahrerinnen und Fahrer von UBER in drei Urteilen aus den Jahren 2022 und 2023 jeweils als Angestellte des Unternehmens qualifiziert.

Grauzonen zwischen selbstständig und angestellt

Grauzonen zwischen selbstständiger Erwerbstätigkeit und Anstellungsverhältnis ergeben sich im Kontext neuer, häufig plattformbasierter Arbeitsmodelle wie jenem des Fahrdiensts UBER zwar besonders oft und in akzentuierter Form.² Jedoch sind sie keineswegs auf diese beschränkt. So können sich auch etwa bei der Reinigungskraft in einem Privathaus, bei der Instruktorin im Fitnessstudio oder dem Friseur, der im Rahmen einer

Einschneidende Folgen der Qualifikation als Arbeitsverhältnis

In den weltweit ausgefochtenen Rechtsstreitigkeiten wehrt sich UBER stets vehement dagegen, Arbeitgeberin der Fahrerinnen und Fahrer zu sein. Warum eigentlich?

Der Grund liegt in den weitreichenden Konsequenzen der Qualifikation als Arbeitgeberin: In einem Arbeitsverhältnis sind die einschlägigen arbeitsrechtlichen Bestimmungen einzuhalten, etwa be-

Besonders folgenschwer ist die Abgrenzung bei den Sozialversicherungen: Arbeitnehmer sind von Gesetzes wegen bei der AHV/IV/EO versichert, verfügen über eine Arbeitslosen- und über eine Unfallversicherung und eine Pensionskasse, wobei sowohl Arbeitgeberin als auch Arbeitnehmer sich an den zu entrichtenden Beiträgen beteiligen. Selbstständigerwerbende müssen selbstredend alle Sozialversicherungsleistungen selbst zahlen, und für sie ist lediglich die AHV/IV/EO obligatorisch.

In der Praxis prüfen und beurteilen denn auch meist die AHV-Ausgleichskassen, ob es sich in einem bestimmten Fall tatsächlich um eine selbstständige Tätigkeit handelt. Kommen sie zum Schluss, dass lediglich eine sogenannte Scheinselbstständigkeit vorliegt, müssen Sozialversicherungsbeiträge nachgezahlt werden, unter Umständen für bis zu fünf Jahre rückwirkend.

Abgrenzung anhand des spezifischen Einzelfalls

Ob eine Tätigkeit als Arbeitsverhältnis gilt oder als Dienstleistung etwa im Rahmen eines Auftrags oder eines Werkvertrags erbracht wird, ist somit von grosser Tragweite. Die Beurteilung ist jedoch nicht immer einfach.

In der Praxis sind diverse Begriffe zur Bezeichnung einer selbstständigen Erwerbstätigkeit gebräuchlich – je nach Bereich spricht man beispielsweise von Freelancern, freien Mitarbeitenden oder externen Dienstleistern. Wie die Parteien selbst ihre Zusammenarbeit nennen, ist jedoch nicht massgebend. So kann beispielsweise auch dann ein Arbeitsverhältnis vorliegen, wenn der Vertrag mit «Freelancervertrag» betitelt wird oder darin festgeschrieben ist, dass der «Freelancer» für die notwendigen Versicherungen selbst verantwortlich sei.¹⁰

Grundsätzlich gilt als selbstständig erwerbend, wer in eigenem Namen und auf eigene Rechnung in unabhängiger Stellung

tätig ist und sein eigenes wirtschaftliches Risiko trägt. Unselbstständig Erwerbende bzw. Angestellte arbeiten demgegenüber weisungsgebunden und sind in die Arbeitsorganisation der Arbeitgeberin eingegliedert, bei der auch das wirtschaftliche Risiko liegt.¹¹

Ob eine Person selbstständig oder angestellt ist, bestimmt sich anhand aller Umstände des konkreten Einzelfalls. Entscheidend sind dabei Faktoren, welche die organisatorisch-betriebliche, wirtschaftliche und persönliche (Un-)Abhängigkeit charakterisieren, wie zum Beispiel (vgl. hierzu auch die Box): Kann die Person ihre Arbeit örtlich, zeitlich und organisatorisch autonom und flexibel gestalten, oder ist sie in eine fremde Arbeitsorganisation eingebunden und hat strikte Weisungen zu befolgen? Wer stellt die Arbeitsmittel zur Verfügung? Arbeitet die Person auf eigenes wirtschaftliches Risiko für verschiedene Vertragspartner, oder ist sie wirtschaftlich von einzelnen Kooperationen abhängig?

Gemäss Auffassung des schweizerischen Bundesgerichts führt die Anwendung

der Abgrenzungskriterien bei UBER-Fahrerinnen und -Fahrern regelmässig zum Ergebnis, dass diese angestellt sind: Zwar können sie relativ frei bestimmen, ob und wann sie welche Fahrten ausführen wollen, und tun dies mit ihrem eigenen Auto, was an sich für eine selbstständige Tätigkeit sprechen könnte. Jedoch sind sie bezüglich der Preise und anderer Vorgaben faktisch strikt an die Weisungen des Fahrdiensts gebunden und finanziell nicht selten stark von der Plattform abhängig.

Ähnliche Überlegungen sind auch für die Reinigungskraft im Privathaushalt, für die Instruktorin im Fitnessstudio und für den im Salon eingemieteten Friseur anzustellen. Dabei gibt es jedoch aufgrund der Einzelfallabhängigkeit keine pauschalen Antworten – oder mit anderen Worten: Es gibt in der Praxis sowohl angestellte als auch selbstständige Reinigungskräfte, Fitnessinstructorinnen und Friseure. Arbeitet etwa die Reinigungskraft oder die Fitnessinstructorin nur für einen oder einige wenige Kunden bzw. ein einzelnes oder wenige Studios, liegt eher ein Arbeitsverhältnis vor; ist das

Mehr unnötige Meetings als konstruktive Dialoge?

Muss nicht sein. Mit unseren Workshops.



Fördern Sie Ihre betriebliche Gesundheit. Mehr dazu:
helsana.ch/gesundarbeiten

Portfolio breiter und sie damit von einzelnen Vertragspartnern unabhängig, spricht dies eher für eine selbstständige Tätigkeit. Werden die Arbeitstage und -zeiten völlig autonom festgelegt, ist die Reinigungs-, Fitness- bzw. Friseurstätigkeit tendenziell selbstständig; sind sie vorgegeben, handelt es sich eher um ein Anstellungsverhältnis. Wichtiges Indiz ist auch die Zuständigkeit für die Arbeitsmittel und -geräte: Reinigt etwa die Reinigungskraft mit den Putzgeräten und -mitteln, die im Haushalt vorhanden sind, spricht dies eher für ein Anstellungsverhältnis. Umgekehrt liegt eher eine selbstständige Tätigkeit vor, wenn der Friseur abgesehen von den Räumlichkeiten und

dem Stuhl um die Bereitstellung sämtlicher Arbeitsmittel und -geräte wie Pflegeprodukte, Kämmen, Scheren und Föhn selbst besorgt ist.

Balanceakt zwischen Arbeitnehmerschutz und Flexibilität

Die Beispiele zeigen, wie schwierig die Unterscheidung im Einzelfall sein kann.¹² Um in Grenzfällen Klarheit zu schaffen, kann man die Konstellation in der Praxis der AHV-Ausgleichskasse zur verbindlichen Beurteilung vorlegen. Aber auch unabhängig von der behördlichen Einschätzung profitiert eine nachhaltige Zusammenarbeit davon, wenn die

rechtliche Ausgestaltung den tatsächlich gelebten wirtschaftlichen Verhältnissen entspricht.

Es geht nicht an, dass das unternehmerische Risiko auf scheinselfständige Arbeitnehmende überwältigt wird, die in Tat und Wahrheit ihre Arbeit in einem Angestelltenverhältnis verrichten, ohne aber den Schutz des Arbeitsrechts und eine entsprechende Behandlung im Sozialversicherungsbereich zu geniessen. Ebenso wenig dürfen aber innovative Zusammenarbeitsformen, die im Interesse beider Seiten flexibel und autonom ausgestaltet sind, dadurch verunmöglicht werden, dass ihnen ein nicht auf sie zugeschnittenes Arbeits- und Sozialversicherungsrecht übergestülpt wird.

SELBSTSTÄNDIG ODER ANGESTELLT? WICHTIGE ABGRENZUNGSKRITERIEN

Für die Qualifikation sind primär folgende Kriterien richtungsweisend, wobei in der Praxis bei den einzelnen Kriterien «Zwischenvarianten» vorkommen und eine Gesamtbetrachtung erfolgt.¹³

Selbstständige ...

- ... tätigen erhebliche Investitionen für die eigene Geschäftstätigkeit (z. B. Geschäftsräume, Maschinen, Material) und entscheiden diesbezüglich frei.
- ... handeln unter eigenem Namen und auf eigene Rechnung.
- ... sind für mehrere Vertragspartnerinnen (i. d. R. mindestens drei) tätig und wirtschaftlich im Wesentlichen unabhängig.
- ... beschaffen ihre Aufträge selbst.
- ... verfügen häufig über eigene Geschäftsräume.
- ... beschaffen ihre Arbeitsgeräte und Materialien selbst.
- ... legen ihre Arbeitszeiten autonom und frei fest.
- ... können eigenes Personal beschäftigen.
- ... bestimmen frei über die Art und Weise der Arbeiterbringung und sind keinen Weisungen unterworfen.
- ... tragen die Unkosten und das wirtschaftliche Risiko ihrer Tätigkeit.
- ... stellen Rechnung für ihre Tätigkeit.

Angestellte ...

- ... tätigen keine erheblichen Investitionen für ihre Tätigkeit und verfügen über keine massgebliche Entscheidungsbefugnis betreffend Investitionen.
- ... handeln in fremdem Namen und auf fremde Rechnung.
- ... arbeiten regelmässig für dieselbe Arbeitgeberin und sind wirtschaftlich von dieser abhängig.
- ... erhalten ihre Arbeit zugewiesen.
- ... arbeiten meist in den Geschäftsräumen der Arbeitgeberin und verfügen dort über einen Arbeitsplatz.
- ... erhalten Arbeitsgeräte und Materialien von der Arbeitgeberin bereitgestellt.
- ... sind an Arbeitszeiten und -pläne sowie Präsenzpfllichten gebunden.
- ... verfügen nicht über eigenes Personal.
- ... stehen in einem Subordinationsverhältnis und sind an Weisungen der Arbeitgeberin gebunden.
- ... tragen keine Unkosten, und das wirtschaftliche Risiko liegt bei der Arbeitgeberin.
- ... werden periodisch von der Arbeitgeberin entschädigt (Monatslohn, Stundenlohn etc.).

Quellen und Hinweise

- 1 Vgl. BGER 9C_70/2022 und 9C_76/2022 vom 16. Februar 2023, BGER 9C_71/2022 und 9C_75/2022 vom 16. Februar 2023, BGER 2C_34/2021 vom 30. Mai 2022.
- 2 Mit Crowdworker, Clickjobber und weiteren ähnlichen Begriffen werden im Allgemeinen im Kontext der Gig-Economy Personen bezeichnet, die über eine Online-Plattform organisiert eine bezahlte Erwerbsarbeit ausüben, entweder von zu Hause aus, bei jemand anderem zu Hause, im Büro bzw. in einem Geschäft oder unterwegs für eine Fahr- oder Lieferdienstleistung (vgl. etwa «Crowdwork in der Schweiz», Studie der Gewerkschaft syndicom und der Stiftung sovis, 2017).
- 3 Vgl. Art. 329 des schweizerischen Obligationenrechts (OR) und Art. 9 ff. des Arbeitsgesetzes (ArG).
- 4 Vgl. Art. 321c OR und Art. 12 ff. ArG.
- 5 Vgl. insbesondere Art. 329a ff. OR.
- 6 Vgl. Art. 324a OR.
- 7 Vgl. Art. 327 ff. OR.
- 8 Vgl. Insbesondere Art. 336 ff. OR.
- 9 Vgl. Art. 324 OR.
- 10 Art. 18 Abs. 1 OR; vgl. auch Übersichtsseite «Scheinselbstständigkeit: Was man wissen muss» auf dem KMU-Portal des Bundes, <https://www.kmu.admin.ch/>.
- 11 Vgl. Übersichtsseite «Selbständige oder unselbständige Erwerbstätigkeit?» auf der Webseite des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, <https://www.seco.admin.ch/>.
- 12 UBER selbst versucht, das Problem mittels eines dualen Modells zu lösen, bei dem das Fahrpersonal zwischen einer selbstständigen Tätigkeit mit mehr Freiheit oder einer Anstellung bei einem Partnerunternehmen wählen kann (vgl. www.uber.com/de-CH/newsroom/duales-modell-schweiz/).
- 13 Die Aufstellung basiert auf der Checkliste «Selbständige Erwerbstätigkeit: Checkliste mit Abgrenzungskriterien» der SVA Zürich (vgl. https://svazurich.ch/dam/sva-dokumente/2000_ak/2800_vb/2800_vb2_checkliste_selbstaendigkeit.pdf) sowie der Übersichtsseite «Selbständige oder unselbständige Erwerbstätigkeit?» auf der Webseite des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO (vgl. <https://www.seco.admin.ch/>).



Isabelle Oehri, Prof. FH, Rechtsanwältin, M.A. HSG in Law & Economics, Stv. Leiterin Kompetenzzentrum Management & Law, Leiterin Fachgruppe Recht & Steuern, Dozentin, Studiengangs- und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Stellenanzeigen mit KI verfassen: Diese Punkte sollten Sie beachten

Eines der wichtigsten Recruiting-Instrumente sind nach wie vor die Stellenanzeigen. Um diese zu erstellen, bieten ChatGPT und Co. nahezu unbeschränkte Möglichkeiten. Mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich passendere Kandidat:innen erreichen und gezielt ansprechen – mit sehr viel weniger Zeitaufwand. Indessen gilt es, mit der gleichen Umsicht an das Verfassen von Stellenanzeigen mit KI heranzugehen wie beim Erstellen von Anzeigen ohne KI-Unterstützung. Wir verraten Ihnen hier, worauf Sie beim Verfassen von Stellenanzeigen mit KI achten sollten.

Loten Sie die Möglichkeiten von KI aus

Beim Verfassen Ihrer Stellenanzeigen kann KI Sie in vielfacher Hinsicht unterstützen. Sie kann beispielsweise

- **Jobtitel** optimieren,
- **Anforderungsprofile** auf den neusten Stand bringen,
- Anzeigentexte generieren, die sprachlich auf Zielgruppe und Unternehmen abgestimmt sind,
- Stellenanzeigen betreffend die **Textlänge** verbessern.

Mit Text-Tools wie ChatGPT, Gemini oder Neuroflash lassen sich optimierte Texte für Stellenanzeigen generieren. Werkzeuge wie der Gender Bias Decoder können zudem Verzerrungen betreffend die Zielgruppenansprache ausfindig machen.

Ein guter Prompt macht den Unterschied

Damit Ihnen ein KI-Tool gute und passende Stellenanzeigen generiert, benötigen Sie präzise Prompts, also Anweisungen an das Tool. Dabei kann Ihnen Folgendes helfen:

- Geben Sie dem Tool jeweils vor, dass es die Texte **aus der Sicht des Recruitings** schreiben soll, etwa: "Denke wie ein:e Recruiter:in".
- Gehen Sie einen **Dialog mit der KI** ein. Präzisieren Sie die Anweisungen an das Tool schrittweise



respektive nehmen Sie dort Korrekturen vor, wo beim generierten Text noch Optimierungspotenzial besteht.

- **Speichern Sie gute Prompts ab**, sodass Sie sie beim Generieren weiterer Stellenanzeigen als Grundlage nehmen können.
- Sie können **gute Stellenanzeigen als Vorlage** für das KI-Tool verwenden. Bauen Sie diese in den nächsten Prompt ein: "Halte dich für den Sprachstil und den Aufbau der Stellenanzeige an den Beispieltext". Fügen Sie die Beispiel-Stellenanzeige als Text oder Datei hinzu.

Überarbeiten Sie KI-generierte Stellenanzeigen

Zwar können einige KI-Tools bereits Stellenanzeigen schreiben, die auf den konkreten Job und sogar auf Ihre Unternehmenskultur in hohem Masse abgestimmt sind. Eine Überarbeitung des Anzeigentextes empfiehlt sich dennoch jedes Mal. Immer wieder finden sich in den Anzeigentexten Standard-Textelemente, welche das geübte Auge rasch als KI-generiert entlarvt. Formulieren Sie entsprechende Textstellen um. Damit wirken Sie bei den Personen, die Sie mit der Anzeige ansprechen, glaubwürdiger – und attraktiver, da Sie als engagierter Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Haben Sie Ihre Stellenanzeige mit KI erstellt? Publizieren Sie sie jetzt auf den passenden Kanälen, mit jobchannel SMART.

Jetzt mehr erfahren!

Kontakt

jobchannel ag
info@jobchannel.ch
+41 43 305 77 47
smart.jobchannel.ch



Vorbezug und Aufschub der Altersleistungen

Flexible Pensionierung in der beruflichen Vorsorge

Mit der Reform AHV 21 hielt die flexible Pensionierung auch in der gesetzlichen beruflichen Vorsorge Einzug. Nun ist eine flexible Pensionierung ohne reglementarische Grundlage möglich, wobei neue Grundlagen dafür definiert wurden. Das Reglement der Vorsorgeeinrichtung enthält weiterhin in Sachen flexible Pensionierung relevante Bestimmungen.

Von *Beatrix Bock*

Die Reform AHV 21 wurde per 1. Januar 2024 eingeführt. Gleichzeitig erhielt auch die berufliche Vorsorge analoge Regeln zum Referenzalter. Das Wort Rentenalter wurde durch den Ausdruck Referenzalter ersetzt. Das Referenzalter dient als Ausgangsbasis für die Ermittlung der ordentlichen Altersleistungen sowie die Möglichkeiten zum Vorbezug sowie den Aufschub der Pensionierung.

Einheitliches Referenzalter

Das Referenzalter in der beruflichen Vorsorge richtet sich nach den Bestimmungen zur AHV. Entsprechend wird das Referenzalter für die Frauen wie folgt schrittweise auf das Alter 65 erhöht.

Jahrgang	Referenzalter
1960	64 Jahre (keine Erhöhung)
1961	64 Jahre + 3 Monate
1962	64 Jahre + 6 Monate
1963	64 Jahre + 9 Monate
1964	65 Jahre

Nebst der Berechnung der Altersleistungen zum jeweiligen Referenzalter spielt das Referenzalter der Frauen der Jahrgänge 1960 bis 1963 beim Aufschub eine Rolle, welcher bis maximal fünf Jahre möglich ist. Bei diesen Jahrgängen ist daher der Aufschub nicht bis zum Alter 70 möglich, sondern bis fünf Jahre ab «ihrem» Referenzalter gerechnet.

Überblick Flexibilisierung

In der beruflichen Vorsorge konnten die Vorsorgeeinrichtungen bereits vor der Reform AHV 21 einen früheren Pensionierungszeitpunkt ab Alter 58 vorsehen. Entsprechend gibt es unterschiedliche Reglementbestimmungen, wobei viele für die Frühpensionierung das Alter 58 gewählt haben.

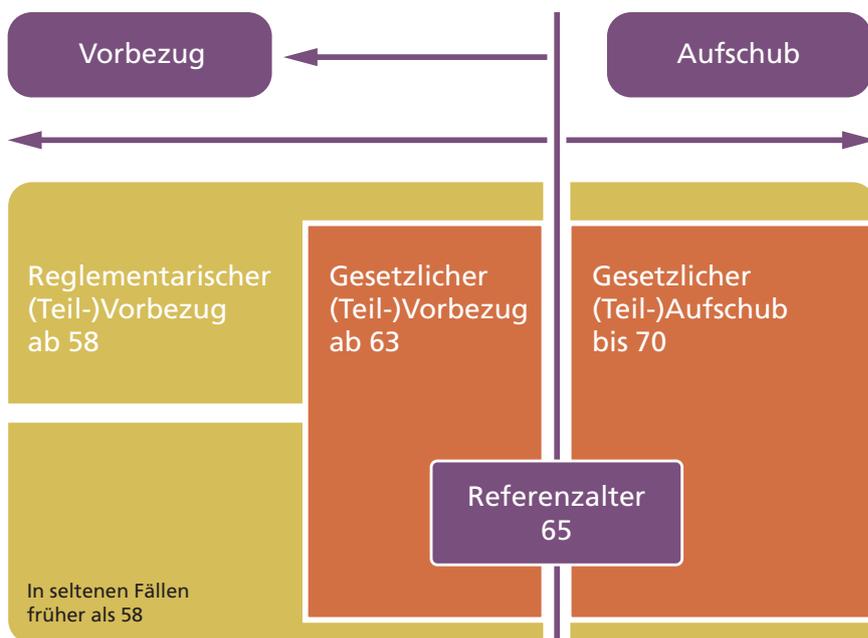
Vorbezug der Altersleistungen

Seit 1. Januar 2024 können sämtliche versicherten Personen die Altersleistungen ab dem vollendeten 63. Altersjahr vorbezahlen. Diese Regelung gilt für die obligatorischen und überobligatorischen Altersleistungen.

Die Reglemente der Vorsorgeeinrichtungen können einen Altersrücktritt frühestens ab dem vollendeten 58. Altersjahr vorsehen. Frühere Altersrücktritte sind zulässig:

- a. bei betrieblichen Restrukturierungen
- b. bei Arbeitsverhältnissen, in denen frühere Altersrücktritte aus Gründen der öffentlichen Sicherheit vorgesehen sind

Damit startet die vorzeitige Pensionierungsmöglichkeit nun für alle Vorsorgeeinrichtungen im obligatorischen und überobligatorischen Bereich ab Alter 63, ausser das Reglement definiert ein tieferes Alter für die vorzeitige Pensionierung nach den vorangehenden Bestimmungen.



Rentenform

- BVG bis 3 Schritte
Reglementarisch mehr als 3 Schritte möglich
- Erster Bezug mindestens 20% der Altersleistung
Reglementarisch tieferer Anteil möglich
Reglementarisch eventuell ganzer Bezug vorgegeben, sofern Lohn unterhalb Eintrittschwelle fällt
- Vorbezugsanteil darf die Lohnreduktion nicht übersteigen

Kapitalform

- Höchstens 3 Schritte
1 Schritt umfasst sämtliche Bezüge innerhalb eines Kalenderjahrs
Auch bei mehreren Vorsorgeeinrichtungen bei einem Arbeitgeber
- Erster Bezug mindestens 20% der Altersleistung
Reglementarisch tieferer Anteil möglich
Reglementarisch eventuell ganzer Bezug vorgegeben, sofern Lohn unterhalb Eintrittschwelle fällt
- Vorbezugsanteil darf die Lohnreduktion nicht übersteigen

Auszahlung dieser Leistungen bis zum 31. Dezember 2029, höchstens aber fünf Jahre über das Erreichen des Referenzalters hinaus, aufschieben.

- Daher gilt es zwei Punkte zu beachten:
1. Aufschub bis maximal Alter 70; Frauen der Jahrgänge 1960, 1961, 1962 und 1963 Aufschub nur fünf Jahre nach «ihrem» Referenzalter
 2. Bezug der Altersleistung ohne Erwerbstätigkeit in jedem Fall bis Ende 2029; Voraussetzung einer Erwerbstätigkeit erst ab 2030

Während des Aufschubs wird das obligatorische Altersguthaben mindestens mit dem BVG-Zinssatz verzinst.

Die reglementarischen Bestimmungen zum fakultativen Aufschub der Altersleistungen sind unterschiedlich. Die Vorsorgeeinrichtungen können den versicherten Personen anbieten, bei Weiterarbeit über das ordentliche Referenzalter hinaus weitere Beiträge einzuzahlen. Eine Besserversicherung des bisherigen Einkommens ist allerdings nicht zulässig, ausser es wird ein tatsächlich höheres Einkommen erzielt.

Varianten der Weiterführung über das Referenzalter hinaus

Die Beiträge werden nach den gleichen Regeln wie zuvor finanziert, d.h., der Arbeitgebende übernimmt seinen reglementarischen Anteil an den Beiträgen. Die Vorsorgeeinrichtung darf allerdings den Aufschub des Bezugs nicht von weiteren Beiträgen der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden abhängig machen. Zusätzlich zu diesem gesetzlichen Anspruch der Versicherten auf Aufschub kann die Vorsorgeeinrichtung reglementarisch die Möglichkeit vorsehen, bei Weiterarbeit zusätzliche Beiträge zu bezahlen. Selbst bei Bestehen einer solchen reglementarischen Bestimmung ist die Weiterversicherung nur «auf Verlangen der versicherten Person» möglich.

Die Altersleistungen können in Rentenform oder in Kapitalform bezogen werden.

a) In Rentenform

Die versicherte Person kann die Altersleistung als Rente abgestuft in *bis zu drei Schritten* beziehen. Die Vorsorgeeinrichtung *kann* mehr als drei Schritte zulassen.

b) in Kapitalform

Der Bezug der Altersleistung in Kapitalform ist in *höchstens drei Schritten* zulässig. Dies gilt auch, wenn der bei einem Arbeitgeber erzielte Lohn bei mehreren Vorsorgeeinrichtungen versichert ist. Ein Schritt umfasst sämtliche Bezüge von Altersleistungen in Kapitalform innerhalb eines Kalenderjahrs.

Die weiteren Voraussetzungen für den Vorbezug bei Renten- oder Kapitalbezug sind:

- Der erste Teilbezug muss *mindestens 20%* der Altersleistung betragen. Die Vorsorgeeinrichtung kann einen tieferen Mindestanteil zulassen.
- Die Vorsorgeeinrichtung *kann* im Reglement vorsehen, dass die ganze Altersleistung bezogen werden muss, wenn der verbleibende Jahreslohn unter den Betrag fällt, der nach ihrem Reglement für die Versicherung notwendig ist.
- Der Anteil der vor dem reglementarischen Referenzalter bezogenen Altersleistung darf den Anteil der *Lohnreduktion nicht übersteigen*.

Einkauf nach dem Teilvorbezug

Wer bereits eine Altersleistung durch Frühpensionierung oder Reduktion des Beschäftigungsgrads bezieht (Rente oder Teilrente) oder bezogen hat (Kapital oder Kapitalteilbezug) und weiter versichert ist, kann sich weiterhin in die vollen reglementarischen Leistungen einkaufen. Dabei wird allerdings der Höchstbetrag der Einkaufssumme im Umfang der bereits bezogenen Altersleistungen reduziert. Daher wird die (allenfalls neue) Vorsorgeeinrichtung bei der Berechnung des Einkaufsbetrags das Altersguthaben anrechnen, das zum Zeitpunkt der Fälligkeit der Altersleistungen vorhanden war.

Aufschub der Altersleistungen

Versicherte Personen können den Bezug ihrer Altersleistung nur bis zum Ende der Erwerbstätigkeit aufschieben, höchstens jedoch bis zur Vollendung des 70. Altersjahrs.

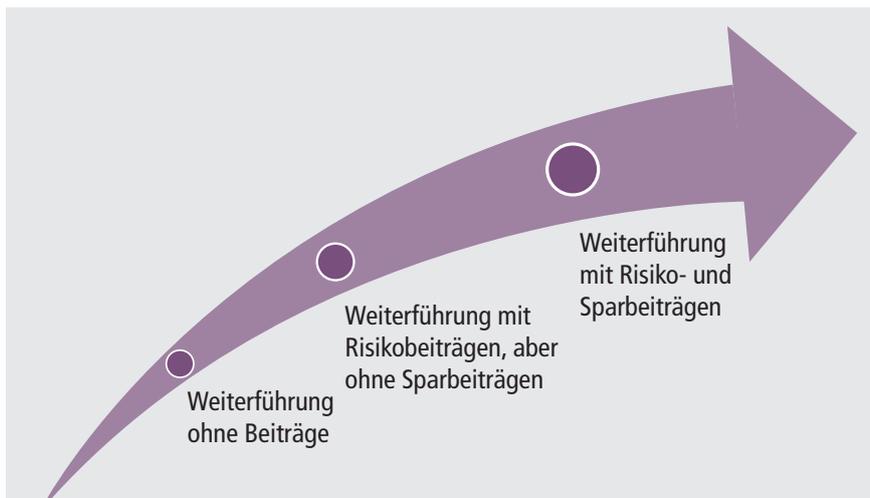
Personen, die ihre Altersleistungen in den Jahren 2024 bis 2029 beziehen müssen, weil sie das Referenzalter erreichen oder bereits überschritten haben, und die nicht mehr erwerbstätig sind, können die

- Ordentliche Pensionierung im Referenzalter 65
- Frauen mit Jg. 1960 64
Jg. 1961 64 3/12
Jg. 1962 64 6/12
Jg. 1963 64 9/12

Aufschub

- Maximal bis 70
Übergangsbestimmung für Frauen mit Jg. 1960 64, Jg. 1961 64 3/12, Jg. 1962 64 6/12, Jg. 1963 64 9/12 jeweils plus fünf Jahre
- Erwerbstätigkeit als Voraussetzung ab 2030, mit Übergangsbestimmungen 2024 bis 2029 ohne Erwerbstätigkeit

Referenzalter 



Gibt eine versicherte Person die Erwerbstätigkeit auf, steht ihr ausschliesslich eine Altersleistung und keine Invalidenleistung mehr zu. Auch bei einem Todesfall während des Aufschubs der Altersleistung werden die Hinterlassenleistungen nicht mehr aufgrund einer Invalidenleistung, sondern aufgrund der Altersleistung, auf welche die versicherte Person zu diesem Zeitpunkt bereits Anspruch gehabt hätte, berechnet.

Die Sonderfälle zur Weiterversicherung

a) Weiterversicherung des bisherigen Lohns bei Reduktion des Pensums ohne Teilpensionierung

Unverändert bleiben die Bestimmungen zur Weiterversicherung des bisherigen versicherten Verdiensts bei Lohnreduktion um maximal 50%. Die Weiterversicherung des bisherigen versicherten Verdiensts kann höchstens bis zum reglementarischen Referenzalter erfolgen. Das Reglement kann Beiträge des Arbeitgebenden für die Weiterversicherung nur mit dessen Zustimmung vorsehen.

b) Weiterversicherung nach Ausscheiden aus der obligatorischen Versicherung nach Vollendung des 58. Altersjahrs

Kündigt der Arbeitgebende das Arbeitsverhältnis einer versicherten Person nach Vollendung des 58. Altersjahrs, kann diese die Weiterführung bei ihrer bisherigen Vorsorgeeinrichtung verlangen. Die versicherte Person kann während der Dauer der Weiterversicherung die Altersvorsorge durch Beiträge weiter aufbauen. Die

Regelungen dazu sind ebenfalls nicht geändert worden.

c) Weiterversicherung nach Ausscheiden aus der obligatorischen Versicherung

Scheidet die versicherte Person aus der obligatorischen Versicherung aus, so kann sie die Vorsorge oder bloss die Altersvorsorge im bisherigen Umfang bei derselben Vorsorgeeinrichtung, wenn deren Reglement dies zulässt, oder bei der Auffangeinrichtung weiterführen.

Kernfrage in der Praxis

Die flexible Pensionierung in der beruflichen Vorsorge ist attraktiv. Zumindest die vielen Varianten lassen einen Gestaltungsspielraum und ermöglichen individuelle Lösungen. Der Entscheid über den Zeitpunkt der (Teil-)Pensionierung oder der Weiterarbeit fällt höchst unterschiedlich aus. Im Vordergrund steht die Frage nach der Finanzierbarkeit und den finanziellen Folgen. Bei einer vorzeitigen Pensionierung reduziert sich die Altersleistung deutlich, da die letzten Jahre aufgrund der Sparbeiträge und der Zinsezinsen zu den einträglichsten Jahren gehören und entsprechend fehlen. Viele versicherte Personen nehmen von einer vorzeitigen Pensionierung Abstand, da für sie die finanzielle Einbusse nicht tragbar ist.



Kann ich mir die vorzeitige Pensionierung leisten? Zu oft ist die Antwort: LEIDER NEIN

Die Weiterarbeit ist nicht besonders beliebt. Auch wenn sich die Altersleistung erhöht, arbeiten nicht mehr viele versicherte Personen weiter. Die (finanziellen) Anreize überzeugen nicht sonderlich.

Die anderen Blickwinkel

Während die berufliche Vorsorge Pensionierungen bereits ab 58 möglich machen kann, folgt die AHV frühestens ab 63 resp. ab 62 für die Frauen der Jahrgänge 1961 bis 1969. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen können wiederum anders aussehen.



Die anderen Blickwinkel ermöglichen unzählige Varianten. Die Fragen zur Pensionierung können unterschiedlich beantwortet werden – jedenfalls müssen sich Vorsorgeeinrichtungen überlegen, ob sie jede reglementarisch denkbare Option möglich machen. Im Rahmen der beruflichen Vorsorge stellen sich gerne Fragen zu den Steuerfolgen, welche den Entscheid der versicherten Personen zur Pensionierung deutlich beeinflussen.

In einer späteren Ausgabe werden die arbeitsrechtlichen Vereinbarungen beleuchtet. Der Artikel zur AHV ist in personalSCHWEIZ Ausgabe März 2024 erschienen.

Quellen

- BVG
- BVV2
- FZG
- FZV
- Mitteilungen BSV Nr. 161 und 162



Beatrix Bock ist Kundenberaterin bei Kessler & Co. AG. Die Sozialversicherungsexpertin ist Geschäftsführerin der Sozialversicherungswelt GmbH und Dozentin an der KV Business School Zürich. Sie publiziert u.a. das «Lehrbuch berufliche Vorsorge».

www.sozialversicherungswelt.ch

International zertifizierter Diplom-Lehrgang Systemischer Coach & BeraterIn



Werte entwickeln und Ziele erreichen als erfolgreicher Coach

Wertorientiertes syst. Coaching mit dem St. Galler Coaching Modell®

Nutzen und Anwendbarkeit der Ausbildung

- + Sie lernen, das **St.Galler Coaching Modell®** professionell anzuwenden.
- + Sie gehen Ziele systematisch und systemisch stimmig an und **erhöhen Effizienz und Leistungsfähigkeit.**
- + Sie **erkennen die Ursachen von Verhaltensmustern** und wissen, wie Sie diese verändern.
- + Sie lernen, sich und andere Menschen besser zu verstehen und vertiefen Ihre **Fähigkeit der Reflektion und Wahrnehmung.**
- + Sie können Ängste und Blockaden in **positive Entwicklungen** umwandeln.
- + Sie wissen, wie Sie ausgehend von Zielen **persönliche und berufliche Werte nachhaltig entwickeln.**

- + Sie schärfen Ihren **Blick für das Wesentliche und Ganzheitliche.**
- + Sie können die Methodik direkt nach der Ausbildung anwenden und **professionell coachen.**
- + **Internationale Anerkennung:** Nach Abschluss können Sie beim internationalen Coaching-Verband «ICI» Mitglied werden und erfüllen zudem die Grundvoraussetzung der international anerkannten Zertifizierung nach ISO 17024.



Nächste Ausbildungen in der Schweiz und in Meran

Block-Lehrgänge

Dauer:	10 Tage
Meran:	15.07.2024 – 26.07.2024*
Zürich:	05.08.2024 – 16.08.2024
Zürich:	10.10.2024 – 19.10.2024
Investition:	CHF 3690.-/*EUR 3190.-

Modulare Lehrgänge

Dauer:	6 Wochenenden à 2,5 Tage
St. Gallen:	20.09.2024 – 09.03.2025
Bern:	01.11.2024 – 30.03.2025
Zürich:	08.11.2024 – 23.03.2025
Investition:	CHF 3690.-

Inhalte, Ziele und Nutzen

- + St. Galler Coaching Modell®
- + Nachhaltiges Coaching
- + Systemische Methoden
- + Lösungsbewusstes Führen
- + Professionelle Beratung
- + Förderung von Selbstbewusstsein
- + Wirksame Kommunikation
- + Systemische Beratungskompetenz
- + Vermehrung von Werten
- + Blick für das Wesentliche
- + Internationale Anerkennung ISO/ICI

Aktuellen Katalog bestellen
coachakademie.ch/katalog

Kostenlose Einführungskurse

Lernen Sie uns und das St.Galler Coaching Modell® kennen:
coachakademie.ch/cek

Bildungsberatung



Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

Rufen Sie uns an unter:
Telefon 071 770 02 62

CoachAkademieSchweiz

Werte schaffen Kompetenz

Alle Infos zur Ausbildung
coachakademie.ch/cub



Künstliche Intelligenz im Personalmanagement

Grosse Chance und Herausforderung zugleich

KI-Tools helfen HR-Abteilungen, effizient zu arbeiten, bessere Entscheidungen zu treffen sowie Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu verbessern. Welche Auswirkungen hat künstliche Intelligenz auf das Personalmanagement, wie wird sie in der Praxis eingesetzt, und was sind ihre Vor- und Nachteile?

Von Veronica Melian und Marc Beierschoder

Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert die Arbeitswelt und hat das Potenzial, viele Bereiche des Personalwesens (HR) zu verändern. Nicht nur wegen ihrer Schnelligkeit bei der Verarbeitung grosser Datenmengen, sondern auch, weil sie Prozesse automatisieren und HR-Verantwortliche von sich wiederholenden Aufgaben entlasten kann. Die Technologie kann dazu beitragen, die Effizienz, Genauigkeit und Fairness von HR-Prozessen zu verbessern, wirft aber auch ethische und rechtliche Fragen auf, etwa in Bezug auf Voreingenommenheit (*bias*), Datenschutz und Transparenz.

Unsere Studie *State of AI in the Enterprise* von Anfang des Jahres zeigt, dass sich KI in einer Form auf 60% aller Arbeitsplätze in den Industrieländern auswirken wird. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte erwarten, durch den Einsatz von generativer KI die Produktivität und Effizienz ihres Unternehmens zu steigern. Für den HR-Bereich gibt es drei wesentliche Herausforderungen, um die KI-Revolution zu meistern. Wie kann die Organisation KI-Tools effektiv steuern, priorisieren, testen, skalieren und evaluieren? Wo und wie kann die Personalabteilung KI einsetzen, um die Effizienz zu steigern, Kosten zu optimieren und die allgemeine Mitarbeitererfahrung (*employee experience*) zu verbessern? Und was muss das HR tun, damit die Mitarbeitenden KI effektiv implementieren und nutzen können?

Um KI erfolgreich einzusetzen, müssen Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen schaffen. Dazu zählen eine KI-Strategie und die Einführung von Governance- und Arbeitsmethoden zur

Risikominimierung. Auch die Mitarbeitenden müssen darauf vorbereitet werden, indem Interesse an und Vertrauen in neue Arbeitsweisen geschaffen wird, um letztlich effektiv mit KI-Tools zu arbeiten. Ein menschenzentrierter Ansatz für die Einführung von KI in der Belegschaft ist der Schlüssel, um den mit der neuen Technologie verbundenen Wert und die Wettbewerbsvorteile zu steigern.

Am häufigsten im Rekrutierungsprozess eingesetzt

Rund 80% der befragten Führungskräfte erwarten, dass KI in den nächsten drei Jahren zu einer signifikanten Transformation ihrer Organisation und Branche führen wird. Den grössten Einsatzbereich im Personalwesen findet KI heute im Rekrutierungsprozess, gefolgt vom Personaldatenmanagement. Viel Potenzial liegt auch in der Automatisierung von administrativen Routineaufgaben, der Personalplanung und der Mitarbeiterbindung.

In der Rekrutierung analysieren KI-gestützte Tools Stellenbeschreibungen und Lebensläufe, um schnell die am besten geeigneten Kandidaten zu ermitteln. Zudem lassen sich mittels KI erste Bewerbungsgespräche führen. Die Effizienz des Einstellungsverfahrens wird erhöht und wertvolle Zeit eingespart – die End-to-End-Einstellungszyklen sind um rund 50% kürzer.

Auch im Talentmanagement und in der Personalentwicklung spielt KI eine immer grössere Rolle. KI-Tools analysieren Leistungsdaten von Mitarbeitenden und identifizieren individuelle Kompetenzlücken,

um Empfehlungen für verbesserungswürdige Bereiche geben oder personalisierte Schulungen anbieten zu können. HR-Verantwortliche können dank automatisierter Feedback-Analysen bessere Entscheidungen bei der Leistungsbeurteilung treffen, die für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist.

KI kann auch zur Vorhersage von Mitarbeiterfluktuation eingesetzt werden, indem Daten und anonymes Feedback der Beschäftigten analysiert und beispielsweise geringe Arbeitszufriedenheit oder schlechtes Management frühzeitig erkannt werden. So können HR-Teams, für die es oft schwierig ist, die Stimmung unter den Mitarbeitenden richtig einzuschätzen, Massnahmen umsetzen, um die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden zu verbessern und sie ans Unternehmen zu binden.

Mehr Zeit für strategische Aufgaben

Ebenso lassen sich Routineaufgaben wie Zeiterfassung, Ferienanträge und administrative Tätigkeiten mithilfe von KI automatisieren. HR-Teams werden dadurch entlastet, um sich strategischeren Aufgaben zu widmen. Des Weiteren können KI-Tools historische Daten analysieren, um den zukünftigen Personalbedarf vorauszusagen (*predictive analytics*). In Zukunft könnte diese Technologie auch genutzt werden, um noch genauere Prognosen über das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitenden zu machen, was Personalverantwortlichen helfen kann, fundiertere Entscheidungen in Bezug auf Einstellungen, Entlassungen und Schulungen zu treffen.

Schliesslich kann KI zu mehr Diversität und Inklusion beitragen, indem Voreingenommenheit – auch unbewusste (*unconscious bias*) – und Diskriminierung verringert werden. Dies beginnt bei der Rekrutierung: KI kann zum Beispiel eingesetzt werden, um Lebensläufe und Bewerbungen zu prüfen und identifizierende Informationen wie Name und Geschlecht zu entfernen. Auch bei Beförderungen können durch die Analyse von Leistungsdaten per KI potenzielle Verzerrungen in der Leistungsbewertungen vermieden werden. Bei der Diversität geht es jedoch um mehr als Herkunft und Geschlecht, etwa wenn wir über die kognitive Diversität reden. Gerade dort zeigt sich, dass die KI auch ihre Schwächen haben kann, da sie etwa im Lebenslauf eines Bewerbers nach spezifischen Schlagwörtern sucht. Eine gute Universität wird daher von KI-Programmen automatisch besser gewertet als weniger hochrangige Unis oder ausserakademische Ausbildungswege. Für Unternehmen sollte es aber auch eine Priorität sein, Angestellte mit unterschiedlicher akademischer und beruflicher Herkunft einzustellen.

Datenschutz, Transparenz und mögliche Diskriminierung

KI-gestütztes Personalmanagement bietet viele Vorteile, doch sind auch Herausforderungen und ethische Aspekte zu beachten. Dazu gehören Datenschutz, Transparenz bei der Entscheidungsfindung und die Vermeidung von Diskriminierung. Denn KI ist nur so unvoreingenommen wie die Daten,

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND HR – DIE WICHTIGSTEN KI-TOOLS

- **Rekrutierung:** Ausschreibung und Erstellung neuer Stellen, Vorauswahl der Bewerbenden und Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen.
- **Onboarding:** Effektive und effiziente Unterstützung für Neueinsteiger*innen mit Chatbots und massgeschneiderten Onboarding-Ressourcen.
- **Training:** Effiziente Erstellung von Inhalten und personalisierte Empfehlungen.
- **Talentmanagement:** Nutzung von Daten zur Unterstützung bei der Ermittlung von leistungsstarken Mitarbeitenden, für den Geschäftserfolg relevanter Positionen, Nachfolgeplanung und Talentlücken.
- **HR Insights & Analytics:** Gewinnung von Erkenntnissen aus sehr grossen Mengen von Unternehmensdaten, um schnellere Entscheidungen zu unterstützen.
- **Externes Benchmarking:** Schnelle Analyse öffentlich zugänglicher Daten, um Erkenntnisse für die strategische Planung zu gewinnen.

auf denen sie trainiert wird. Ebenso kann der Einsatz von KI Bedenken hinsichtlich des Schutzes der Privatsphäre von Mitarbeitenden aufwerfen, insbesondere im Zusammenhang mit der Kontrolle, Datenauswertung und Überwachung ihrer Leistungen. Ein weiterer möglicher Nachteil ist die mangelnde Transparenz von Algorithmen in Bezug auf ihre Arbeitsweise und Entscheidungsfindung. Diese zu verstehen und mögliche Fehler zu erkennen, kann für HR-Verantwortliche schwierig sein und für Mitarbeitende bedrohlich wirken, wenn sie durch KI-gesteuerte Systeme überwacht werden. Damit angemessen umzugehen, stellt ein grosse Herausforderung für Personalabteilungen dar.

Umso wichtiger ist es, dass Personalabteilungen die Tools verantwortungsbewusst einsetzen, offen und transparent informieren und die Privatsphäre und die Rechte

von Mitarbeitenden und Bewerber*innen respektieren. Für Unternehmen ist es unerlässlich, geeignete Governance-Rahmenbedingungen zu entwickeln, um sicherzustellen, dass KI auf ethische und transparente Weise eingesetzt wird – und letztlich Vertrauen bei internen und externen Partnern aufzubauen.



Veronica Melian ist Chief People Officer bei Deloitte Schweiz.



Marc Beierschoder ist Leiter AI & Data bei Deloitte Schweiz.

Das digitale **KOMPETENZKAFFEE**

Der unkomplizierte Austausch zu Kompetenzen, Skills, Werten und Personalentwicklung.

Einfach reinschauen, Fragen stellen, mitdiskutieren und profitieren.



Termine & Details:
www.kompetenzkaffee.ch

Debatte

Bezahlte Pausen – ein Zeichen der Wertschätzung oder unnötiger Luxus?

Arbeitnehmende haben ab einer gewissen Arbeitsdauer Anspruch auf Pausen. Ob z.B. die Kaffeepause am Vormittag oder die Rauchpause(n) von der Arbeitgeberin bezahlt werden, liegt aber in deren Entscheidung. Was spricht für bezahlte Pausen? Und gibt es auch Nachteile? Darüber debattieren Medina Haskic, Oliver Vogt und Manuela Schudel.

«Das Gewähren von bezahlten Pausen kann ein positives Arbeitsklima fördern.»



Medina Haskic

Aus meiner Sicht sprechen mehrere Argumente für bezahlte Pausen. Die Voraussetzungen sind, dass sie zeitlich begrenzt, klar definiert und transparent mit den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Pausen sind von grosser Bedeutung, um die körperliche und geistige Gesundheit der Arbeitnehmenden zu fördern. Regelmässige Pausen ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich zu erholen, Stress abzubauen sowie ihre Energie wieder aufzuladen. Dadurch können die Produktivität wie auch die Arbeitsqualität gesteigert werden. In diesem Sinne kann man bezahlte Pausen als Investition in das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden betrachten.

Studien belegen, dass regelmässige Pausen die Arbeitsleistung und Effizienz steigern können. Wenn Arbeitnehmende die Möglichkeit haben, sich zu erholen und ihre Gedanken neu zu sammeln, können sie sich besser konzentrieren und qualitativ hochwertigere Arbeit leisten. Darüber hinaus können bezahlte Pausen dazu beitragen, die Work-Life-Balance der Mitarbei-

ten zu verbessern, da sie während der Arbeitszeit auch mal kurz abschalten und sich um persönliche Angelegenheiten kümmern können. Dies kann langfristig dazu beitragen, stressbedingte Krankheiten sowie Burn-out-Symptome zu reduzieren.

Das Gewähren von bezahlten Pausen kann ein positives Arbeitsklima fördern wie auch die Personalbindung stärken. Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, die Wert auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden legen, können eine höhere Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden erzielen. Einige Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen betrachten bezahlte Pausen als Ausdruck der Wertschätzung für ihre Mitarbeitenden.

Letztendlich hängt die Frage, ob bezahlte Kaffeepausen ein Zeichen der Wertschätzung oder ein unnötiger Luxus sind, von der Unternehmenskultur, den Arbeitsbedingungen und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ab. Es kann auch von der Branche und dem Tätigkeitsbereich abhängen. Es ist wichtig, dass Arbeitgebende und Mitarbeitende einen offenen Dialog führen, um die besten Lösungen für alle Beteiligten zu finden.

Medina Haskic ist seit über 17 Jahren im Bereich Human Resources tätig. Derzeit arbeitet sie als HR-Business Partner und ist Prüfungsexpertin für HR-Fachleute.

«Bezahlte Pausen sollten auch als versteckte Form der Lohnerhöhung betrachtet werden können.»



Oliver Vogt

Luxus für Faulpelze, notwendiges Vergnügen oder eine Lohnerhöhung? Diese Frage spaltet die Arbeitswelt und hat auch bei uns intern unter den Mitarbeitenden und dem HR-Team kontroverse Diskussionen ausgelöst. Während einige Mitarbeitende bezahlte Pausen als Mittel zur Förderung der Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit betrachten, sehen andere sie als Ressourcenverschwendung und Be-

lohnung für Untätigkeit. Meine persönliche Betrachtung dieses Themas orientiert sich weniger an Aspekten wie Fairness oder Vergnügen, sondern vielmehr an ökonomischen Gesichtspunkten.

Pausenzeiten, welche vom Arbeitgeber bezahlt werden, können zweifellos als sinnvolle Investition in die Produktivität angesehen werden. Indem Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten wird, sich regelmässig zu erholen und zu regenerieren, können sie ihre kreative Leistungsfähigkeit steigern, Stress reduzieren und letztendlich effektiver arbeiten. Zudem können solche Pausen die Arbeitszufriedenheit erhöhen und soziale Kon-



Sind bezahlte Pausen eine lohnenswerte Investition in die Mitarbeitenden?

takte ermöglichen und stärken, was langfristig zu einer höheren Leistungsfähigkeit des Unternehmens beiträgt.

Auf der anderen Seite sollten bezahlte Pausen auch als versteckte Form der Lohnerhöhung betrachtet werden können. Indem Mitarbeitende für (Pausen-)Zeiten bezahlt werden, in denen sie keine direkte Arbeitsleistung erbringen müssen, erhalten sie einen finanziellen Vorteil. Diese zusätzlichen Kosten können, je nach Arbeitszeitregelung und Unternehmenspolitik, einen nicht zu unterschätzenden Anteil am Gesamtgehalt des Einzelnen ausmachen. Je nach Wochenarbeitszeit kann sich dies zwischen 5% und 10% bewegen. Es stellt sich daher die Frage, ob diese Kosten unbudgetiert bleiben sollten und ohne entsprechende Genehmigung der zusätzlichen Personalkosten akzeptiert werden können.

Eine ausgewogene Herangehensweise ist entscheidend, um das optimale Gleichgewicht zwischen bezahlter Zeit und pro-

duktiver Arbeitsleistung zu finden. Es ist wichtig, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Erholung und Ausgleich mit den finanziellen Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dies erfordert möglicherweise eine individuelle Anpassung je nach Firmengrösse, Arbeitszeitmodellen, dem Grad der Homeoffice-Tätigkeit und den angebotenen Benefits. Letztendlich sollte die Entscheidung, ob bezahlte Pausen angeboten werden sollen und in welchem Umfang, durch eine sorgfältige Abwägung aller relevanten Faktoren getroffen werden.

Oliver Vogt ist Leiter Human Resources der Firma ait Schweiz AG, dem führenden Schweizer Wärmepumpenanbieter der Marken alpha innotec und NIBE. Mit über 20 Jahren Erfahrung im Personalwesen ist er innerhalb der HR-Community aktiv, erfolgreich, neugierig und sehr gut vernetzt.

«Meiner Meinung nach sind bezahlte Pausen ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Arbeitskultur.»



Manuela Schudel

Bei der Gruppe Kliniken Valens haben wir 30 Minuten pro Tag bezahlte Pausen in unserem Personalreglement verankert.

Bezahlte Pausen wie Kaffeepausen oder soziale Aktivitäten fördern nach meinem Dafürhalten den intergenerationalen Austausch. Ältere Mitarbeitende können jüngeren Mitarbeitenden Ratschläge geben und von ihren Erfahrungen berichten, während jüngere Mitarbeitende möglicherweise frische Perspektiven und innovative Ideen einbringen. Diese Interaktionen tragen dazu bei, Barrieren abzubauen und ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Sich zu entspannen, sich mit Kollegen auszutauschen und soziale Bindungen aufzubauen ist besonders wichtig, um das Gefühl der Verbundenheit und des Gemeinschaftssinns am Arbeitsplatz zu stärken und der Vereinsamung entgegenzuwirken. Pausen dienen auch dazu, den Geist zu erfrischen und die Kreativität zu fördern. Indem Mitarbeitenden Zeit gegeben wird, sich zu erholen und neue Inspiration zu finden, können sie möglicherweise innovativere Lösungsansätze entwickeln und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen.

Bezahlte Pausen sind auch dazu da, die Work-Life-Balance zu fördern, indem sie den Mitarbeitenden Zeit für persönliche Belange und den sozialen Austausch ermöglichen. Dies kann

insbesondere für jüngere Generationen, die oft Wert auf Flexibilität und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben legen, von Bedeutung sein.

Insgesamt tragen bezahlte Pausen im Kontext des Work-Life-Blendings dazu bei, ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das der Vereinsamung am Arbeitsplatz entgegenwirkt und die Mitarbeitendenbindung stärkt.

Meiner Meinung nach sind bezahlte Pausen ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Arbeitskultur. Indem Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden Zeit für Pausen geben und diese bezahlen, können sie aktiv dazu beitragen, die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern. Gleichzeitig sollten Arbeitgeber weitere Programme zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz implementieren und die Mitarbeitenden zum Beispiel bei der Raucherentwöhnung unterstützen, um die langfristige Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Letztendlich sollten bezahlte Pausen nicht als Luxus, sondern als Investition in die Mitarbeitenden betrachtet werden.

Und zu guter Letzt erhöht sich dadurch die persönliche Resilienz, welche ich als «Immunsystem der Seele» sehe.

Manuela Schudel, Leiterin HR bei den Kliniken Valens, ist seit über 17 Jahren in leitenden Funktionen im schweizerischen Gesundheitswesen tätig. Die Gruppe Kliniken Valens bietet an zehn Standorten mit über 2200 Mitarbeitenden ein breites Spektrum an rehabilitativen Dienstleistungen und Therapien für Patienten mit orthopädischen, rheumatologischen, neurologischen und pulmonalen Erkrankungen sowie für Menschen, die sich von Unfällen oder Operationen erholen.

KI als Recruiting-Booster

ChatGPT sortiert, du inspirierst: Das Dreamteam fürs HR

Stelle dir eine Welt vor, in der Routine keine Hürde darstellt und Kreativität grenzenlos fließt. In dieser Welt, wo Effizienz das Fundament des Erfolgs ist, bilden ChatGPT, die datensortierende KI, und du, der kreative und empathische Geist, ein unschlagbares Duo. Gemeinsam krempelt ihr den HR-Bereich um, indem ihr menschliche Intuition mit KI-Effizienz vereint und so den Recruiting-Prozess auf ein neues Level katapultiert.

Von *Natalie Gyöngyösi*

Im Recruiting-Rennen zählt jede Sekunde. ChatGPT, mein neuer bester Freund im Recruiting, überwindet alte Zeitschranken und bringt frischen Wind in die HR-Prozesse. Effektiv werden aus Tagen Stunden – dank dieses Tools, das nicht nur die Arbeit beschleunigt, sondern auch intelligenter macht. Hört sich gut an? Du kannst gerne mitspielen! Schnall dich an und erlebe, wie wir die HR-Welt aufmischen – es wird rasant.

Nutzung präziser Prompts

Präzise Prompts sind der Schlüssel zu ChatGPTs Schatzkammer. Sie verwandeln vage Ideen in massgeschneiderte Inhalte, die nicht nur informieren, sondern auch inspirieren. Die sorgfältige Konfiguration dieser Anfragen, angereichert mit Kontextinformationen, ermöglicht es ChatGPT, sich in den Dienst von uns HR-Profis zu stellen – als ein Mitarbeiter, der rund um die Uhr verfügbar ist. Diese Effizienz ermöglicht es den Teams, über die Grenzen des Alltäglichen hinauszugehen und sich auf die strategischen Aspekte des Talentscoutings zu konzentrieren, wo der menschliche Faktor, zum Beispiel im Gespräch, nach wie vor unersetzlich bleibt.

Personalisierung und Zielgruppenansprache

Die Fähigkeit, eine authentische Verbindung mit potenziellen Kandidaten herzustellen, ist ein Markenzeichen für exzellentes Recruiting. Hier unterstützt dich ChatGPT durch seine Fähigkeit, für dich zu personalisieren. Durch künstliche Intel-



ChatGPT als Sparringspartner fürs Recruiting-Team

lizenzen kann der Ton einer Stellenanzeige so angepasst werden, dass er nicht nur die gesuchten Kompetenzen und Qualifikationen widerspiegelt, sondern auch den kulturellen Tenor des Unternehmens trifft.

Integration von Unternehmenswerten (EVP)

Die Integration von Unternehmenswerten in den Recruiting-Prozess geht über Schlagworte hinaus. ChatGPT ermöglicht es, diese Werte geschickt in den Text einzubinden, sodass sie Teil des Narrativs werden, ohne gezwungen oder künstlich zu wirken. Ein bewusster Umgang mit Sprache, der Füllwörter vermeidet, trägt dazu bei, dass jede Stellenanzeige ein Bekenntnis zu den Prinzipien und Idealen des Unternehmens wird. Dieser Ansatz erfordert eine sorgfältige Überlegung und Formulierung der Prompts, die ChatGPT als Leitfaden dienen, um Inhalte zu generieren, die die Employer Value Proposition (EVP) authentisch vermitteln.

Anwendungsbeispiele

- **Einsatz von ChatGPT zum Identifizieren relevanter Fähigkeiten in CVs**
Bei der Sichtung von Lebensläufen offenbart ChatGPT sein Potenzial als effizientes Werkzeug zur Identifikation relevanter Fähigkeiten. Anstatt dass HR-Mitarbeitende mühsam jeden einzelnen Lebenslauf durchgehen müssen, kann ChatGPT angewiesen werden, bestimmte Schlüsselkompetenzen und Erfahrungen hervorzuheben, die für deine Vakanz von besonderer Relevanz sind.
- **Nutzung von ChatGPT zur Generierung von Interviewfragen**
Die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche ist eine weitere Arena, in der du dank ChatGPT glänzen kannst. Durch die Erstellung von Interviewfragen, die auf die spezifischen Anforderungen der Stelle und die bisherigen Erfahrungen der Kandidaten zugeschnitten sind,

unterstützt ChatGPT dich als HR-Mitarbeitender dabei, tiefgehende und aufschlussreiche Gespräche zu führen.

Iteratives Arbeiten – Design Thinking mit ChatGPT

Die Einbindung von ChatGPT bietet dir dabei eine bisher unerreichte Flexibilität und Geschwindigkeit. Feedback kann schnell in angepasste Prompts umgewandelt werden, was zu einer stetigen Verfeinerung der von ChatGPT erstellten Inhalte führt. Wenn Bewerbende eine Stellenanzeige als ansprechend empfinden, kann dies analysiert und können die zugrundeliegenden Faktoren können für zukünftige Anzeigen übernommen werden.

Durch Überprüfungen und Anpassungen wird die Genauigkeit von ChatGPT im Hinblick auf die Unternehmensbedürfnisse und die Erwartungen der Bewerbenden verfeinert. Diese iterative Vorgehensweise stellt sicher, dass der Einsatz von ChatGPT im Recruiting-Prozess nicht statisch bleibt, sondern sich mit den sich wandelnden Anforderungen des Markts

und des Unternehmens weiterentwickelt. So bleibt der Einsatz von ChatGPT kein einmaliges Experiment, sondern wird zu einem integralen Bestandteil einer agilen, auf Feedback basierenden Strategie.

Hier sind Szenarien, wie du ChatGPT unter Berücksichtigung genannter Vorbehalte in deinem Arbeitsalltag einspannen kannst:

- **Stellenanzeigen erstellen**

Prompt: «Entwirf eine Stellenanzeige für einen Data Scientist, die Fähigkeiten in maschinellem Lernen, Erfahrung mit Python und ein kollaboratives Arbeitsverhalten betont.»

Tip: Verwende Schlüsselwörter und ausdrucksstarke Sätze aus realen Stellenbeschreibungen und fordere ChatGPT auf, diese Elemente in einer kohärenten und ansprechenden Anzeige zu kombinieren.

- **Lebenslauf-Screening**

Prompt: «Analysiere den beigefügten Lebenslauf und extrahiere die drei wichtigsten Qualifikationen, die für die

Rolle eines Projektmanagers im IT-Bereich relevant sind.»

Tip: Gib ChatGPT klare Kriterien für das, was du als «wichtigste Qualifikationen» definierst, um die Präzision der Ergebnisse zu erhöhen.

- **Interviewvorbereitung**

Prompt: «Erstelle auf Basis des Lebenslaufs und unserer Jobbeschreibung für einen Marketing-Manager eine Liste mit fünf tiefgehenden Fragen für das Vorstellungsgespräch.»

Tip: Je detaillierter der Kontext, desto relevanter und spezifischer werden die Fragen sein, die ChatGPT generiert.

Checkliste: Effektive Nutzung von ChatGPT im Recruiting

1. **Setz klare Ziele:** Beim Einsatz von ChatGPT im Recruiting ist es wichtig, sich auf hochwertige Prozesse zu konzentrieren. Denk dran: «Automatisierter Wirrwarr bleibt Wirrwarr.» Optimierte deine Abläufe, bevor du sie digitalisierst, um Nutzen aus der Technologie zu ziehen.



SEMINARTIPP

Künstliche Intelligenz
im RecruitingKI-basierte Tools in der Personal-
gewinnung erfolgreich einsetzen

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Flavio Fernandes
& Fabian Kirchofer

- Dienstag, 18. Juni 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

**Mehr Informationen und Anmeldung
unter: www.praxisseminare.ch**

- 2. Wähle deine Prompts klug:** Die Genauigkeit deiner Prompts bestimmt, was du zurückbekommst. Aufgepasst: «*Garbage in. Garbage out.*» Bei Stellenanzeigen zählt jede präzise formulierte Kernaufgabe. Unklare Angaben machen das Ergebnis schwammig. Tipp: ChatGPT kann auch textlastige Anzeigen knackig machen. Sag ihm, was überflüssig ist, und du bekommst eine klare Jobbeschreibung.
- 3. Mach's einzigartig!** Nutze ChatGPT, um deine Stellenanzeigen nicht nur zu füllen, sondern zum Leben zu erwecken. Kenne deine Unternehmenswerte und dein EVP (Employer Value Proposition) – diese sind dein Gold! Frage dich: Welche Werte resonieren am stärksten mit deinen idealen Kandidaten? Dann web sie in jede Ausschreibung ein. So machst du aus jeder Anzeige eine Botschaft, die nicht nur Köpfe, sondern auch Herzen erreicht.
- 4. Feedback – dein Kompass für Erfolg:** Feedback ist dein Superwerkzeug! Hol dir Rückmeldungen von Bewerbenden und deinem Team, um sicherzustellen, dass deine Ausschreibungen den Nagel auf den Kopf treffen. Fragen, die du dir stellen solltest: Bekommt der Hiring Manager die Profile, die er sucht? Stimmt die Qualität der Bewerbungen? Wenn etwas hakt – justiere nach! Vergiss nicht: «*So wie du in den Wald rufst, so schallt es heraus.*» Uneindeutige Anzeigen ziehen die falschen CVs an. Also, sprich mit deinen Idealkandidaten und Teammitgliedern: Was fängt ihr Interesse? Was muss in der Anzeige stehen, um genau die Richtigen anzulocken?

5. Dynamik ist die Kunst der ständigen Verbesserung: Um ChatGPT effektiv in deine Prozesse zu integrieren, sind Reviews unerlässlich. Erinnere dich daran, dass wir in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess stecken – das Ziel der Perfektion bleibt ein bewegliches. Es ist entscheidend, immer wieder zu evaluieren und anzupassen, wo es nötig ist. Denk daran: Wandel ist das Lebenselixier, Stillstand der Anfang vom Ende. Ein wenig dramatisch ausgedrückt, aber es trifft den Kern: Zufriedenheit mit dem Erreichten ist wertvoll, doch die Tür für Innovation und Optimierung sollte offenbleiben.

ChatGPT: Dein digitaler Assistent –
aber keine Ersatzmenschlichkeit

Nachdem wir die Einsatzmöglichkeiten von ChatGPT beleuchtet haben, gilt es, eine Erkenntnis nicht aus den Augen zu verlieren: Die Technologie ist ein Werkzeug, kein Ersatz für menschliches Urteilsvermögen, Empathie und Kreativität. Im Recruiting, wo mehr zählt als Daten, machen menschliche Fähigkeiten den entscheidenden Unterschied. Ein Kandidat mag auf dem Papier perfekt erscheinen, doch ob er in die Unternehmenskultur passt, kann nur durch menschliche Intuition und Interaktion festgestellt werden. ChatGPT kann uns unterstützen, effizienter zu arbeiten, uns Routinearbeiten abnehmen und uns dadurch mehr Raum für das Zwischenmenschliche schaffen. Am Ende des Tages sind es wir, die inspirieren, verbinden und die Kultur unseres Unternehmens prägen.

Chat und der gesunde
Menschenverstand – die
Hierarchien sind klar verteilt

In der sich wandelnden Welt des HR-Recruitings dienen praktische Anwendungsfälle und zielgerichtete Tipps als Leitsterne, die den Weg zu einer optimierten Nutzung von ChatGPT weisen. Indem HR-Professionals sich mit spezifischen Beispielen auseinandersetzen, können sie die breite Palette der Fähigkeiten von ChatGPT voll ausschöpfen. Gleichzeitig musste ich mir aber auch bewusst werden, dass mein lieber Freund Chat zwar ein fantastisches Helferlein ist,

jedoch auf keinen Fall in seinem Urteil über jeden Zweifel erhaben. Mir ist aufgefallen, dass er, wenn er etwas «nicht weiss», auch gerne mal stinkfroh blüfft. Auch hat er die Neigung, abgelutschte Füll- und nichtssagende Modewörter zu benutzen wie «revolutionieren» oder «Gamechanger» etc. So gern wie wir Chat mögen, ihm blindlings vertrauen sollten wir niemals! Halte dich an deine persönliche Einschätzung und Intuition. Bleib kritisch.

Wo wir Menschen immer
noch triumphieren

Während ChatGPT den HR-Profis wertvolle Zeit schenkt, indem es Routineaufgaben übernimmt, bleiben einige Qualitäten, die ausschliesslich in der menschlichen Natur verankert sind. Kreativität, das Gespür für zwischenmenschliche Nuancen und tiefes empathisches Verständnis können nicht digitalisiert werden. Bei der Entscheidungsfindung, beim Aufbau echter Beziehungen zu Kandidaten und bei der Interpretation von Subtilitäten, die über die Daten hinausgehen, kommt der Mensch ins Spiel. So sehr ChatGPT auch sortiert, analysiert und vorbereitet, du inspirierst, verbindest und triffst die Entscheidungen, die die Kultur und Zukunft deines Unternehmens formen.

Brennt dir noch etwas unter den Nägeln? Dann frag am besten zuerst unseren digitalen Guru, ChatGPT! Falls du aber eine Prise menschlichen Witzes oder eine Dosis echter Empathie suchst, steh ich dir mit offenen Armen (Augen und Ohren) zur Verfügung. Also, lass uns loslegen – *let's prompt!*



Natalie Gyöngyösi, wohnhaft in Zürich, startete ihre Laufbahn als Journalistin mit einer Leidenschaft für Kunst, Kultur, Mode und Design. Nach langjährigem Headhunting auf Agenturen und anschliessendem Wechsel zu Generalunternehmern als Recruiter arbeitet sie jetzt als Leiterin Talent Acquisition & Employer Branding bei GLOBUS, dem führenden Premium & Luxury Department Store der Schweiz. Natalie erforscht die Konzepte von New Work und setzt gezielte Rekrutierungsstrategien und authentisches Employer Branding um.

Chancen und Risiken von «intelligenten» Tools

KI und HR – Roboter anstatt Menschen?

Der Megatrend der Digitalisierung hat mit der künstlichen Intelligenz (KI) einen Booster erhalten. Mit dieser KI (Englisch: Artificial Intelligence/AI) – wie Robots, ChatGPT und vielen weiteren HR-Tools – kann in der Personalarbeit (HR) sehr viel vereinfacht, automatisiert und auch digitalisiert werden. Überwiegen die Chancen die Gefahren? Und wie viel Human Resources ist noch notwendig?

Von Stefan Hürlimann

Die Trend-Studien und erste Erfahrungen sprechen eine klare Sprache. Gemäss einer neuen KI-Studie von McKinsey werden die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt rund zehnmal schneller und in 300-mal grösserem Umfang stattfinden. Die vierte industrielle Revolution wird durch Technologien wie KI, maschinelles Lernen, Robotik, das Internet der Dinge (IoT), Nanotechnologie, Biotechnologie, 3-D-Druck und andere disruptive Technologien vorangetrieben. Diese Technologien haben das Potenzial, die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, Produkte herstellen und Dienstleistungen erbringen, grundlegend zu verändern.

Studien des World Economic Forum (WEF) zeigen auf, dass in den nächsten fünf Jahren mindestens 60% aller Kompetenzen der Mitarbeitenden ändern, was ein Upskilling dringend notwendig macht. Angestossen werden diese Aus-, Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme durch Personalverantwortliche in enger Zusammenarbeit und Koordination mit der Geschäftsleitung und den Linienverantwortlichen.

Was sind die Chancen und Gefahren der KI?

Die Chancen liegen in der Automatisierung und im Tempo bei der Bearbeitung von HR-Aufgaben. Weitere Chancen sind das Entstehen von neuen Jobprofilen; wie auch die Konzentration auf die Interaktion und weniger auf die Administration. Hier folgen ein paar Beispiele:

Talent Akquisition/Employer Branding:

- **Massgeschneiderte HR-Konzepte** wie zum Beispiel bezüglich Employ-

er-Branding-Strategie werden mittels präziser Formulierungen zum Beispiel an ChatGPT gestellt und innerhalb von Sekunden zur Verfügung gestellt.

- **Erstellung von Stelleninseraten** («augmented writing»), welche passgenau auf die Organisation und potenzielle Kandidaten entwickelt werden. Dadurch können zum Beispiel mehr Frauen oder Männer, spezifische Altersgruppen oder Qualifikation etc. angesprochen werden. Beispiel in der HR-Praxis: textio.com.
- **Vorselektion Rekrutierung:** Roboter (Bots) scannen Stichwörter in Bezug auf passende Praxiserfahrungen, Kompetenzen, Aus- und Weiterbildungen etc. und fassen diese in einer A-B-C-Triage in Sekunden zusammen.
- **Analyse von Bewerbungsgesprächen** werden mittels Videoanalysen und -auswertung bezüglich Sprechtempo, Tonalität, Bewertung von Schlüsselthemen, Logik bei Wiederholungen, paraverbalen Kommunikationselementen mit den Kriterien der Organisation abgestimmt und auf Verifikation und Falsifikation überprüft.

Personalbindung/Retention und Personalentwicklung:

- **Skill-Assessment-Plattformen:** Auf der Basis von Entwicklungs- und Zielgesprächen ermöglichen Plattformen, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu bewerten und Skill-Gaps zu identifizieren. Diese Plattformen können auf KI und maschinellem Lernen basieren, um personalisierte Empfehlungen für Weiterbildungsmaßnahmen zu geben.
- **Lernmanagementsysteme (LMS):** Plattformen, die Unternehmen dabei

unterstützen, interne Schulungen und externe Weiterbildungsangebote zu verwalten und den Lernfortschritt der Mitarbeitenden zu verfolgen.

- **E-Learning-Kurse und Online-Trainingsprogramme:** Eine Vielzahl von digitalen Kursen und Trainingsprogrammen, die online verfügbar sind und Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen zu verbessern. Es gibt viele Anbieter von E-Learning-Kursen und Online-Trainingsprogrammen, die eine breite Palette von Themen abdecken. Hier sind einige bekannte Plattformen und Anbieter:
 - **Udemy.com/de** ist eine beliebte Plattform für Onlinekurse, die eine Vielzahl von Themen anbietet, darunter Technologie, Business, Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheit und vieles mehr. Die Kurse werden von Experten in ihren jeweiligen Fachgebieten erstellt und können von Einzelpersonen erworben werden.
 - **Coursera.org** ist eine Plattform, die Online-Kurse von führenden Universitäten und Unternehmen anbietet. Die Kurse umfassen Themen wie Informatik, Wirtschaft, Gesundheitswesen, Kunst und Geisteswissenschaften. Teilnehmende können Zertifikate und sogar Abschlüsse erwerben.

ChatGPT

ChatGPT steht für Generative Pre-trained Transformer → lesbare und verständliche Umwandlung von erzeugten Inhalten aus trainiertem Material.

WICHTIG: ChatGPT ist KEIN Algorithmus, sondern ein automatisiertes und lernendes Frage-Antwort-«Spiel».



- **edX.org** ist eine weitere Plattform, die Online-Kurse von führenden Universitäten und Organisationen anbietet. Die Kurse umfassen Themen wie Technologie, Wirtschaft, Mathematik, Naturwissenschaften und vieles mehr. Teilnehmende können Kurse kostenlos belegen oder ein Zertifikat erwerben.
- **LinkedIn Learning.com** bietet Tausende von Video-Trainingskursen zu Business, Fachthemen, Kreativität und Technologie an. Die Kurse werden von Experten in ihren jeweiligen Fachgebieten erstellt und sind für Abonnenten verfügbar.
- **Pluralsight.com** konzentriert sich auf Technologie- und IT-Kurse, die von Experten erstellt werden. Die Plattform bietet Kurse zu Programmierung, IT-Infrastruktur, Datenwissenschaft, Cybersicherheit und anderen technischen Themen an.

Wie sieht der digitale HR-Alltag zukünftig zum Beispiel mit ChatGPT aus?

Auch hier ein paar konkrete Beispiele mittels openAI (kostenlos) aus der HR-Praxis:

- On- und Offboarding-Checklisten werden automatisiert erstellt und aktualisiert.
- Erstellung von Arbeitszeugnissen aus Vorlagen (standardisierte Abläufe/Raster)
- Bots stehen bei Fragen zu Anstellungsbedingungen oder internen Regelungen zur Verfügung (FAQ/Q&A).
- Automatisierte Erstellung von Protokollen und Gesprächsnotizen mittels Robotics (sog. NLP – Spracherkennungssysteme)

Auch die Bewerbenden schlafen nicht

Selbstverständlich optimieren auch Bewerbende mittels KI ihren Lebenslauf in Bezug auf Stelleninserate und lassen ihr Motivationsschreiben automatisiert und massgeschneidert schreiben.

*Die entscheidende Frage ist:
Wer ist schneller und besser
in der Nutzung von KI:
Bewerbende oder die Firmen?*

Was sind mögliche Gefahren der KI?

Im Bereich Human Resources (HR) kann die Verwendung von KI verschiedene potenzielle Gefahren und Risiken mit sich bringen, darunter:

- 1. Bias und Diskriminierung bei der Rekrutierung:** KI-Algorithmen, die für die Vorauswahl von Bewerbenden oder für die Durchführung von Bewerbungsgesprächen verwendet werden, könnten aufgrund von Voreingenommenheit in den Trainingsdaten oder des Algorithmus-Designs diskriminierende Entscheidungen treffen. Dies kann zu unfairen Einstellungspraktiken führen und die Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz beeinträchtigen.
- 2. Mangelnde Transparenz und Erklärbarkeit:** Einige KI-basierte HR-Systeme verwenden komplexe Algorithmen, deren Entscheidungsprozesse schwer nachvollziehbar sind. Dies kann zu einem Mangel an Transparenz führen und es schwierig machen, Entscheidungen zu verstehen oder zu überprüfen, insbesondere wenn es um Einstellungsentscheidungen oder Leistungsbeurteilungen geht.
- 3. Verlust der menschlichen Interaktion:** Die zunehmende Verwendung von KI für Aufgaben wie das Screening von Bewerbern, die Überwachung von Mitarbeitenden oder die Durchführung von Leistungsbeurteilungen kann zu einem Verlust der menschlichen Interaktion und Empathie führen, was das Mitarbeiterengagement und die Arbeitsplatzzufriedenheit beeinträchtigen kann.
- 4. Datenschutz und Privatsphäre:** KI-basierte HR-Systeme erfordern oft die Sammlung und Analyse grosser Mengen persönlicher Daten von Mitarbeitenden und Bewerbenden. Dies birgt das Risiko von Datenschutzverletzungen und Missbrauch der Privatsphäre, insbesondere wenn diese Daten nicht angemessen geschützt werden.
- 5. Urheberschutz/geistiges Eigentum:** Personaldaten und -systeme unterliegen nationalen Gesetzen, die unbedingt berücksichtigt werden müssen.
- 6. «Halluzinationen»** ist ein Fachbegriff der KI. Insbesondere in den Bereichen des maschinellen Lernens und der neuronalen Netzwerke kann es

vorkommen, dass das Modell «Halluzinationen» produziert, d. h., es erzeugt Ausgaben, die nicht auf realen Daten basieren. Dies kann passieren, wenn Muster in den Trainingsdaten identifiziert werden, die nicht repräsentativ sind, oder wenn es mit unerwarteten oder ungewöhnlichen Eingaben konfrontiert wird. Zum Beispiel kann ein Bilderkennungsmodell in der KI fälschlicherweise einen Vogel in einem Bild sehen, wo keiner ist, oder ein Spracherkennungsmodell könnte Wörter falsch interpretieren oder erfinden, die nicht im Eingabeaudio vorhanden sind. Diese ungenauen oder irreführenden Ausgaben werden als «Halluzinationen» bezeichnet, um darauf hinzuweisen, dass das KI-System etwas «erfunden» hat, das nicht korrekt ist. So kann zum Beispiel ChatGPT Fake News aus dem Web integrieren. Antworten, wie «das weiss ich nicht», gibt es kaum.

- 7. Arbeitsplatzverluste durch Automatisierung:** Die Automatisierung von HR-Prozessen mithilfe von KI-Technologien kann zu einem Verlust von Arbeitsplätzen in Bereichen wie Personalbeschaffung, Mitarbeitendenverwaltung und Lohnabrechnung führen, insbesondere für repetitive und administrative Aufgaben. Die Vergangenheit zeigt jedoch, dass mit einer neuen Technologie auch viele neue Jobprofile entstehen.

Um diese Gefahren zu minimieren und sicherzustellen, dass KI im HR-Bereich verantwortungsvoll eingesetzt wird, ist es wichtig, ethische Richtlinien und Good Practices zu entwickeln, Transparenz und Erklärbarkeit von KI-Entscheidungen sicherzustellen, Datenschutz und Privatsphäre zu gewährleisten und die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden sorgfältig zu berücksichtigen. Dies erfordert eine angemessene Regulierung, ethische Richtlinien und transparente Entscheidungsprozesse.

Wie geht es weiter?

Neue Instrumente und Systeme von unzähligen Start-ups und renommierten HR-Tool-Anbietern kommen wöchentlich auf den Markt. Auch wenn diese noch nicht immer vollends ausgereift sind, bringen

diese schon erheblichen Mehrwert im HR-Tagesgeschäft.

Auf der Seite der Mitarbeitenden wird es noch mehr personalisierte Services geben:

- Spezifische Benefits je Mitarbeitende oder Berufsgruppe
- Flexiblere Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Remote, Freelancer und Projektmitarbeitende)
- Massgeschneiderte, individuelle Entwicklungs- und Trainingsprogramme (siehe oben)

Innovationen entstehen vor allem zusammen vor Ort

Kollaboration und die virtuelle Zusammenarbeit werden zunehmen: Um Innovationen voranzutreiben, müssen sich Menschen persönlich vor Ort miteinander austauschen können. Dies belegen diverse Studien, die in der Zeit der COVID-Pandemie durchgeführt wurden: Innovationen haben im Durchschnitt um 40% abgenommen! Für einen kurzen

Info-Austausch sind die virtuellen Plattformen jedoch klar im Vorteil.

Wichtig ist, dass HR KI-Tools und -Methoden nicht alleine einführen sollte, sondern dass diese zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen müssen und dass man auch hier genau selektioniert.

Es zeigt sich an obigem Beispiel der Innovationen, dass KI und Digitalisierung in einem ambivalenten Wechselspiel zwischen Technologie und Mensch stehen. Aufgabe von Human Resources ist es, eine ausgewogene Balance zwischen diesen beiden Polen zu finden. Geschäftsleitung, Leader und Mitarbeitende müssen auf dieser Reise durch HR mittels «Rüttelstrecke» mitgenommen und herausgefordert werden.

Quellen

Studien des World Economic Forum (Upskilling-Report WEF/02/24), McKinsey (KI-Studie 06/23), ChatGPT (04/24) und National Aeronautics and Space Administration (NASA/03/24)

SEMINARTIPP

Digital HR

Auswirkungen der Digitalisierung für Human Resources

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Stefan Hürlimann

- Donnerstag, 7. November 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter www.praxisseminare.ch



Stefan Hürlimann ist Experte im Bereich HR-Transformationen, mit Fokus auf Change der HR-Rollen im digitalen Umfeld. Er begleitet als Geschäftsführer von changetraining.ch Unternehmen und Organisationen auf dem Weg hin zu den Kompetenzen der Zukunft. Er vertritt als Pionier des Talent- und Active Sourcings einen gesamtgesellschaftlichen und innovativen HR-Ansatz. Agile HR oder Social Recruiting kennt er bestens und mixt diese mit Leadership-Ansätzen gekonnt. Er ist selbstständiger Change-Berater und Trainer der changetraining.ch.

IMMER
WEITER
MIT DEM CAS
INNOVATIVES
HR-MANAGEMENT

Infoanlass:
11. Juni
ab 18.15 Uhr



Erfahre, wie dich unsere Weiterbildung CAS Innovatives HR-Management weiterbringt. Jetzt für Infoanlass anmelden.

WO WISSEN WIRKT.

Video-Recruiting 2024

Talentakquise mit Kurzvideos

In den letzten zwei Jahren haben sich videobasierte Stelleninserate von einem Trend zu einem unverzichtbaren Werkzeug in der Talentakquisition entwickelt. Diese Form der Rekrutierung ermöglicht es Unternehmen, Kandidat*innen auf moderne Art und Weise anzusprechen und auch die Arbeitgebermarke aufzuwerten. In diesem Beitrag findest du einen praktischen Leitfaden mit konkreten Beispielen, wie du das Thema Video-Recruiting in deinem Unternehmen erfolgreich einführest und damit Kandidat*innen für deine offenen Stellen findest.

Von Delia Herger

Kurzvideos als dominierende Contentform

Bewegt man sich als Nutzer*in auf sozialen Plattformen wie TikTok, Instagram, YouTube oder Facebook, wird es ziemlich schnell ziemlich offensichtlich: Inhalte werden heutzutage hauptsächlich in Videoform dargestellt und auch konsumiert. Dabei werden die Videos immer kürzer und schneller. Diese Form von Inhaltsvermittlung hat sich bereits vor mehr als zehn Jahren abgezeichnet und ist heute nicht mehr wegzudenken. Wir alle, von jung bis alt, sind es mittlerweile einfach gewohnt, auf Social Media, Webseiten oder Zeitungsportalen Kurzvideos zu konsumieren.

Selbstverständlich trifft dies auch auf aktiv oder passiv jobsuchende Kandidat*innen zu. Eine aktuelle Studie von Statista aus dem Jahr 2023 zeigt, dass in der Schweiz Plattformen wie Instagram, Snapchat und TikTok alle weit mehr als zwei Millionen Nutzer*innen haben – Tendenz seit Jahren steigend. Auf diesen Plattformen stellen Kurzvideos die dominierende Contentform dar. Denn im Marketing wurde bereits vor mehr als zehn Jahren erkannt, dass dies die favorisierte Art und Weise ist, wie Menschen Informationen vermittelt haben wollen.

Umso mehr überrascht die Tatsache, dass in der Schweiz auch im Jahr 2024 erst sehr wenige Arbeitgeber im Recruiting auf Videos setzen. Während beispielsweise in Deutschland innovative Rekrutierungsmethoden wie Video-Recruiting bereits zum Standardrepertoire eines



Wie Infos 2024 vermittelt werden vs. wie Unternehmen Stellen ausschreiben (Quelle: Jobeagle)

Recruiters gehören, hinken wir in der Schweiz hinterher. Nichtsdestotrotz gibt es einige sogenannte First Mover wie die Concordia Versicherungen, die AMAG oder die Office World Group, die mutig vorangehen und damit bereits sehr positive Erfahrungen gemacht haben.

Warum Video-Recruiting?

Kurzvideos haben die Art und Weise, wie Marken mit ihrem Publikum kommunizieren, revolutioniert – und das Recruiting ist keine Ausnahme. Neben der zeitgemässen Art und Weise der Informationsvermittlung sprechen weitere Gründe dafür, Videos im Recruiting einzusetzen. Durch die authentischen Einblicke im Bewegtbildformat gewinnt die Arbeitgebermarke an Attraktivität und Vertrauen. Die Videos können nicht nur auf der Karriere Seite, sondern auf allen Social-Media-Plattformen sowohl organisch als auch mithilfe bezahlter Kampagnen geteilt werden. Diese Videos ermöglichen es

Unternehmen, in wenigen Sekunden eine starke Botschaft zu senden. Sei es durch die Darstellung des Arbeitsumfelds, Stimmen von Mitarbeitenden oder Einblicken in die Unternehmenskultur.

Schritt für Schritt zum eigenen Video

Du siehst das Potenzial und möchtest jetzt auch endlich mit Video-Recruiting anfangen? Im nachfolgenden Abschnitt erhältst du einen praktischen Leitfaden, wie du das Thema Video-Recruiting in deinem Unternehmen erfolgreich einführest und damit die passenden Talente für deine offenen Stellen findest.

Das Employer Branding Canvas

Das Employer Branding Canvas bildet die Basis für effektives Video-Recruiting. Erst wenn du genau weisst, wofür dein Unternehmen als Arbeitgeber steht, was euch auszeichnet und wen genau ihr sucht, kannst du potenzielle Kandidat*innen mit

den passenden Videos ansprechen. Hier stellen wir dir eine Vorlage zur Verfügung, die du alleine oder mit deinem Team ausfüllen kannst. Das Canvas findest du auch als Teil unseres Leitfadens (siehe QR-Code).

Das Video-Drehbuch

Du hast das Canvas ausgefüllt? Super, dann bist du jetzt bereit für die Erstellung des Drehbuchs für das Recruiting-Video. Das Video oder die JobStory™, wie wir sie bei Jobeagle nennen, besteht üblicherweise aus sechs bis maximal acht Slides à 8–12 Sekunden. Die Slides sind eine Mischung aus Statements (Mitarbeitende sprechen in die Kamera) und B-Rolls mit Text (Videos ohne Ton, die im Hintergrund laufen, wenn der Text angezeigt wird). Diese Kombination ermöglicht es, nicht nur unterhaltsame Videos zu publizieren, sondern auch wirklich den sachlichen Inhalt deiner Stelle und die Vorteile deines Unternehmens zu kommunizieren.



Genug Theorie, lass uns mit dem Drehbuch loslegen. Via QR-Code gelangst du zur Vorlage.

Best Practices für Video-Recruiting

Du hast jetzt idealerweise das Employer Branding Canvas und das Drehbuch für dein Unternehmen und deine offene Stelle erstellt. In einem nächsten Schritt geht es an den Dreh. Du hast selbst keine richtige Erfahrung mit Videodrehen? Kein Problem! Im nächsten Abschnitt haben wir dir die wichtigsten praktischen Tipps zusammengestellt.

- Nutze ein Smartphone mit guter Kamera.
- Drehe das Video im Hochformat (9 × 16), sodass es für Social Media nutzbar ist.

- Filme in einem ruhigen Umfeld, damit später keine störenden Geräusche im Hintergrund sind.
- Sprich locker und frei, damit es authentisch wirkt. Idealerweise übst du deinen Text ein- bis zweimal.
- Nutze ein Mikrofon, damit die Tonqualität und damit die Professionalität steigt.
- Filme auch ruhige und langsame Videos, ohne dass jemand spricht, sog. B-Rolls, für die Hintergründe.
- Halte deine Kamera möglichst ruhig oder nutze ein Stativ, damit das Bild nicht verwackelt.
- Filme bei Tageslicht und guten Lichtverhältnissen.
- Die Qualität der heutigen Smartphones genügt vollkommen für ein Recruiting-Video.
- Ein Videoteil ist idealerweise 8–15 Sekunden lang. Achte auf kurze und prägnante Aussagen.

Video erstellt – und jetzt?

Ein perfektes Recruiting-Video zu erstellen und dieses anschliessend auf der Karriereseite zu platzieren, genügt heute leider nicht mehr, um die passenden Kandidat*innen zu finden. Um das volle Potenzial von Kurzvideos auszuschöpfen, müssen Unternehmen strategisch vorgehen. Dazu gehört die Auswahl der richtigen Plattformen wie LinkedIn, Instagram oder TikTok – abhängig von der Zielgruppe. Damit können nicht nur aktiv, sondern auch passiv suchende Kandidat*innen erreicht werden. Zu guter Letzt braucht es natürlich auch eine zeitgemässe Candidate Journey ohne Medienbrüche und ohne lange Wartezeiten – sonst bringen dir auch die ganzen neuen Kandidat*innen nichts.

Fazit & Ausblick

Video-Recruiting ist mehr als nur eine vorübergehende Modeerscheinung; es ist eine fundamentale Veränderung in der Art und Weise, wie Unternehmen sich gegenüber Talenten präsentieren und identifizieren. In einer Welt, in der Effizienz und Diversität immer wichtiger werden, bietet Video-Recruiting eine Brücke in die Zukunft der Arbeit. Unternehmen, die bereit sind, diese Technologie zu umarmen, werden nicht nur ihren Rekrutierungsprozess optimieren, sondern sind auch besser aufgestellt, um die besten Talente auf dem Markt zu gewinnen und zu halten.

Besonders interessant und wesentlich einfacher wird Video-Recruiting mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz: Bereits heutige Lösungen bieten die Möglichkeit, ganze Video-Drehbücher automatisch erstellen zu lassen. Damit fällt ein aufwendiger Teil der Arbeit für Unternehmen weg. Je einfacher die Umsetzung wird, desto mehr Arbeitgeber werden auf Videos im Recruiting setzen. Was heute noch einen Vorteil im Rennen um die besten Talente bedeutet, wird bereits bald das neue Normal sein. Umso wichtiger ist es, sich als Unternehmen laufend mit neuen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und diese zu testen.



Delia Herger ist Co-Founderin von Jobeagle in Luzern. Gemeinsam mit ihrem Team hat sie ein Recruiting-Tool entwickelt, das Arbeitgebern ermöglicht, sich mit Hilfe von Kurzvideos zeitgemäss und authentisch zu präsentieren und passende Kandidat*innen über alle relevanten Kanäle zu finden. Weitere Infos auf www.jobeagle.io.



Coach for Organizational Energy

Weiterbildung zur evidenzbasierten Begleitung
von Organisationen und Teams mit Lizenz zur Energiemessung

Du begleitest Kunden auf Unternehmens- und Teamebene oder bist Coach für Führungskräfte?
Wir teilen unser Wissen und unsere Tools mit Dir. Erhalte Zugriff auf das seit über 20 Jahren in Forschung und Praxis angewendete Konzept der Organisationalen Energie, entwickelt unter Leitung von Prof. Dr. Heike Bruch.



Start am 11.-12. Juli 2024



Schreib uns an post@energyfactory.com



www.energyfactory.com // www.energyfactory.com/coach-for-oe

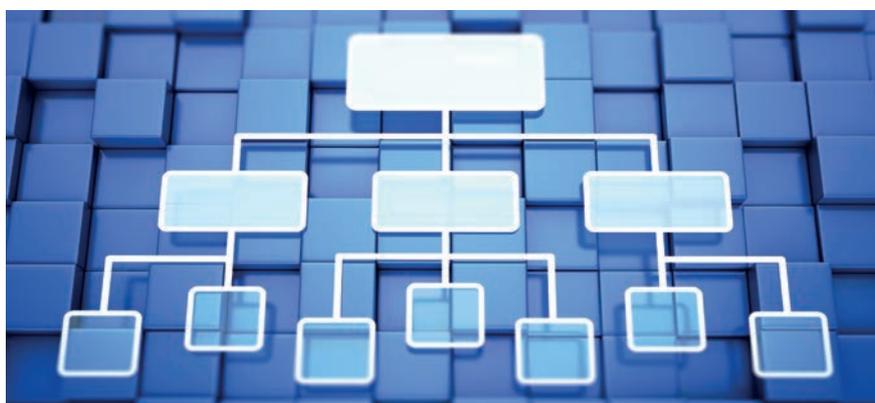


Tipps zu Organigramm-Software

Von der Struktur zur Strategie

Organigramm-Software leistet heute so viel mehr als lediglich die Visualisierung von Hierarchien und Berichtslinien. Richtig genutzt, können entsprechende Lösungen tiefgreifende Einblicke geben und datenbasierte Entscheidungen ermöglichen: Denn sie kartieren nicht nur den Aufbau von Organisationen, sondern bieten auch Details zu Mitarbeitenden, Stellenprofilen und Teams. Hier wird beschrieben, wie eine solche Software ausgewählt und implementiert wird.

Von Benjamin Detzel



Richtig genutzt, kann Organigramm-Software datenbasierte Entscheidungen ermöglichen.

Schritt 1: Bedarfsermittlung

Benutzerkreis definieren

Eine zentrale Überlegung gilt den Nutzern der Software: Wer wird das Tool verwenden? Ob es sich um Führungskräfte, Mitarbeitende, Stabsstellen, das Personalwesen oder Spezialisten für Organisationsentwicklung handelt, hat Einfluss auf die Anforderungen an die Software. Ebenso müssen die Bedürfnisse von IT-Abteilungen und Cybersecurity-Expert*innen berücksichtigt werden, die andere Anforderungen als die Fachbereiche haben.

Zugriffsrechte organisieren

Eine sorgfältige Planung und Implementierung des Zugriffsrechtmanagements ist essenziell, um jedem Mitarbeitenden genau die Zugriffsrechte zu gewähren, die er oder sie benötigt, und den Zugang zu sensiblen Daten zu kontrollieren. Die Rechtevergabe basiert auf Organisationsrollen mit verschiedenen Zugriffsebenen und sollte durch starke Authentifizierungsmechanismen wie Zwei-Faktor-Authentifizierung oder biometrische Verfahren abgesichert werden.

Datenmanagement

Das Datenmanagement ist entscheidend, um Organisationsstrukturen adäquat abzubilden und zuverlässige Analysen durchführen zu können. Die Verfügbarkeit, Pflege und Verknüpfbarkeit der Daten sowie die Flexibilität der Infrastruktur, neue Datenquellen zu integrieren, sind dabei von grosser Bedeutung. Die Software sollte mit diversen Personalsystemen und Datenbanken kompatibel sein und vorgefertigte Schnittstellen bieten.

Funktionalitäten auswählen

Spezifische Funktionalitäten sind notwendig, um nicht nur den aktuellen Zustand zu beschreiben, sondern auch Prognosen und Simulationen zu ermöglichen. Wichtig sind zudem Funktionen für das Controlling von HR-Kennzahlen und die Steuerung von HR-Prozessen. Die ausgewählte Lösung sollte flexibel, skalierbar und mit leistungsstarken Analysewerkzeugen ausgestattet sein.

Darstellungsformen anpassen

Die Software sollte unterschiedliche Visualisierungsmöglichkeiten bieten, um

verschiedene Informationsbedürfnisse zu erfüllen, und benutzerfreundlich für technisch weniger versierte Nutzer*innen sein. Unterstützung verschiedener Ausgabeformate ist für die Nutzung auf diversen Endgeräten wichtig.

Schritt 2: Implementierung der Lösung

Technische Einrichtung

Für das technische Einrichten von Organigramm-Software sind mehrere Schlüsselaspekte für deren erfolgreiche Einführung und Anwendung ausschlaggebend. Zunächst ist die Definition von Benutzer*innen-Rollen wesentlich, um jedem Mitarbeitenden entsprechend seiner Funktion und Notwendigkeit Zugriff auf die Software zu geben. Die Implementierung von Servern oder Cloud-basierten Schnittstellen ist ebenfalls kritisch, da sie die Basis für die zentrale Speicherung und Verarbeitung von Daten bilden. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Integration von Datenquellen, wie Personalverwaltungs-, Gehaltsabrechnungs- und Zeiterfassungssystemen, um das Organigramm mit den aktuellsten Daten zu speisen. Dazu müssen Transportaufträge für den Transfer eingerichtet werden – neben den klassischen Datenformaten wie CSV, Excel und Textdateien können auch Webservices und API-Schnittstellen angebunden werden, um einen reibungslosen Datenaustausch zu gewährleisten. Abschliessend sichern Testdurchläufe die einwandfreie Funktionsweise der Software, die Genauigkeit der Daten und die Verlässlichkeit des Datentransfers ab.

Individuelle Anpassung (Customizing)

Das fachspezifische Anpassen bezieht sich auf das massgeschneiderte Einstel-

len der Software, um sie genau auf die besonderen Bedürfnisse und Wünsche eines Unternehmens abzustimmen. Hierbei ist die Einrichtung der verschiedenen Funktionen zentral, welche vorzugsweise vom Softwareanbieter vorgenommen wird. Es ist von Vorteil, das Design der Benutzeroberfläche so anzupassen, dass es der Corporate Identity entspricht, um den Wiedererkennungswert zu steigern und die Markenidentität zu stärken. Zusätzlich umfasst diese Anpassung das Einrichten unterschiedlicher Darstellungsweisen und das Feintuning von Dashboards, die auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten sind. Ergänzende Features wie Schnellbearbeitung, Suchfunktionen sowie Druck- und Exportmöglichkeiten tragen zur Verbesserung der Bedienbarkeit und Anpassungsfähigkeit der Software bei. Ebenso wichtig ist das Bereitstellen notwendiger Sprachversionen, um den Anforderungen international agierender Unternehmen oder Teams mit mehreren Sprachen gerecht zu werden.

Einführung (Roll-out)

Für einen wirksamen Roll-out ist ein geordneter und aufklärungsreicher Ansatz entscheidend, um die reibungslose Einführung und positive Aufnahme der Software durch die Nutzer*innen sicherzustellen. Typischerweise leitet eine Einführungsveranstaltung diesen Prozess ein, bei der die Software detailliert präsentiert wird. Hierbei liegt der Fokus nicht nur auf den

Vorzügen und dem Nutzen der Software, sondern ebenso auf einer grundlegenden Bedienungseinführung, um den Nutzern einen ersten Einblick zu ermöglichen. Die Ausbildung der zukünftigen Anwender spielt eine Schlüsselrolle in diesem Stadium. Im Mittelpunkt stehen die direkte Anwendung der Software, die Bewertung der erzeugten Ergebnisse und die Klärung juristischer Fragen, die sich aus der Nutzung personenbezogener oder unternehmensbezogener Daten ergeben könnten. Die Nennung von Kontaktpersonen für Unterstützung bei technischen Schwierigkeiten oder Nutzungsfragen ist ebenfalls ein wesentlicher Teil des Roll-out-Prozesses. Solche Unterstützungsangebote sind unverzichtbar, um den Nutzern Vertrauen im Umgang mit der neuen Software zu vermitteln und deren nahtlose Eingliederung in den Arbeitsalltag zu unterstützen.

Schritt 3: Potenziale heben

Service

Wartung, Updates und die Beseitigung von Störungsfällen müssen verlässlich und effizient ablaufen. Hierfür sollten Anbieter und Anwender*innen effektiv zusammenarbeiten.

Weiterentwicklung

Die Software muss sich stetig an die neueste Technik und interne Gegebenheiten anpassen. Deshalb sind Bedarfe und Entwicklungen kontinuierlich nachzuverfolgen.

Weiterbildung

Die Nutzer*innen benötigen Wissen zu neuen Methoden rund um People Analytics, zu sich ändernden Organisationsformen und Org Designs, zu aktuellen Anwendungs- und Rechtsfragen. Das gehört in die Weiterbildungsplanung.

Zukunftsperspektiven von Organigramm-Software

Um agil auf Veränderungen reagieren zu können, müssen Unternehmen ihre Strukturen und Lösungen kontinuierlich anpassen. Organigramm-Software, ergänzt durch künstliche Intelligenz und Big-Data-Analysen, wird zunehmend zu einem mächtigen Werkzeug, um Unternehmen zukunftsfähig zu machen und fundierte Entscheidungen im People Management und in der Organisationsgestaltung zu treffen.

Weitere Informationen finden Sie im Praxis-Leitfaden:



Benjamin Detzel ist Head of Customer Success von Ingentis. Das Software-Unternehmen bietet unter anderem mit Ingentis org.manager eine innovative Lösung für effektives Organisationsdesign, People

Analytics und automatisierte Organigramme.

31. Internationale Fachmesse und Kongress

Europe's #1
in digital learning

LEARNTEC ■

→ **Jetzt Ticket sichern!** 4. – 6. Juni 2024
Messe Karlsruhe

Das Event des Jahres
zum digitalen Lernen und Arbeiten.

learntec.de
messe
— karlsruhe

Fünf Tipps für zukunftsfähige Unternehmen

Wie HR in der Arbeitswelt eine Führungsrolle einnehmen kann

Die vierte industrielle Revolution hat eine Arbeitswelt geschaffen, die völlig neue Fähigkeiten erfordert. Die Personalabteilung muss ihre Rolle als strategische Führungskraft wahrnehmen.

Von Frédéric Alran

Traditionell waren Personalabteilungen Anlaufstelle für die Gewinnung von Talenten, die Bindung und das Wachstum von Mitarbeitenden, die Einhaltung von Vorschriften und die Gewährung von Sozialleistungen. Heute zwingen schnell wechselnde organisatorische Anforderungen und Technologien – vor allem künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen (ML) – HR-Fachleute dazu, zusätzliche geschäftskritische Aufgaben wie die strategische Personalplanung, die Optimierung des Onboarding-Prozesses und die Personalisierung der Mitarbeitererfahrung zu übernehmen. Um dieser erweiterten Rolle gerecht zu werden, müssen HR-Führungskräfte neue Fähigkeiten wie Datenkompetenz, Technologieexpertise, Talentoptimierung und mehr erwerben. Mit den folgenden fünf Schritten stellen Personalverantwortliche sicher, dass ihr Unternehmen nicht nur mit dem Wandel Schritt hält, sondern ihm auch einen Schritt voraus ist.

1. Sich mit Datenkenntnissen vertraut machen

Unternehmen sammeln mehr Finanz-, Personal- und Betriebsdaten als je zuvor. Infolgedessen ist es wichtig, Datensilos aufzubrechen und die Daten denjenigen zugänglich zu machen, die sie benötigen. Wenn Unternehmen ihre Daten demokratisieren, ermöglichen sie ihren Mitarbeitenden, mehr verwertbare Erkenntnisse zu gewinnen, organisatorische Veränderungen voranzutreiben und das Wachstum zu fördern. Die Fähigkeit der HR-Teams, Daten intelligent zu interpretieren und darauf zu reagieren, wird ihre Erfolgsquote bestimmen.

Datenkompetenz steht vielleicht nicht in vielen Stellenbeschreibungen der Per-



KI entlastet HR von sich wiederholenden Aufgaben, sodass mehr Zeit für strategische Aufgaben bleibt.

sonalabteilung, aber sie ist eine zunehmend wichtige Fähigkeit, die sicherstellt, dass Personalverantwortliche die riesigen Datenmengen, die am modernen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, nutzen können. Peer-to-Peer-Interaktionen sind ein guter Ausgangspunkt für die Verbesserung dafür. Personalleiter sollten mit Fachleuten innerhalb des Unternehmens zusammenarbeiten und Schulungsmöglichkeiten für Datenanalyse in Betracht ziehen. Die Investition von Zeit und Ressourcen in Datenkompetenz wird sich in einem zunehmend datengesteuerten Klima sehr auszahlen.

Der Zugriff auf und das Verständnis von Daten ist jedoch nur der erste Schritt. Als Nächstes müssen Personalverantwortliche üben, Daten in umsetzbare Erkenntnisse umzuwandeln. Um dies zu erreichen, muss die Personalabteilung robustere Analysefunktionen übernehmen, um Datenpunkte mit Geschäftsergebnissen zu verknüpfen und den menschlichen Aspekt hinter den Daten freizulegen.

2. Auf künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen setzen

KI wird nicht nur für den Aufbau einer kompetenzbasierten Personalstrategie, sondern auch für die Automatisierung sich wiederholender manueller Aufgaben und die Steigerung der Effizienz verschiedener Unternehmensprozesse unerlässlich. Darüber hinaus können Lösungen mit natürlicher Sprachverarbeitung (NLP) Erkenntnisse zur Stimmung der Mitarbeitenden mit grösserer Klarheit und Präzision aufzeigen.

KI kann dabei helfen, Muster in riesigen Datenmengen zu erkennen, die sonst vielleicht übersehen würden. Durch die Bereitstellung von Echtzeitanalysen und automatisierten Empfehlungen ermöglicht KI den Führungskräften, spezifische Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren. Die fortschrittlichsten Unternehmen nutzen bereits KI- und ML-gesteuerte Technologien, um fundiertere Entscheidungen zu treffen und die Reibungsverluste in den Arbeitsabläufen zu verringern.

In den nächsten fünf Jahren wird KI die Art und Weise, wie HR-Teams mit Personalmanagement umgehen, zukünftige Qualifikationslücken vorhersagen, Karrieremöglichkeiten empfehlen und vieles mehr verändern.

3. Einen strategischen Platz einnehmen

Wurde die Personalabteilung früher als vertrauenswürdiger Partner betrachtet, so wird sie heute als strategische Führungskraft angesehen. Neue Technologien entlasten das HR zunehmend von sich wiederholenden manuellen Aufgaben, sodass mehr Zeit für zukunftsorientierte Aufgaben bleibt. Die Personalabteilung muss folglich auch mehr Verantwortung bei der Führung von Unternehmen durch die sich verändernde Arbeitswelt übernehmen. HR kann eng mit internen Partnern zusammenarbeiten, um den aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarf zu verstehen und zu planen, Talentmanagementstrategien zu entwickeln und Einblicke zu geben, um Leistung und Produktivität zu steigern. Mit einem verbesserten Zugang zu wichtigen Daten können Personalverantwortliche Verbindungen zwischen Talent und Unternehmensleistung aufzeigen und so eine strategische Position einnehmen, um wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen und Ergebnisse voranzutreiben.

4. Kompetenzbasiertes Talentmanagement beherrschen

Wir befinden uns derzeit inmitten einer vierten industriellen Revolution, die durch zunehmende Vernetzung und Automatisierung vorangetrieben wird. Wie bei jeder grösseren Veränderung gibt es auch bei den gefragten Fähigkeiten eine dramatische Verschiebung. Viele veralten, während gleichzeitig neue Skills wie Data Science oder Social Sourcing benötigt werden und einen Wettbewerb um Talente entstehen lassen.

Auch die Karrierewege ändern sich. Arbeitnehmende wechseln zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung in verschiedenen Unternehmen, wobei sie auch in unterschiedliche Rollen schlüpfen, um sich eine wirklich individuelle Karriere aufzubauen. Hier kommt das

kompetenzbasierte Talentmanagement ins Spiel.

Durch die Annahme, dass Fähigkeiten eine Währung für Arbeitsplätze und Karrieren sind, können agile HR-Teams eine kompetenzbasierte Planung durchführen, um das interne Angebot und die Nachfrage zu ermitteln. Damit werden Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen und Fähigkeiten kultiviert, die das Unternehmen am meisten benötigt. Es ist Aufgabe der Personalabteilung, erkannte Qualifikationslücken zu schliessen, die aktuelle Belegschaft einzubinden und die entsprechenden KI- und ML-Technologien zu nutzen, um das Unternehmen auf den neuesten Stand zu bringen.

5. Eine reibungslose Mitarbeitererfahrung anstreben

Der Wettbewerb um Talente ist hart, und Mitarbeitende bilden den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen. Wer nicht erklären kann, was das Unternehmen von anderen Arbeitgebern unterscheidet, hat ein Problem. Die Erwartungen der Bewerber*innen und der Mitarbeitenden an das Mitarbeitererlebnis werden immer höher. Mitarbeitende wollen in Unternehmen arbeiten, die in sie investieren. Ausserhalb der Arbeit haben die Menschen die Informationen und Ressourcen, die sie benötigen, immer griffbereit. Das erwarten sie auch an ihrem Arbeitsplatz. Neue Technologien sollten deshalb genauso ansprechend und intuitiv sein wie Consumer-Apps.

Ein hochwertiges Mitarbeitererlebnis ist nicht vollständig, wenn nicht gemessen wird, was funktioniert und was nicht. Mit einer Umfragetechnologie, die Erkenntnisse über die Stimmung in Echtzeit liefert, behalten Unternehmen den Überblick über das Mitarbeiterengagement. So können verbesserungswürdige Bereiche identifiziert und Mitarbeitende über die getroffenen Massnahmen informiert werden.



Frédéric Alran ist Country Manager von Workday in der Schweiz.

HR, Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung & Spesenmanagement in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personalossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter: abacus.ch/personal

Chancen und Grenzen von KI

Warum ChatGPT nicht die 42 für Ihr digitales HR ist

Wie der Supercomputer Deep Thought aus dem Film «Per Anhalter durch die Galaxis» versprechen neue KI-Technologien, die Antwort auf alle unsere Fragen zu liefern. Doch künstliche Intelligenz allein ist nicht die «42», die Antwort auf alles. Es gibt Stolpersteine und Grenzen, derer man sich im Umgang mit künstlicher Intelligenz bewusst sein sollte.

Von Esther Brand und Felix Anderegg

Die Antwort ist nicht immer hilfreich

Nach 7,5 Millionen Jahren des Grübelns gab uns Deep Thought, ein legendärer Supercomputer aus dem Meisterwerk von Douglas Adams, endlich die lang ersehnte Antwort auf die «*ultimate Frage des Lebens, des Universums und allem*» – die 42. Ein Zahlenspiel, das zwar durch seine Banalität faszinierend ist, uns aber letztendlich nicht wirklich weiterbringt. Ebenso verhält es sich oft mit generativer KI wie beispielsweise ChatGPT. Zwar können diese Algorithmen mit Leichtigkeit Texte verfassen, Fragen beantworten und Kunstwerke erschaffen, doch wenn es um die Tiefe und Bedeutung menschlicher Interaktionen geht, stossen sie an ihre Grenzen. Ein bisschen wie ein Roboter, der versucht, den Sinn hinter einem Witz zu verstehen – er kann die Worte verstehen, aber die Pointe entgeht ihm.

Die Vielfalt der generativen KI: Von Kunst bis Kundenbetreuung

Doch lassen Sie uns nicht zu schnell urteilen. Generative KI hat zweifellos ihre Stärken. Nehmen wir beispielsweise *Midjourney*, eine Software, die einzigartige Kunstwerke erschafft. Oder den Microsoft Copilot, der uns beim Schreiben von E-Mails unterstützt, als wäre er unser persönlicher Co-Autor. Die digitalen Helfer finden auch im Personalwesen Verwendung:

- Rekrutierung: Mit KI lassen sich in wenigen Sekunden Stellenausschreibungen oder ein knackiger Text für einen LinkedIn-Post verfassen.



Die Zahl «42» als Antwort auf alles aus dem Film «Per Anhalter durch die Galaxis» (Bild: mit Midjourney generiert)

- Personalbetreuung: Ein interner Chatbot lässt sich mit firmenbezogenen Reglementen und Weisungen trainieren, um danach vollautonom Fragen von Mitarbeitenden zu beantworten. Auch Vorlagen für Aus- und Weiterbildungsvereinbarungen, Arbeitsbestätigungen oder Kündigungsschreiben lassen sich mit KI erzeugen.
- Mitarbeitendenengagement/-zufriedenheit: Mit GenAI können offene Fragen aus Mitarbeitendenbefragungen ausgewertet werden.

Die dunkle Seite von ChatGPT: Datenschutz, Integration und Halluzinationen

Trotz der vielseitigen Einsatzmöglichkeiten und Vorteile sind auch einige Punkte zu beachten. Ein wesentlicher Aspekt bei der Auswahl von HR-Technologien ist der Datenschutz. ChatGPT und ähnliche KI-Plattformen können sensible Daten ver-

arbeiten, was Datenschutzbedenken aufwirft, insbesondere wenn sie ausserhalb der EU oder der Schweiz gehostet werden. Die Datenschutzbestimmungen in diesen Ländern können von den für uns geltenden Standards abweichen. Deshalb sollten beim Auswahlprozess immer auch lokale Alternativen berücksichtigt werden.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Punkt ist die nahtlose Einbindung in bestehende HR-Systeme. Um das volle Potenzial eines intelligenten Chatbots zu nutzen, wird mehr als reines Faktenwissen benötigt. Allgemeingültige Antworten sind oft nicht für individuelle Situationen passend. Um das zu verhindern, braucht es zusätzliche Informationen, damit der Bot weiss, mit wem er kommuniziert. Je genauer der Prompt, also der Auftrag oder die Frage ist, desto genauer kann dieser eine passende Auskunft geben. Beispielsweise kann die Auskunft abhängig von Anstellungsort oder Funktionsstufe variieren – und ein Chatbot ist durchaus in der Lage, eine solche Unterscheidung zu machen. Idealerweise kommen solche Informationen über eine Schnittstelle vom Stammdatensystem.

Generative KI-Systeme wie ChatGPT kennen die internen Richtlinien und Prozesse eines Unternehmens nicht. Daher liefern sie möglicherweise nur allgemeine Antworten, die nicht auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen eines Unternehmens zugeschnitten sind. Eine individuelle Anpassung oder Konfiguration ist erforderlich, um die Nutzung solcher Systeme im HR sinnvoll zu gestalten. Nicht alle Lösungen sind ohne Weiteres

mit individuellem Wissen trainierbar. Ein gutes Tool bietet die Möglichkeit, dessen Datenbasis schnell, einfach und sicher kontrollieren zu können.

Es ist nicht immer möglich, spezifische HR-Prozesse in generative KI vorzudefinieren. Dies kann zu ineffizienten Arbeitsabläufen führen, da die KI möglicherweise nicht in der Lage ist, komplexe oder spezialisierte Prozesse angemessen zu unterstützen.

Generative KI-Chatbots, einschliesslich ChatGPT, neigen ausserdem dazu, gelegentlich völligen Unfug zu erzählen, was als «Halluzination» bezeichnet wird. Dieses Problem konnte bis jetzt noch nicht vollständig gelöst werden, da es schwierig ist, die KI vollständig von der Erzeugung falscher Informationen abzuhalten. Es erfordert eine kontinuierliche Überwachung und Verbesserung der Algorithmen, um dieses Risiko zu minimieren.

Die Grenzen von ChatGPT im HR und eine Checkliste für den Umgang mit generativer KI

Angesichts der genannten Herausforderungen wird deutlich, dass die Verwendung von künstlicher Intelligenz wie ChatGPT nicht für alle Aufgaben im HR geeignet ist. Spezialisierte Tools und datenschutzkonforme Lösungen aus der EU oder der Schweiz bieten eine bessere Passung für die Anforderungen eines Unternehmens. Um den Einsatz digitaler KI-Assistenten sinn- und verantwortungsbewusst zu gestalten, ist es wichtig, eine strukturierte Vorgehensweise zu verfolgen. Hier ist eine Checkliste, die Ihnen dabei helfen kann:

1. **Datenschutz und rechtliche Anforderungen:** Dokumentieren Sie/Lassen Sie dokumentieren, welche Daten zu welchem Zweck wo verarbeitet und abgespeichert werden. Stellen Sie sicher, dass die Datenerhebung, -verarbeitung und -sicherung die Vorgaben des Datenschutzgesetzes (DSG) und der Datenschutzverordnung (DSV) einhalten.
2. **Integration und Benutzerfreundlichkeit:** Prüfen Sie die Integrationsmöglichkeiten in bestehende HR-Systeme und die Benutzerfreundlichkeit des Assistenten. Falls Ihr Unternehmen plant, auch ausserhalb der Personalabteilung KI-basierte Tools einzusetzen, können sich daraus symbiotische Vorteile ergeben.
3. **Anpassbarkeit:** Erkundigen Sie sich nach Anpassungsmöglichkeiten und Individualisierbarkeit Ihres Tools. Lassen Sie sich zeigen, wie komplex das Training des Tools mit neuen Daten ist.
4. **Regelmässige Überprüfung und Aktualisierung:** Planen Sie regelmässige Leistungsüberprüfungen und Updates des Assistenten ein. Holen Sie aktiv Feedback der Endnutzer*innen ein. Regelmässige Schulungen helfen dabei, das volle Potenzial aus der KI herauszuholen.

Schlussfolgerung: Die Grenzen der generativen KI

Zum Abschluss möchten wir zwei wichtige Erkenntnisse mit auf den Weg geben. Erstens: Im Umgang mit KI, insbesondere mit generativer KI, sollten wir sichergehen, dass wir die richtigen Fragen stellen. Je konkreter die Frage, desto besser. Bei unvollständigen, schwammigen Fragen kann es schon mal vorkommen, dass so-

was Banales wie «42» als Antwort rauskommt. Und zweitens: Lassen Sie sich nicht von der scheinbaren Allwissenheit von KI blenden. Denn am Ende des Tages sind die Antworten, die wir suchen, manchmal nicht so klar und eindeutig, wie wir es uns erhoffen. Lassen Sie sich die «42» aus «Per Anhalter durch die Galaxis» eine Erinnerung daran sein, dass das Universum voller Geheimnisse ist, die selbst die klügsten Köpfe nicht immer entschlüsseln können.

Dieser Artikel wurde mit Unterstützung von KI verfasst:

- Grundidee und grobe Inhaltsskizze: Mensch 🧑
- Vorschläge für mögliche Strukturierungen: KI 🤖
- Text verfassen: Mensch 🧑
- Textoptimierung: KI 🤖
- Vorschläge für Zitate aus «Per Anhalter durch die Galaxis»: KI 🤖
- Feinschliff und finale Kontrolle: Mensch 🧑
- Bildgenerierung mit Midjourney: KI 🤖



Esther Brand ist Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologin. Sie unterstützt Unternehmen bei der Digitalisierung von HR-Prozessen und der sinnvollen Umsetzung von Mensch-Maschine Teaming.



Felix Anderegg ist HR-Technologieexperte mit rund 15 Jahren Berufserfahrung. Als Technologie mit einem Riecher für das Potenzial neuer Technologien ist er ständig auf der Suche nach neuen Innovationen, die bewährte Lösungsansätze optimieren.

Innovationen, die bewährte Lösungsansätze optimieren.



Stellenanzeigen mit KI erstellen

Mit unseren Tipps, Tricks und hilfreichen Prompts gelingt's:



jobchannel.ch/blog

Gute Führung im Unternehmen etablieren

Auf Haltung und Verhalten kommt es an, nicht auf Titel und Position

Die Vorstellung von Führung in der Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren verändert. Die Zeiten, in denen Führung mit dem Ansatz Command & Control gleichgesetzt wurde, sind vorbei – nun ja, fast. Noch immer neigen Führungskräfte dazu, zu glauben, dass ihre Autorität und Macht durch ihre Titel oder ihre Positionen definiert werden. Doch das ist ein Irrtum. Gute Führung gründet nicht auf Hierarchie oder Status, sondern auf einer positiven und konstruktiven Haltung und entsprechendem Verhalten.

Von Abdullah Redzeqi

Titel und Positionen: Keine Garanten für gute Führung

Die Anforderungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren gestiegen. Wurde früher Autorität oft mit Titeln und Positionen gleichgesetzt, reicht das in einer Welt, die nicht zuletzt von Komplexität, Unsicherheit und Dynamik geprägt ist, nicht aus, um Mitarbeitende und Teams zu motivieren, zu inspirieren, zu fördern und erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Man würde meinen, dass autoritäre oder egozentrische Führungsvorstellungen der Vergangenheit angehören. Führung gepaart mit starren Hierarchievorstellungen, die blind für Bedürfnisse oder Ideen der Mitarbeitenden und Teams ist, der es nicht gelingt, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, existiert nach wie vor. Vielerorts ist noch Führung zugegen, die dazu neigt, primär zu «verwalten» oder zu kontrollieren – Führungskräfte, die nicht Ziele vereinbaren, sondern ihre formale Autorität, ihre Titel oder Position nutzen, um Ziele vorzugeben, Respekt oder Gehorsam durchzusetzen oder Weisungen zu erteilen.

Die bittere Wahrheit ist: Diese Art von Führung ist heute nicht effektiv oder angebracht. Im Gegenteil. Sie führt zu Unzufriedenheit, Frustration und Demotivation bei Mitarbeitenden, sie hemmt Kreativität, Innovation und Leistungsfähigkeit aller – alles Aspekte, die den langfristigen Erfolg von Unternehmen gefährden.

Haltung und Verhalten machen den Unterschied

Eine gute Führungskraft hat eine positive, konstruktive und lösungsorientierte Haltung. Diese spiegelt sich in einem adäquaten Führungsverhalten wider und ermöglicht es einer Führungskraft, sich so zu verhalten, wie sie es von Mitarbeitenden erwartet. Die Haltung einer Führungskraft ist massgebend dafür, wie sie sich selbst, ihre Mitarbeitenden und Teams, ihre Aufgaben und ihre Umwelt wahrnimmt, bewertet und mit ihnen umgeht.

Eine gute Führungskraft ist Vorbild in Wort und Tat, präsent, engagiert und verlässlich. Sie ist klar, transparent, konsistent, fair, gerecht und anerkennend. Gute Führungskräfte unterstützen, fördern und coachen Mitarbeitende, sind kommunikativ, kooperativ und partizipativ. Darüber hinaus sind gute Führungskräfte flexibel, innovativ, offen für Neues, lernbereit, ehrlich, respektvoll und wertschätzend. Ausserdem zeichnen sich gute Führungskräfte dadurch aus, dass sie ...

- ... eine langfristige Vision haben, Sinnhaftigkeit vermitteln und für gemeinsame Ziele inspirieren.
- ... nach dem Warum, Was und Wie fragen und Bedürfnisse antizipieren.
- ... Vertrauen und starke Teams aufbauen und auf tragfähige Beziehungen setzen.

- ... authentisch sind und sich auf die Stärken von Menschen konzentrieren.

- ... Fehler als Lernchancen nutzen, stärkenorientiertes Feedback geben, entwickeln und entfalten.

Gute Führung im Unternehmen etablieren

In einer Zeit des Wandels, die nach neuen Führungskonzepten ruft, ist es mehr als angebracht, sich von überholten Praktiken zu lösen und eine zeitgemässe Führungskultur zu etablieren. Dabei geht es nicht nur um oberflächliche Veränderungen von Titeln oder Positionen, sondern um eine grundlegende Verschiebung der zugrunde liegenden Denkweise und Haltung. Denn es ist die Haltung, die zu verändertem Verhalten, gestärkten Beziehungen und letztendlich zu positiven Ergebnissen, Wachstum und Erfolg im Unternehmen führt.

Es liegt in der Verantwortung von Führungskräften, sich kontinuierlich mit ihrer eigenen Denkweise und ihrem Verhalten auseinanderzusetzen. Dies erfordert nicht nur ein Bewusstsein für individuelle Stärken, sondern auch die Bereitschaft, sich konstruktiver Kritik zu stellen, sie und sich zu reflektieren und ständig an sich zu arbeiten. Die Möglichkeit für kontinuierliche, systematische und individuelle Reflexion und Entwicklung stellt sicher, dass Führungskräfte ihre Fähigkeiten konstant verbessern

und den sich wandelnden Anforderungen gerecht werden können.

Führung ist ein partnerschaftliches Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Daher ist eine (umfassende) Einbindung der Mitarbeitenden in den Führungsprozess entscheidend. Dies setzt ein tiefgreifendes Verständnis für die individuellen Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden voraus sowie offene Kommunikation, Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Förderung ihrer Entwicklung und Anerkennung ihrer Leistungen. Eine solche kollaborative Dynamik zwischen Führung und Mitarbeitenden ist entscheidend für eine Unternehmenskultur, die auf Respekt, Vertrauen und gemeinsamem Wachstum basiert.

Nicht zuletzt liegt es in der Verantwortung von Führungskräften, die Rahmenbedingungen für eine herausragende Führung zu schaffen. Dazu gehört die Festlegung einer klaren Vision, einer gemeinsamen Strategie und konkreter Ziele, die als Leitfaden für das gesamte Team dienen. Zusätzlich ist eine Unternehmenskultur von Bedeutung, die auf positiven Werten beruht und die individuellen Stärken, Talente und Beiträge der Mitarbeitenden

würdigt. Eine transparente und nachvollziehbare Führungsstruktur sowie eine offene und kooperative Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sind ebenfalls entscheidend.

Fazit

Gute Führung ist kein Glücksfall – sie ist eine bewusste Wahl, eine Hingabe und vor allem eine unverzichtbare Komponente für langfristigen Erfolg in einer sich kontinuierlich wandelnden Arbeitswelt. Gute Führung ist eine Kunst, die nicht auf Titeln oder Positionen beruht, sondern auf einer Haltung und einem Verhalten, das von Positivität, Konstruktivität und Lösungsorientierung geprägt ist. Sie spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie man führt, nicht in der Bezeichnung auf der Visitenkarte.

Die Verankerung einer guten Führung im Unternehmen erfordert ein intensives Engagement der Führungskräfte für ihre eigene Haltung und ihr Verhalten, den aktiven Einbezug der Teams in den Führungsprozess und die Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen, die Gelingen, Fortschritt, Stärken und Wachstum ermöglichen. Auf diese Weise kann eine Unternehmenskultur geschaffen

NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalSCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zu Leadership-Themen wie z.B. zur [Delegation von Aufgaben](#) oder zur [Führungs- und Selbstinventur](#).

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via info@weka.ch oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.

werden, die nicht nur erfolgreich ist, sondern auch inspirierend und motivierend wirkt – eine Kultur, in der jeder Einzelne sein volles Potenzial entfalten kann und in der Teamarbeit und gemeinsamer Erfolg im Mittelpunkt stehen.



Abdullah Redzeqi ist CEO der People + Culture Group und Partner der Parntner AG. Als Sparringspartner, Coach und Trainer begleitet und befähigt er Führungskräfte, Teams und Unternehmen, ihr volles Potenzial zu entfalten.



Diana Roths HR-Welt

Zum Lachen gehe ich nicht in den Keller – denn ich arbeite im HR

Bei allem HR-Bashing, das man so liest und hört, möchte ich heute vom HumoR im HR reden. Denn beide Buchstaben stecken im HR. HumoR ist eine grossartige Ergänzung für ein HR-Team.

Hier habe ich es schon beobachtet: So manche **Stellenanzeige** wird mit einer Prise HumoR gewürzt, um die Aufmerksamkeit von Bewerbenden zu erregen. Letztens las ich: «Wir suchen den Superheld der Zahlen.» Bevor Sie jetzt die Augen rollen und es völlig daneben finden: Ich kann Ihnen versichern, es passte. Zur Unternehmenskultur und zur Abteilung. Und das Beste: Der qualitative Rücklauf übertraf die kühnsten Erwartungen des HR-Teams.

Und letzte Woche wurde ich in einen Mitarbeiter-**Pausenraum** mitgenommen. Dieser war mit lustigen Memes, Comics und humorvollen Zitaten gestaltet. Das schaffte eine passende Atmosphäre, und auch hier fühlte ich mich als externe Besucherin sofort wohl.

Und als ich letztens eine **Schulung** für ein HR-Team zum Thema Rekrutierung gestaltete, wurde ich nett darum gebeten, humorvolle

Präsentationen, Videos und Spiele einzubinden. Dies, damit das Team neues Wissen besser erlernt, aufnimmt und viel motivierter durch den Schulungstag geht.

Wir sind uns alle darüber einig, wichtig ist, dass HumoR immer respektvoll, **anständig** und angemessen sein sollte.

Wird dies eingehalten, dann bietet ein humorvolles Arbeitsumfeld viele Vorteile: z.B. Stressabbau, bessere Teamarbeit, grössere Kreativität, bessere Kommunikation, gute Arbeitsmoral, geringere Fluktuationsrate.

Lachen ist bekanntlich gut für die Gesundheit – das Immunsystem wird gestärkt. Damit ist HumoR ein Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Prävention).

Daher: Haben Sie heute schon gelacht? ☺



Diana Roth ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). www.dianarothcoaching.com

Die dunkle Triade

Grenzen und Tipps im Umgang mit «dunklen» Führungskräften

Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie sind toxische Persönlichkeitseigenschaften, die zu viel Leid und Schaden in Unternehmen führen können. Die Flucht vor «dunklen» Führungskräften schien bis anhin der einzige Weg, sich vor den schädlichen Auswirkungen ihrer Handlungen zu schützen. Doch Forschungsergebnisse zeigen Möglichkeiten auf, die überraschend sind und bislang wenig Beachtung erhalten haben.

Von Katharina Chicherio

«Dunkle» Führungskräfte tummeln sich im Management

Persönlichkeitstypen der dunklen Triade streben nach Status, Macht und Geld. Mutig, zielstrebig und charmant streben sie ehrgeizige Karrieren an und nehmen häufig Führungspositionen ein.¹ Studien belegen, dass sie überdurchschnittlich oft im oberen Management von Grossunternehmen vertreten sind. Einmal angekommen, legen sie stark unethisches, unmo-

ralisches und selbstbezogenes Verhalten an den Tag.² Sie werden als selbstverliebt, gefühllos, manipulativ, impulsiv und betrügerisch beschrieben.

Das Unternehmen wird zum Haifischbecken

«Dunkle» Führungskräfte sind ein grosses Risiko für das Unternehmen. Insbesondere weil der rücksichtslose Konkurrenzkampf «dunkler» Führungskräfte eine

Kultur schafft, in der Stärke, Schnelligkeit und Durchsetzungskraft das «Überleben» sichern. In diesem Haifischbecken leiden Peers und insbesondere die Mitarbeitenden «dunkler» Führungskräfte.³ Als Opfer ihrer Vorgesetzten sind sie voller Misstrauen. Das Gefühl, «nicht zu genügen», schwächt den Selbstwert und erzeugt Angst zu versagen. Dies kann zu anhaltendem Stress führen, der sich negativ auf das Wohlbefinden auswirkt und bis hin zur emotionalen Erschöpfung führen kann.⁴



Persönlichkeitstypen der dunklen Triade streben nach Status, Macht und Geld. Studien belegen, dass sie überdurchschnittlich oft im oberen Management von Grossunternehmen vertreten sind.

Grenzen im Umgang mit «dunklen» Führungskräften

Obwohl umfangreiche Forschung zu den schädlichen Auswirkungen sogenannter dunkler Führungskräfte vorliegt, gibt es kaum Untersuchungen dazu, wie das Leid der Betroffenen gelindert werden kann.⁵ Die Identifizierung von Möglichkeiten für den Umgang mit «dunklen» Vorgesetzten ist deshalb wichtig, da die Empfehlungen, den Arbeitsplatz zu verlassen oder eine andere Position im Unternehmen anzunehmen, für die betroffenen Mitarbeitenden oftmals nicht realisierbar ist.⁶

Veränderungen, die an der «dunklen» Führungspersönlichkeit selbst ansetzen, scheinen wenig erfolgversprechend zu sein. Denn Personen mit hohen Ausprägungen der dunklen Triade sind selten veränderungsbereit.⁷ Die Notwendigkeit für Veränderungen sehen sie oft bei den anderen Personen. Beispielsweise verhalten sich Menschen der dunklen Triade in der Zusammenarbeit mit Coaches manipulativ, aufmerksamkeitsuchend, unreflektiert, misstrauisch und machtorientiert.

Überraschende Befunde geben Hoffnung

Vor einigen Jahren hat die psychologische Forschung zur dunklen Triade einen überraschenden Befund hervorgebracht.⁸ Dieser hat in der Unternehmenspraxis bislang wenig Beachtung erhalten, da er auf den ersten Blick seltsam und kontraintuitiv erscheint. In der besagten Studie von Palmer et al. (2017) zeigten Menschen mit Persönlichkeitseigenschaften der dunklen Triade weniger schädliche Verhaltensweisen, wenn sie das Arbeitsumfeld als unterstützend und wirklich um ihr Wohlergehen besorgt wahrgenommen haben.

Diese Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass Unternehmen mit einer hohen wahrgenommenen organisationalen Unterstützung eine hemmende Wirkung auf das schädliche Verhalten von «dunklen» Führungskräften haben können. Wobei die wahrgenommene organisationale Unterstützung die subjektive Bewertung der Angestellten beschreibt, inwiefern das Unternehmen die eigene Leistung

wertschätzt und sich um das Wohlbefinden aller kümmert.⁹

Positive Führungskulturen anstreben

Die Lösung im erfolgreichen Umgang mit «dunklen» Führungskräften scheint somit in der Stärkung positiver Führungskulturen zu liegen. Diese Kulturen fördern die organisationale Unterstützung, indem der Fokus auf das Wohlbefinden aller Menschen im Unternehmen gelegt wird. In diesen Kulturen wird das unethische Verhalten von «dunklen» Führungskräften gehemmt, und somit können die negativen Effekte auf die Gesundheit der Betroffenen abgepuffert und vermieden werden.

In positiven Führungskulturen, die auf ethischen und moralischen Grundsätzen basieren, erhalten die Betroffenen eine direkte Möglichkeit, sich gegen das unethische Verhalten ihrer Vorgesetzten zu wenden. Zudem kann angenommen werden, dass «dunkle» Führungskräfte weniger Fehlverhalten zeigen, wenn sie in einem Unternehmen arbeiten, das um



Bringen Sie Ihre Mitarbeitenden auf die Palme.

Mit Reka-Pay als Fringe Benefit vergrössern Sie das Ferien- und Freizeitbudget Ihrer Mitarbeitenden und investieren in ihre Work-Life-Balance. reka.ch



MIT REKA LIEGT MEHR DRIN.



das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden besorgt ist.⁸

Hoffnungsvoll ist, dass zunehmend mehr Unternehmen nach positiven Führungskulturen streben und Führungskräfte wollen, die genau dem Gegenteil der dunklen Triade entsprechen. Sie sollen mit einer hohen Ausprägung an sozialer Intelligenz eine positive Führungskultur etablieren, die auf Stärken und flexible Lösungen fokussiert ist.¹⁰

Der Lösungsansatz für die Praxis

Um positive Führungskulturen zu schaffen, muss an den nicht sichtbaren Kultur-elementen gearbeitet werden. Dazu gehören Werte, Normen und Einstellungen. Positive Leadership bietet auf dieser Ebene einen praxiserprobten Lösungsansatz.¹¹ Dabei handelt es sich um einen stärken- und lösungsorientierten Führungsansatz, der gezielt das Wohlbefinden aller Menschen im Unternehmen fördert und damit einen gewinnbringenden Kreislauf hin zu Höchstleistungen auslöst.

Dieser gewinnbringende Kreislauf lässt sich dadurch erklären, dass glückliche und zufriedene Menschen ihre Ziele schneller und erfolgreicher erreichen (siehe Abbildung). Und Menschen, die ihren persönlichen Beitrag zur Zielerreichung erkennen sowie Wertschätzung und Anerkennung erfahren, steigern dadurch direkt ihr Wohlbefinden (siehe Abbildung).



Für die erfolgreiche Umsetzung des Positive Leaderships sind in einem ersten Schritt drei wichtige Meilensteine zu erreichen. Diese sind im Folgenden mit einigen Praxistipps erläutert.

1. Verfolgung einer starken Vision

Zeigen Sie den Sinn und Zweck Ihres Tuns auf! Eine starke Vision gibt der Unternehmung und ihren Mitarbeitenden einen Sinn und Zweck. Denn Menschen wollen wissen, warum und

wozu sie etwas tun. Eine starke Vision gibt uns Struktur und Klarheit für unser Handeln. Und darüber hinaus auch Antrieb und Kraft für das eigene Tun.

Praxistipp: Prüfen Sie die Vision Ihrer Unternehmung, indem Sie die folgenden Fragen beantworten. Wenn Sie diese Fragen nicht oder nur lückenhaft beantworten können, ist die Vision anzupassen.

- Was ist der Sinn und Zweck des Unternehmens, für welches ich arbeite?
- Wofür werde ich von meinen Kunden bezahlt?
- Welcher Sinn leitet sich daraus für mich und mein Team ab?

2. Aufbau eines «Positive Mindsets»

Arbeiten Sie an Ihrer Einstellung! Eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre kann nur dann entstehen, wenn sich die Mitarbeitenden in der Gemeinschaft wohlfühlen. Dies tritt ein, wenn wir die Stärken jeder und jedes Einzelnen stärken und die Schwächen akzeptieren. Was es dafür braucht, ist eine stärkenorientierte Haltung in der Position «ich bin o.k., du bist o.k.». Dafür ist es in einem ersten Schritt wichtig, die eigenen Stärken kennenzulernen und sich bewusst zu machen, wie diese im Arbeitsalltag eingesetzt und gefördert werden können.

Praxistipp: Decken Sie mit dem Fragebogen VIA-IS unter <https://charakterstaerken.org> Ihre persönlichen Stärken auf.

3. Training der Positive-Leadership-Kompetenzen

Erweitern Sie Ihr Wissen! Führung umfasst Kompetenzen, die wie vieles andere erlernt werden müssen. Dafür braucht es den Wissensaufbau als auch das Training dieser Positive-Leadership-Kompetenzen in der Praxis. Denn Führung funktioniert wie ein Muskel, der an Stärke gewinnt, wenn er eingesetzt und trainiert wird.

Mit der Etablierung positiver Führungskulturen anhand des Positive Leaderships können «dunkle» Führungskräfte in ihrem negativen Verhalten gehemmt oder gänzlich aus dem Unternehmen verbannt werden. Darüber hinaus profitieren

SEMINARTIPP

Positive Leadership

Erfolgreich führen mit dem PERMA-Modell

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Katharina Chicherio

- Dienstag, 5. November 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

alle von einem Arbeitsumfeld, das auf das Wohlbefinden aller Menschen im Unternehmen fokussiert ist und damit Freude und Energie für die Erreichung höchster unternehmerischer Ziele freisetzt.

Quellen und Hinweise

- 1 Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- 2 Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- 3 Ellen, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1950–1961. <https://doi.org/10.1037/apl0000880>
- 4 Volmer, J., Koch, I. K., & Görz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413–418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- 5 Ellen, B. P., Kiewitz, C., Garcia, P. R. J. M., & Hochwarter, W. A. (2017). Dealing with the full-of-self boss: Interactive effects of supervisor narcissism and subordinate resource management ability on work outcomes. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 847–864. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3666-4>
- 6 DuBrin, A. J. (2012). *Narcissism in the Workplace: Research, Opinion and Practice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781001363>
- 7 Schiemann, S. J., & Jonas, E. (2020). Streben nach Macht fern von Ethik: Die «dunkle Triade» bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 27, 251–263. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00653-9>
- 8 Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*, 110, 31–37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- 9 Eisenberger, R., et al. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- 10 Seliger, R. (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Schäffer-Poeschel.
- 11 Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Modell: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG.



Katharina Chicherio ist Geschäftsführerin der Celso Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Coaching (Dipl.), Psychologie (BSc) und Betriebswirtschaft (MSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, begleitet Kulturveränderungsprojekte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Welches dieser Abgrenzungskriterien deutet auf eine Selbstständigkeit hin?

- Die Person verfügt nicht über eigenes Personal.
- Die Person erhält ihre Arbeit zugewiesen.
- Die Person stellt Rechnung für ihre Tätigkeit.

Was sind «Halluzinationen» bei KI-Chatbots?

- Wenn das KI-Modell durch die gestellte Frage zum Absturz gebracht wird
- Ungenaue oder irreführende Antworten vom KI-Modell, die nicht auf realen Daten basieren
- Wenn das KI-Modell zugibt, dass es keine Antwort auf die gestellte Frage geben kann

Wofür steht die Abkürzung «GPT» in ChatGPT?

- Guided Problem-solving Tool
- Global Partner in Talk
- Generative Pre-trained Transformer

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf 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 Juni 2024 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 12.5.2024. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe April 2024:

Welche Aussage ist KORREKT?

Klare Regeln über Weiterbildungsvereinbarungen sind im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis gesetzlich nicht zu finden. Es muss auf die Rechtsprechung zurückgegriffen werden.

Bei welchem Unternehmen ist Nicole Jans tätig?
AMAG-Gruppe

Was bedeutet der Begriff «Servant Leadership»?
Dienende Führung

Die Gewinnerin der Ausgabe April 2024 heisst Sulasa Baumberger. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie
1 Übernachtung mit Frühstück
und 1 Gourmet-Abendessen
für 2 Personen
von Smartbox!

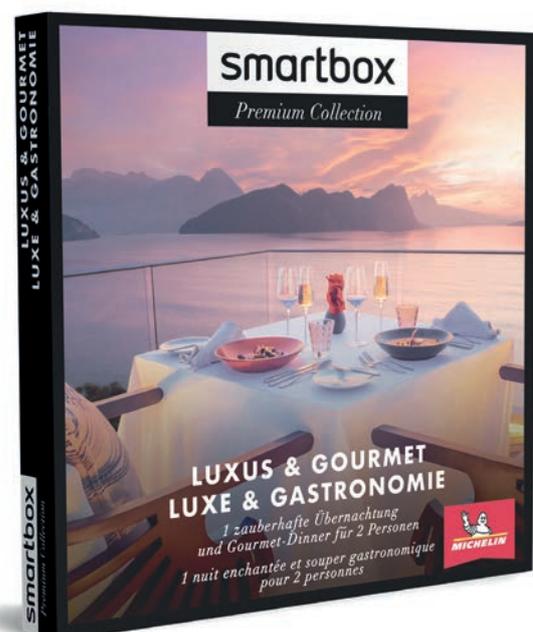
Luxus & Gourmet

1 Übernachtung mit Frühstück und 1 Gourmet-Abendessen für 2 Personen

120 charmante Einrichtungen, in denen Sie zauberhafte Aufenthalte für zwei geniessen können.

Diese wunderbare Auswahl an Übernachtungen mit einem köstlichen Gourmet-Dinner wird selbst die anspruchsvollsten Feinschmecker zufrieden stellen! Die Kombination aus Entspannung und Genuss für zwei Reisende verspricht eine angenehme Auszeit, die wunderbare Erinnerungen hinterlassen wird. Gönnen Sie sich eine kleine Pause!

smartbox



Weiterbildungen im HR & Leadership

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

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
SVEB-Zertifikat Ausbilder/in	29 Standorte	sveb-1.ch	4 M	Diverse	14 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Swiss Payroll Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Eidg. Fachausweis						
Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis	11 Standorte	lernwerkstatt.ch/ausbilder	12 M	Diverse	39 Tage	Parallellehrgang für verpasste Termine
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	12 Standorte	lernwerkstatt.ch/mentoring	20 M	Diverse	36 Tage	Inkl. Diplom Systemischer Coach
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	18 M	Flexibel	300 Stunden	Inkl. Reflexionen & Training
Betriebliche/r Mentor/in mit eidg. Fachausweis	Verschiedene	coachingzentrum.ch/bm	18 M	Diverse	16,5 Tage	Ausbaubar zum CAS Coaching
Führungsfachleute mit eidg. FA	Zofingen oder Olten	weiterbildung-zofingen.ch	16 M	Diverse	440 Lektionen	Vernetzungsmodul zur Vorbereitung auf eidg. Berufsprüfung
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	13 M	Mi, vereinzelt Sa	42 Tage	Zertifikat der FHNW
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Handelsschule KV Aarau	hkvaarau.ch	17 M	Di abends und Sa	370 Lektionen	Fachrichtung A, C
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Di/Fr oder Mi/Sa	350 Lektionen	2 Modelle
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	12 M	Div. Zeitmodelle	300 Lektionen	Fachrichtung A, Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Lernwerkstatt Olten	lernwerkstatt.ch/hr	13 M	Fr und Sa	30 Tage	Live-Prüfungssimulationen
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	400 Stunden	Alle Fachrichtungen (A, B, C)
HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA	Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch/hr-fachleute	12 M	Mo und Mi	270 Lektionen	Fachrichtungen A,C (Swissstaffing), Prüfungsvorbereitung
HR-Fachleute mit eidg. Fachausweis	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	18 M	Diverse	342 Lektionen	Fachrichtung A
Sozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	372 Stunden	Zwei Lehrgangsmodelle
Sozialversicherungsfachfrau/-mann mit eidg. FA	Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	16 M	Sa	300 Lektionen	Inkl. Prüfungsvorbereitung und -simulation
Eidg. Diplom						
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom	Olten	lernwerkstatt.ch/al	12 M	Fr und Sa	35 Tage	Durchführungsgarantie
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch	12 M	Fr und Sa alle 2 Wo.	36 Tage	Eidg. anerkannt
Dipl. HR-Leiter/in NDS HF	SIB Zürich	sib.ch	12 M	Fr und Sa	33 Tage	Diplomarbeit
Leiter/in Human Resources	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	12–18 M	Flexibel	320 Stunden	Inkl. verschiedener Mehrwerte
CAS						
CAS Agile Teamcoaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/sv-tc	6 M	Diverse	16 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Coaching	Verschiedene	coachingzentrum.ch/coaching	18 M	Diverse	15 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Coaching als Führungskompetenz	HSLU Luzern	hslu.ch/coaching	11 M	Diverse	Blockkurse	AACSB-akkreditiert
CAS Compensation & Benefits Management	HSW Freiburg	heg-fr.ch	5 M	Do, Fr und Sa	15 Tage	Durchführung auch in Zürich
CAS Creative Leadership in the Digital Age	HSLU Luzern	hslu.ch/creative-leadership	8 M	Do bis Sa	Blockkurse	AACSB-akkreditiert
CAS Digitalisierung und Digitale Führung im HRM	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	9 M	Do	18 Tage	15 ECTS
CAS FH in Agile HR	Kalaidos Fachhochschule, Zürich	kalaidos-fh.ch	6 M	Diverse	12–13 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA in Unternehmen, vor Ort und Live-Streaming
CAS FH in People Attraction Excellence	Kalaidos Fachhochschule, Zürich	kalaidos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS FH in Personalentwicklung	Kalaidos Fachhochschule, Zürich	kalaidos-fh.ch	6 M	i.d.R. Fr und Sa	15–16 Tage	Ausbaubar zum MAS, DAS, (E)MBA vor Ort und Live-Streaming
CAS Going Teal – Selbstorganisation für die agile Praxis	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	7 M	Mo und Di	15 Tage	Inkl. Studienreise nach Holland
CAS Innovative Arbeitswelten: New Work & Collaboration	Diverse Kursorte & online (auf Wunsch auch hybrid)	ikf.ch	3 M	Fr und Sa	10 Tage	Wahlmodul in allen Masterstudiengängen
CAS Innovatives HR-Management	Campus St. Gallen	ost.ch	8 M	Mo, Di, Fr und Sa	18 Tage	Ausbaubar zum MAS
CAS Interkulturelles Coaching	Olten	coachingzentrum.ch/ic	8 M	Diverse	12 Tage	Ausbaubar zum MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
CAS Leading Transformation	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	5 M	Diverse	16 Tage	12 ECTS Punkte/ Kooperation mit Hochschule Fribourg
CAS Moderne Personal- und Organisationsentwicklung	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	12 M	Diverse	20 Tage	Ausbaubar zum MAS Leadership und Changemanagement
CAS Resilienztraining	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch	12 M	Diverse	18 Tage	Burn-out-Prävention mit Abschluss
DAS						
DAS Bildungsmanagement	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/das	11 M	Mo oder Di	29 Tage	Durchführungsgarantie
MAS						
MAS Human Resource Management	Campus Olten	fhnw.ch/wirtschaft/pmo	24 M	Fr und Sa, z.T. Do	70 Tage	Deutsch und Englisch
MAS Interkulturelles Coaching und Supervision	Olten	coachingzentrum.ch/mas	42 M	Diverse	63–66 Tage	Zusätzlich zum MAS: Fachtitel Supervisor/in-Coach bso
MAS Leadership and Management	HSLU Luzern	hslu.ch/leadership-management	6 M	Fr, Sa oder abends	Blockkurse	Modularer Aufbau
EMBA/MBA/Nachdiplomstudium						
Executive MBA Luzern	HSLU Luzern	hslu.ch/emba	24 M	Do bis Sa	Blockkurse	AACSB-akkreditiert
NDS Management & Leadership HF	Münchenstein	www.kvpro.ch	18 M	Fr, Sa 1 × pro Monat	340 Lektionen	Modulares Programm
MBA Luzern	HSLU Luzern	hslu.ch/mba	18 M	Fr, Sa	Blockkurse	AACSB-akkreditiert

Internationale Weiterbildung

Globalen Wandel gestalten: berufliche Perspektiven im 21. Jahrhundert

Inzwischen gehören internationale Erfahrungen im Job für immer mehr Führungskräfte zum Alltag. Gleichzeitig hat sich das Arbeiten im internationalen Kontext fundamental verändert – es ist ortsunabhängiger geworden, hybrid zwischen digital und vor Ort, geprägt von geopolitischen Verschiebungen und neuen Anforderungen an die Flexibilität internationaler Fach- und Führungskräfte. Aber woraus besteht heute das Kompetenzprofil eines internationalen Managers?

Von Prof. Dr. Sebastian Huber

Die langfristige Entwicklung im internationalen Handel ist klar – gemäss der UNO Welthandels- und Entwicklungskonferenz hat sich der Welthandel mit Gütern seit 2009 von 12 auf rund 24 Billionen USD verdoppelt. Auch bei Dienstleistungen, Finanztransaktionen und digitalen Gütern wird eine ähnliche Entwicklung beobachtet. Für Unternehmen und ihre international tätigen Fach- und Führungskräfte gab es also in den letzten Jahren oft nur einen Weg: nach oben. Gerade exportstarke Schweizer KMU sahen sich mit ihren spezialisierten, oft innovativen und hoch-qualitativen Produkten und Dienstleistungen einer stets wachsenden, globalen Nachfrage gegenüber. Handelschranken wurden abgebaut, Transportwege erleichtert, die Kommunikation mit immer entfernteren Märkten als Kunden, Lieferanten und Partner intensiviert. Mitunter eine grosse Hürde: die Fach- und Führungskräfte finden, die dieses internationale Business gekonnt entwickeln und gestalten konnten und wollten.

Mit Disruption umgehen

Durch COVID-19 erfuhr diese Aufwärtsbewegung eine schon länger nicht mehr da gewesene Zäsur: Abrupt wurden Lieferketten unterbrochen, Reisepläne verunmöglicht, Märkte entkoppelt. In der Folge standen Unternehmen vor der Herausforderung, Strategien anzupassen oder neu zu entwickeln, die sowohl die neuen Realitäten berücksichtigten als auch die Weichen für zukünftiges Wachstum stellten.

Je nach Markt und Branche erholte sich das Handelsvolumen mehr oder weniger schnell, während sich gleichzeitig das Wesen der internationalen Geschäftstätigkeit post COVID merklich veränderte: Was einst als klare Handelsbeziehungen und Zusammenarbeitsformen zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft oder internationalen Partnern galt, musste neu definiert werden, weil sich Märkte voneinander entkoppelt hatten. Neue geopolitische Interessen und Beziehungen be-

einflussen den Handlungsspielraum von international tätigen Unternehmen. Und auch ortsunabhängiges Arbeiten in einer mitunter anspruchsvollen Mischung aus Interaktionen mit Partnern und Arbeitskolleg*innen vor Ort und online ist zur Normalität geworden.

Je weniger wir wissen ...

Ob die Welt nun als VUCA (volatil, unsicher, chaotisch und mehrdeutig) oder BANI (brüchig, verängstigt, nichtlinear und unverständlich) beschrieben wird – im internationalen Business sind die kausalen Zusammenhänge inzwischen schwerer verständlich, komplexer und das spezifische Wissen zu einzelnen Märkten und Entwicklungen oberflächlicher geworden. Um ihre Aufgaben aber erfolgreich bewältigen zu können, ist für internationale Fach- und Führungskräfte ein vertrauensvolles Netzwerk an relevanten Kontakten unerlässlich. Dies sollte idealerweise mit offenem und intensivem Austausch sowie einer unternehmerischen Grundhaltung gekoppelt sein, die das internationale Geschäft weiterhin als strategische Stossrichtung verfolgt.

Je weniger wir über das internationale Geschäft selbst wissen, umso wichtiger also, sich dessen bewusst zu sein und sich unter Gleichgesinnten auszutauschen. Das kann im Unternehmen selbst sein, in eher unverbindlichen Formaten der Branche oder Region oder möglicherweise auch in Form einer gezielten Weiterbildung, insbesondere im durchlässigen Schweizer Bildungssystem.



Weiterbildungsteilnehmende erwarten, dass Angebote für internationale Fach- und Führungskräfte die internationale Perspektive in allen Aspekten einbeziehen.

Weiterbildungsteilnehmende erwarten zu Recht, dass Angebote für internationale Fach- und Führungskräfte die internationale Perspektive in allen Aspekten einbeziehen: Die Teilnehmenden sollten aus unterschiedlichen Regionen und Kulturen rekrutiert sein, idealerweise selbst einen internationalen Werdegang hinter sich haben und so einen erfahrungsbasierten Austausch ermöglichen. Gleiches gilt für die Dozierenden, die nicht nur aktuelle Inhalte zu relevanten internationalen Themen vermitteln, sondern selbst über aktuelle internationale Erfahrungen in ihren Fachgebieten verfügen. Letztlich sollten auch Veranstaltungsorte und Anwendungsbeispiele aus der Praxis wie Firmenbesuche oder Gastreferate immer wieder neue Perspektiven auf das Zusammenarbeiten im internationalen Kontext bieten.

Viele Weiterbildungsangebote entwickeln sich ohnehin weg von der primären Wissensvermittlung hin zum Erwerb von Handlungskompetenzen durch Anwendung und praktischen Erfahrungsaustausch. Besonders für internationale Weiterbildungsteilnehmende auf Hochschulstufe ist dabei die Flexibilität und Vereinbarkeit ihrer Rolle mit den zielgerichteten Unterrichtsformaten entscheidend. Basierend auf den Erfahrungen mit neuen Lehr-Lernformaten der letzten Jahre zeichnen sich auch hier konzeptionelle Entwicklungen und didaktische Möglichkeiten ab. Wie in der unternehmerischen Realität kombinieren internationale Weiterbildungsprogramme heute die Vorteile von asynchronen digitalen Unterrichtsformen mit synchronen Elementen und Präsenzveranstaltungen. So kann die Planung von verbindlichen Kontaktseminaren mit flexiblen, zeitunabhängigen und selbstgesteuerten Bausteinen kombiniert werden, was für die Teilnehmenden insgesamt die Vereinbarkeit einer Weiterbildung mit dem eigenen, internationalen Arbeits- und Reisepensum signifikant erhöht.

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft bietet mit dem **Master of Advanced Studies in International Management (MAS IM)** ein durchgängig englischsprachiges Angebot für internationale Fach- und Führungskräfte aus dem In- und Ausland. Seit Herbst 2023 werden die bewährten Inhalte im modularen Programm neu strukturiert, um eine noch grössere Flexibilität zu ermöglichen. Das MAS-Programm kennzeichnen einerseits kompakte, langfristig planbare Präsenzblöcke, wo sich die internationalen Teilnehmenden vor Ort in Luzern, Bangkok, Vancouver oder San Sebastián zum intensiven Austausch, für Firmenbesuche und Unterricht mit Experten und Expertinnen aus der Wissenschaft und Praxis treffen. Andererseits werden Teilnehmende durch ein umfassendes Angebot von digitalen Lehr-Lerninhalten sowie Onlinecoachings von Expertinnen und Experten der HSLU begleitet, die sich individuell in die berufliche und persönliche Planung einbetten lassen. Die umfassendere Ergänzung der Präsenz-Unterrichtseinheiten mit flexiblen, digitalen Elementen ermöglicht jetzt einen individuellen Einstieg in den MAS, abhängig von der eigenen Präferenz und Verfügbarkeit für die im Programm integrierten Präsenzwochen.

merischen Realität kombinieren internationale Weiterbildungsprogramme heute die Vorteile von asynchronen digitalen Unterrichtsformen mit synchronen Elementen und Präsenzveranstaltungen. So kann die Planung von verbindlichen Kontaktseminaren mit flexiblen, zeitunabhängigen und selbstgesteuerten Bausteinen kombiniert werden, was für die Teilnehmenden insgesamt die Vereinbarkeit einer Weiterbildung mit dem eigenen, internationalen Arbeits- und Reisepensum signifikant erhöht.

Ausblick

Wohin sich das internationale Management in naher Zukunft weiterentwickeln wird, bleibt ungewiss. Dass Unternehmen und Organisationen in den globalen Märkten des 21. Jahrhunderts aber weiterhin auf Fach- und Führungskräfte

angewiesen sein werden, die sich in diesem Umfeld kompetent und engagiert bewegen können, scheint unbestritten. Um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein, müssen sowohl Mitarbeitende als auch Unternehmen bereit sein, sich auf Unsicherheiten einzulassen, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und unternehmerische Haltung einzunehmen!



Prof. Dr. Sebastian Huber lehrt und forscht an der Hochschule Luzern – Wirtschaft zu Themen des internationalen Managements und der Geschäftsmodelltransformation im Luxusmarkt.

Er verantwortet verschiedene Weiterbildungsangebote in Business Excellence und internationalem Management und leitet die Weiterbildung am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie.



Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
Leserservice
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

10 Ausgaben für CHF 98.–*
Jahresabonnement

5 Ausgaben für CHF 59.–*
Schnupperabonnement

10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.–*
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

TIPP!

Firma

Funktion

Vorname

Name

Strasse, Nr.

PLZ, Ort

Datum/Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto

Robustes Zukunftsmindset

Ist Ihr Unternehmen zukunftsfit?

Eine Zukunft, in der wir gerne leben, wird von Menschen gemacht, denen eine gute Zukunft am Herzen liegt. Wer mit wachsamem Optimismus an die Zukunft herantritt, dem bietet sie unendlich viele Gelegenheiten, mehr zu erreichen, Grosses zu schaffen und gemeinsam mit Gleichgesinnten erfolgreich zu sein.

Von Anne M. Schüller

Zukunft beginnt mit Bildern von dem, was wir für uns, für unser Umfeld und für die Menschheit erhoffen. Doch vor uns liegen Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten, die alles bislang Gesehene in den Schatten stellen. Ungewissheiten lauern an jeder Ecke. Präzisionsplanung ist zwecklos. Permanente Vorläufigkeit wird zur Normalität. Das Alte stirbt bereits, doch das Neue ist erst in Ansätzen da.

Diesen Schwebzustand der Unsicherheit, der Mehrdeutigkeiten und Zweifel halten Menschen nicht besonders gut aus. Wir fühlen uns ausgeliefert, gestaltungsohnmächtig, irgendwie dauerbedroht. Dies erklärt die Unruhe, das Ausgelaugtsein, die Gereiztheit und Überforderung, die derzeit so spürbar ist. Und noch etwas kommt hinzu: Ein krankes Klima und eine kranke Natur machen die Menschen anfällig und matt.

Die Grenzen des Machbaren verschieben sich täglich

Geopolitische Verwerfungen, Krisenherde, die Folgen der globalen Erwärmung sowie die Neukombination von Technologien und Industrien sorgen für Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Dies erfordert Adaptionskompetenz. Das kann sehr stressig sein, zumal der stabilisierende Faktor der Verlässlichkeit fehlt.

So sind Entscheidungen immer nur ein Zwischenschritt. Jede gelungene Innovation bewirkt umgehend weitere Innovationen. Und mit jeder Innovationswelle nimmt die Entwicklungsgeschwindigkeit zu. Die Grenzen des technologisch Machbaren werden quasi täglich verschoben. In einem derart unvorhersehbaren Umfeld



Die eine Zukunft gibt es nicht. Vielmehr ist sie die Antizipation kommender Möglichkeiten.

ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht.

Wer zögerlich wartet, was sich wie in Zukunft entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge anderer einzuholen. Viele sind längst in Aufbruchstimmung. Überall gibt es Vorreiter und Schrittmacher, experimentierfreudige Weichensteller und tatkräftige Übermorgengestalter, die den notwendigen Wandel initiieren.

Sie sind die treibende Kraft, damit das notwendige Neue entsteht. Sie sind Brückenbauer zwischen gestern, heute und morgen, Konnektoren zwischen drinnen und draussen, Voraustrupp ins Neuland, Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft, Lotsen in die kommende Zeit. Sie sind aufgeschlossen für das Wohlergehen der Menschen, für Digitales und alles rund um den Schutz des Planeten.

Wie ein robustes Zukunftsmindset entsteht

Zukunft ist die Imagination zukünftiger Gegenwarten. Das bedeutet: Die eine Zukunft gibt es nicht. Und schon gar nicht ist sie determiniert. Vielmehr ist sie die Anti-

zipation kommender Möglichkeiten. Mit Übung, Intuition und tiefem Wissen können wir manches erahnen, nach leisen Signalen lauschen und Trends deuten lernen. Wer die Zukunft gestalten will, muss diese also zunächst ergründen, muss Zukunftsverständnis entwickeln, muss Szenarien erstellen und panikfrei mit ihrer Hilfe erkunden, wie die Welt in fünf, in zehn oder in zwanzig Jahren aussehen könnte.

Zukunftskompetenz bedeutet insofern:

- Zukunft verstehen. Dafür brauchen wir Wissen, Erfahrung und Imagination.
- Zukunft gestalten. Dafür brauchen wir Können, Wollen und Dürfen.

Was geht denn schon mal? sollte dabei unser Grundmodus sein. Hierbei benötigen die Mitarbeitenden ausreichend Freiraum zum Experimentieren – und die Erlaubnis, Fehler machen und auch scheitern zu dürfen. Fehlschläge sind der Preis für Innovationen. Für den, der so an die Zukunft herantritt, bietet sie schier unendlich viele Gelegenheiten, mehr zu erreichen und Grosses zu schaffen. Denn es ist nicht die Zukunft an sich, die uns beunruhigt oder hoffnungsvoll stimmt, es ist unsere eigene Meinung darüber.

«Später» heisst in rasanten Zeiten schnell «zu spät»

Je eher wir uns auf das Positive und die Überwindung von Hindernissen konzentrieren, desto grösser sind unsere Chancen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Nicht irgendwann, sondern *jetzt* müssen wir mit den notwendigen Schritten beginnen. Wie wir heute durch die Arbeits- und Lebenswelt navigieren und was wir dabei tun oder lassen, entscheidet darüber, wie es uns künftig ergeht.

Zwangsläufig wird es hierbei neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens geben. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Wir können uns entscheiden, das zu ändern. Immer mehr Menschen brennen für immaterielle Werte, für mehr Freizeit statt mehr Besitz, mehr Freundlichkeit, Wertschätzung, Wohlbefinden.

In einer hypervernetzten Welt ist niemand mehr eine Insel. Die besten Innovationen entstehen durch das Zusammenlegen der unterschiedlichsten Kompetenzen an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen. Dies verbindet sich mit sozialer Verantwortung und dem Schutz unseres Heimatplaneten, damit er auch für kommende Generationen lebenswert bleibt.

Vernetzung und die Erfolgstriade der Zukunft

In der Future Economy, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, ist Multiperspektivität ein weiteres Muss. Dabei geht es nicht länger um den Wettstreit isolierter Einzelaktivitäten. Die zunehmende Komplexität verlangt sich cross- und transfunktional vernetzende Vorgehensweisen. Drei strategische Handlungsfelder stehen hierbei im Fokus:

- **regenerative Nachhaltigkeit:** Dabei spielen die Circular Economy, der Klimaschutz, XaaS (Anything as a Service) und weitere nachhaltige Geschäftsmodelle eine massgebliche Rolle.
- **strukturelle Transformationen:** Hier geht es primär um Zukunftsszenarien, Zukunftstechnologien und die Zusammenarbeit in Business-Exosystemen.

DAS NEUE BUCH DER AUTORIN



Anne M. Schüller
Zukunft meistern
Das Trend- und
Toolbook für
Übermorgengestalter

Gabal Verlag 2024,
S. 232, € 29.90
ISBN: 978-3-96739-181-7

- **Top-Innovationskompetenz:** Dies umfasst zukunftstaugliche Innovationen sowie die Auswahl passender Innovationshelfer und effizienter Innovationsprozesse.

Diese drei Handlungsfelder sind eng miteinander verwoben: Um Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu realisieren, brauchen wir strukturelle Transformationen in weiten Bereichen der Wirtschaft – und zugleich eine Vielfalt unverbrauchter Ideen. Eine hohe Innovationskompetenz verhilft zu neuen, transformativen Geschäftsmodellen in attraktiven Zukunftsmärkten, und diese setzen ein umweltschonendes und zugleich menschenfreundliches Handeln voraus.

«Und die Digitalisierung?», werde ich manchmal gefragt. Ja, die Digitalisierung treibt die Zukunft mit Macht voran, doch letztlich ist sie immer nur Mittel zum Zweck. Mit ihrer Hilfe werden Nachhaltigkeit, Transformation und Innovationen im Dreiklang die Zukunft gestalten. Dafür brauchen wir Neugier, Zuversicht, Wagemut, Tatkraft und wilde Entschlossenheit: als Individuum, als Unternehmen und als Gesellschaft.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Experte für das Touchpoint

Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de

Vergesst die KI-Jagd: Was Teams wirklich brauchen

Es gibt bis anhin wenige bis keine Fachkräfte, die sowohl in der Informatik als auch in den spezifischen Anwendungsbereichen von künstlicher Intelligenz (KI) versiert sind. Obwohl KI bereits eine wesentliche Rolle in unseren Smartphones und vielen Computeranwendungen spielt. Technisch versierte IT-Fachpersonen sind in der Lage, ein Large Language Model im Unternehmen aufzusetzen, aber zum prompten braucht es das Know-how von Marketing-Spezialist*innen, Fotograf*innen, Designer*innen, Datenanalyst*innen und anderen Fachleuten.

Künstliche Intelligenz ist ein Meta-Skill. Ähnlich wie beim Aufkommen von Social Media, das zunächst von spezialisierten Teams betreut wurde, erleben wir heute eine Demokratisierung der KI-Technologien. Jedoch benötigen wir für die effektive Nutzung von KI-Tools breit gefächerte Kompetenzen – das Prinzip «Shit in, Shit out» verdeutlicht, dass ohne qualitativ hochwertige Eingaben auch keine guten Ergebnisse zu erwarten sind.

Die Einführung und Nutzung von KI sollte weniger als technologische Herausforderung und mehr als transformative Kraft betrachtet werden. Wer erfolgreiche KI im Unternehmen einsetzen will, setzt nicht nur auf Technologien, sondern auch auf ein tiefes Verständnis dafür, wie diese die Arbeitsweise und das Angebot eines Unternehmens revolutionieren können. Die Faszination für Tools wie ChatGPT zeigt das Potenzial von KI, alltägliche Aufgaben zu übernehmen und zu optimieren. Um den «Halluzinationen» des Chatbots entgegenzuwirken, ist eine sorgfältige Prüfung und Anpassung durch Menschenhand aber (noch) zwingend.

Wie Excel, das sich als Standardwerkzeug im Geschäftsalltag etabliert hat, wird KI eine zentrale Rolle in der Zukunft der Arbeit spielen. Um zu verhindern, dass KI-Technologien ähnlich suboptimal genutzt werden wie das besagte Tabellenkalkulationsprogramm, ist eine Investition in Ausbildung und praktische Erfahrung entscheidend. Probiert und lernt jetzt, anstatt zu regulieren oder zu verbieten!

Der Verband KImpact bietet eine Plattform zum Austausch über Ausbildungsqualität und Best Practices.



«Assisted by AI»

Chris Beyeler ist Präsident von KImpact, dem Verband für künstliche Intelligenz. Der Verband bietet eine Plattform zum Austausch über Ausbildungsqualität und Best Practices auf www.kimpact.ch



VORSCHAU

personalSCHWEIZ Ausgabe 5
Juni 2024*

Flexibles Arbeiten, Jobsharing & Arbeitszeit

Immer mehr Arbeitnehmende wünschen sich flexible Arbeitsformen, um ihr Privatleben mit dem Beruf besser vereinbaren zu können. Dazu zählen neben der Wahl des Arbeitsorts auch die Möglichkeit, in einem Teilzeitpensum zu arbeiten. Wir sprechen dazu im Titelinterview mit Hamiyet Dogan, Leiterin HR Schweiz bei Helvetia Versicherungen. Das Unternehmen setzt mit der Initiative «FlexOffice» und dem Angebot, jede Position in Teilzeit auszuüben, konsequent auf Flexibilität. Welche Herausforderungen hybrides Arbeiten mit sich bringt, und wie Jobsharing auf Führungsebene funktioniert, erfahren Sie in der Juni-Ausgabe.



Selbst zu entscheiden, ob man lieber im Büro oder in einem Café arbeitet, ist ein Aspekt von Flexibilität.

Organisationales Commitment im Onboarding-Prozess

In den letzten Jahren hat sich die hybride Arbeitsweise etabliert. Daher ist der Aufbau einer emotionalen Bindung zum Unternehmen und Team eine Herausforderung, wenn neue Mitarbeitende in einen solchen Arbeitskontext integriert werden. Caroline Niederhauser gibt acht Empfehlungen zum Aufbau dieser Bindung in hybriden Teams.

New Workspace – Zonen für tätigkeitsbezogenes Arbeiten

Die Gestaltung neuer Arbeitsflächen ist ein entscheidender Schritt für Unternehmen auf ihrem Weg zu einer modernen Arbeitsumgebung. Doch der Übergang zu einem neuen Arbeitsplatzkonzept erfordert mehr als nur die physische Gestaltung des Raums. Wie die Mitarbeitenden auf diesem Weg erfolgreich begleitet werden, beschreibt Marilena Abt in ihrem Beitrag.

Teilzeitarbeit – Zusatzvorsorge schafft Anreize

Teilzeitbeschäftigung und flexible Arbeitsmodelle gewinnen zunehmend an Bedeutung. Auch hoch qualifizierte Fachkräfte entscheiden sich heute oft für eine reduzierte Arbeitszeit, um Familie, Freizeit und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können. Wie mit einer gezielten Zusatzvorsorge die langfristige finanzielle Sicherheit dieser Arbeitnehmenden gewährleistet werden kann, erfahren Sie im Artikel von Cyrill Habegger.

* Änderungen vorbehalten

SEMINARTIPP

Homeoffice und flexibles Arbeiten rechtssicher gestalten

Stolpersteine bei modernen Arbeitsformen vermeiden

Praxis-Seminar, 1 Tag

Nächster Termin: Donnerstag, 24. Oktober 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

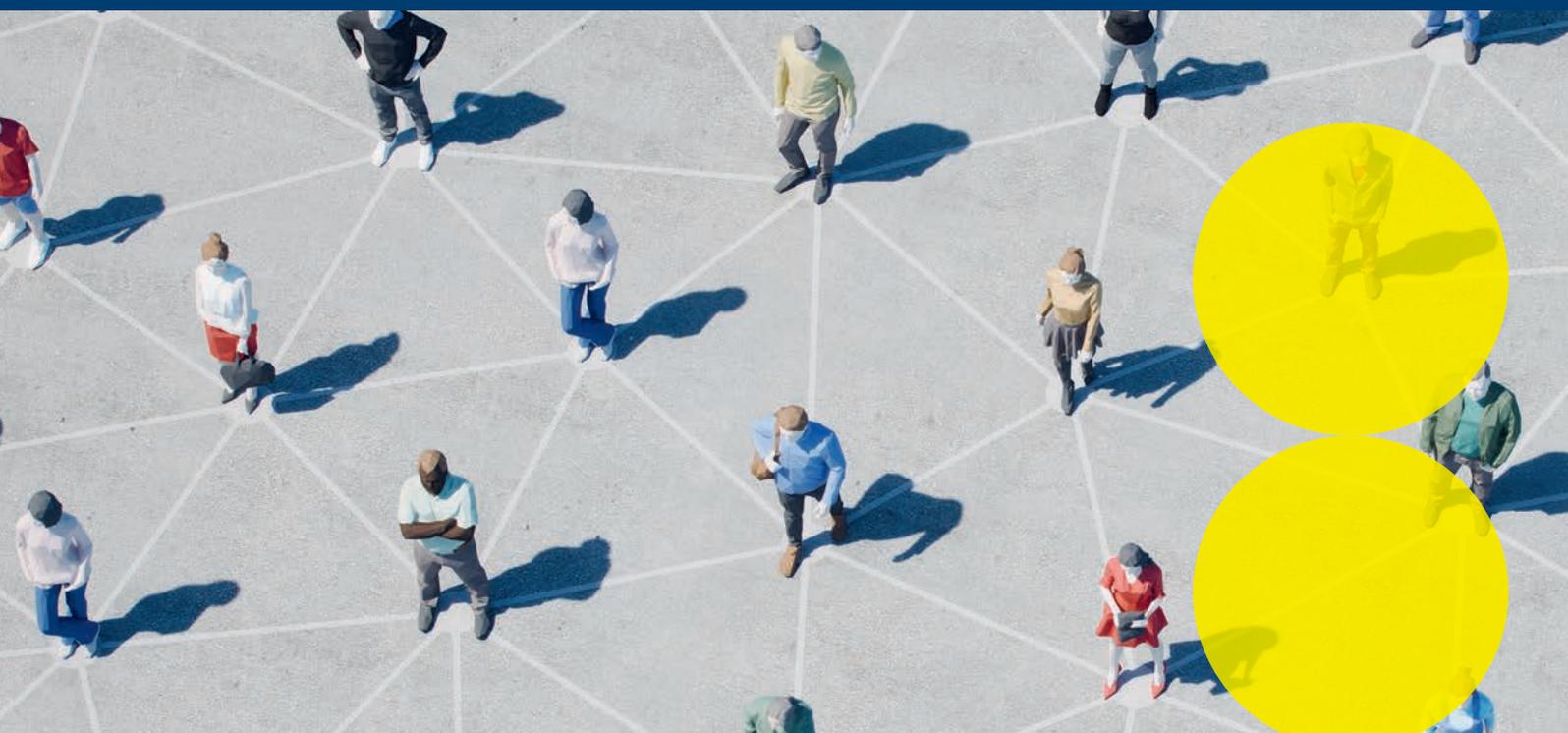
Mehr Informationen unter:
www.praxisseminare.ch

IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich www.weka.ch
Herausgeber	Stephan Bernhard
Redaktion	Dave Husi (Chefredaktion)
Abonnement	Jahresabonnement CHF 98.– Jahresabonnement mit Toolbox CHF 138.– Schnupperabonnement für 6 Mt. CHF 59.– (Preise exkl. MWST und Versandkosten) Bestellung auf www.personal-schweiz.ch
Abo-Service	Sanja Rajkovic Tel: +41 (44) 434 88 34 E-Mail: sanja.rajkovic@weka.ch
Chefredaktion	Dave Husi Tel: +41 (44) 434 88 32 E-Mail: dave.husi@personal-schweiz.ch
Anzeigenverkauf	Daniel Blumer Tel: +41 (44) 434 88 69 E-Mail: daniel.blumer@personal-schweiz.ch Eva Ferrari Tel: +41 (44) 434 88 64 E-Mail: eva.ferrari@personal-schweiz.ch
Vertrieb	Sabine Zumach Tel: +41 (44) 434 88 67 E-Mail: sabine.zumach@weka.ch
Layout/DTP	Dimitri Gabriel/Tobias Ammann
Korrektorat/ Lektorat	Margit Bachfischer M.A. Bobingen
Druck	Galledia Print AG, Flawil www.galledia.ch
Auflage	Druckauflage: 5000 Exemplare
Publikation	10 Mal jährlich ISSN 1664-5693

Bildrechte: Titelbild und Bild S. 8 Corina Zingg/Crealengo; Grafiken S. 16, S. 17 und S. 18 Beatrix Bock; Bild S. 36 HR-Campus; Autorenporträts und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: www.istockphoto.com.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.



Zwei Tage. Ein Ziel.

Seminar Persönlichkeits- entfaltung mit Transaktionsanalyse – TA 101

Inhalte des zweitägigen Seminars:

- Modelle und Konzepte der Transaktionsanalyse kennen- und anwenden lernen
- berufliche und persönliche Kompetenz im Umgang mit Menschen, Gruppen und Systemen erweitern
- positive Grundhaltung im Fühlen, Denken, Sprechen und Handeln einnehmen
- eigene Fühl-, Denk- und Handlungsmuster reflektieren





**DIE UMANTIS
HR-SUITE**

GESTALTEN

STATT VERWALTEN

umantis.com

Weil ein anspruchsvoller
Bereich wie Ihr HR die
beste mitarbeiterorientierte
Lösung verdient.

 **ABACUS**
umantis
Wir sind HR.