DER HR-DEVELOPER

MAI 2025
NEWSLETTER **05**

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN

Liebe Leserin, lieber Leser

Die Arbeitswelt wandelt sich grundlegend: «Future of Work» verbindet technologische Innovationen mit neuen Arbeitsmodellen. Im Mittelpunkt steht dabei der Mensch als zentraler Erfolgsfaktor. Im ersten Artikel zeigen wir, was das für Unternehmen und HR bedeutet und wie Sie diesen Wandel aktiv mitgestalten können.

Ohne HR-Strategie keine Positionierung – gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und wirtschaftlicher Unsicherheit ist sie entscheidend. Wer jetzt nicht in Bindung, Entwicklung und Kultur investiert, riskiert morgen Wettbewerbsnachteile. Mehr dazu ab Seite 4.

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- H im HR: Zukunft der Arbeit — Seite 1
- Corporate Fitness: HR-Strategie — Seite 4
- HR-Skills: Kompetenzentwicklung — Seite 6
- Mindset: Erfolg — Seite 8
- Collaboration: Workshops moderieren — Seite 10

Zukunft der Arbeit: Fokus Mensch

Die Arbeitswelt wandelt sich fundamental: Der Megatrend «Future of Work» (Zukunft der Arbeit) vereint technologische Innovationen mit neuen Arbeitsmodellen und betont den Menschen als zentralen Erfolgsfaktor.

Von Sonja Kupferschmid

Arbeit wird zunehmend Teil der eigenen Identität und ist längst nicht mehr bloss Mittel zum Zweck (Zukunftsinstitut, 2025). In der Folge rücken Aspekte wie Sinnhaftigkeit, mentale Gesundheit und Werte in den Vordergrund; Sinn in der Arbeit zu erleben, gilt als einer der stärksten Motivationsfaktoren. Studien in über 30 Ländern zeigen, dass rund die Hälfte der Menschen ihren Job als nicht sinnvoll empfinden – gleichzeitig betonen 74% der Befragten, dass die Möglichkeit zur Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten als sinnstiftend erlebt wird (hrmbooks.ch, 2024).

Ein klar definierter Unternehmenszweck (Purpose) verleiht dem Arbeitsalltag Bedeutung und bewirkt Leistungssteigerungen: Beschäftigte, die den Sinn in ihrer Arbeit erkennen, sind engagierter und ihrem Arbeitgeber loyaler (Hammermann, 2022). Besonders die jüngeren Generationen fordern Sinnhaftigkeit ein, aber nur wenige empfinden ihre Arbeit als identitätsstiftend. Schon jetzt machen diese beiden Generationen die Hälfte der Arbeitskräfte aus. Und um diese jungen Talente langfristig zu binden, sollten Vorgesetzte sich weiterbilden, um achtsamer und empathischer führen und fördern zu können (Deloitte, 2023).

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

Die mentale Gesundheit der Belegschaft ist zu einem kritischen Zukunftsthema geworden. Stress, Überlastung und Burn-out nehmen seit Jahren zu. Die im vergangenen Jahr publizierte Studie AXA Mind Health zeigt auf, dass der Arbeitsplatz das mentale Wohlbefinden nirgends stärker beeinflusst als in der Schweiz. Und dies hat wiederum Auswirkungen auf den

Ohne HR-Strategie keine Positionierung des Human Resources Management

HR-Management unter Druck: Fast gebetsmühlenartig wird die Wichtigkeit eines modernen Human Resources Managements gepredigt und gefordert. Das HR-Management müsse leistungsfähiger, näher beim Business und vor allem visibler werden – doch was bedeutet das konkret? Und warum ist jetzt eine starke HR-Strategie entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit?

Von Alexander Beck

Wie KMU ihre Zukunft sichern

Die aktuellen und bevorstehenden unternehmerischen Herausforderungen der Schweizer KMU sind immens, damit sie ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten können. Trotz konjunktureller Sorgen um die Wirtschaftsentwicklung mit Rezessionsängsten benötigen Unternehmen weiterhin qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, die möglichst lange im Unternehmen verweilen. Der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung lassen keine anderen Rückschlüsse zu, als dass Unternehmen weiterhin in die Themen Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterentwicklung, New Work sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Positionierung als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt, investieren müssen. Sonst drohen ernsthafte Folgen in Form von Umsatzerosionen, Reduktion von Dienstleistungsangeboten oder gar Betriebsschliessungen.

Run the Business versus change the Business – operative versus strategische Ausrichtung des HRM

In vielen KMU gibt es keine eigene HR-Abteilung; stattdessen übernehmen die Geschäftsführung, Buchhaltung oder einzelne administrativ ausgerichtete Mitarbeitende allgemeine und generische HR-Aufgaben und Rollen. Die Positionierung geschieht in diesem Fall über eine klassische Dienstleistungsrolle mit entsprechend ausführenden Aufgaben. Dabei liegt der Fokus oft auf operativen Tätigkeiten (z.B. Personaladministration, Lohn- und Sozialversicherungen etc.), während strategische HR-Themen (z.B. Mitarbeitersuche und -bindung, Aus- und Weiterbildung oder Employer Branding) auf der Strecke bleiben und vor allem nicht systematisch bearbeitet werden. Der entsprechende Transformationsbedarf in den HR-Abteilungen ist dementsprechend immer noch sehr hoch. Das HR-Management benötigt eine klare Ausrichtung. Dazu gehört eine auf die Unternehmung abgestimmte HR-Strategie, welche die zentralen Themen mit massgeschneiderten Konzepten aufgreift und in konkrete Massnahmen umsetzt und damit sicht- und spürbar wird.

Empirische Untersuchungen und Befragungen haben aufgezeigt, dass KMU mit einer klaren Human-Resources-Strategie, einem entsprechenden HR-Business-Modell und Organisation erfolgreicher wirtschaften.

Dies auf zahlenbasierter Ebene (EBIT und Gewinn) sowie in qualitativer Hinsicht, weil sie innovativer und agiler operieren und damit die Unternehmensentwicklung positiv beeinflussen. Die wichtigsten Wertetreiber auf strategischer HR-Ebene sind:

Höhere Mitarbeiterbindung und geringere Fluktuation

Unternehmen mit einer klaren HR-Strategie investieren gezielt in Mitarbeiterzufriedenheit, Entwicklung und Kultur.

- Dies führt zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung und geringeren Fluktuation.
- Geringere Fluktuation reduziert die Kosten für Recruiting und Einarbeitung neuer Mitarbeitender.

Beispiel: Eine Gallup-Studie zeigt, dass Unternehmen mit hohem Mitarbeiterengagement **bis zu 23% höhere Profitabilität** aufweisen als Unternehmen mit geringem Engagement. Zudem steigt die Zugehörigkeitsdauer signifikant.

Gezieltere Personalgewinnung & Employer Branding

Unternehmen mit einer klaren HR-Strategie entwickeln ein attraktives Employer Branding, das hilft, Interessenten und später Bewerber sowie Talente anzuziehen und zu halten.

- Eine strategische Herangehensweise im Recruiting (zielgruppenspezifisch) ermöglicht kürzere Einstellungszeiten und bessere Passung der Kandidaten zur Unternehmenskultur.

Beispiel: Unternehmen mit einem starken Employer Branding erhalten **50% mehr qualifizierte Bewerbungen** (LinkedIn-Studie).

Höhere Produktivität und Innovation

Eine gezielte Personalentwicklung und Talentförderung steigern die Qualifikation, ihre Arbeitsmarktfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden.

- Engagierte und gut ausgebildete Teams sind **produktiver, innovativer und wettbewerbsfähiger.**

Beispiel: Laut McKinsey erzielen Unternehmen mit diversifizierten und gut entwickelten Teams eine **bis zu 35% höhere Innovationskraft.**

Effektivere Führung & Unternehmenskultur

Eine klar definierte Unternehmens- und Führungskultur unterstützt die klare Ausrichtung mit einer spürbaren Unternehmens-DNA. Dies beinhaltet auch eine Führungsstrategie und Maßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur. Wie führen wir in unserem Unternehmen und nach welchen Prinzipien?

- Unternehmen mit guter Führung und klaren Werten haben motiviertere Teams, bessere Zusammenarbeit und eine **höhere Krisenresilienz.**

Beispiel: Laut Deloitte ist eine starke Unternehmenskultur mit einer **dreimal höheren finanziellen Leistung** verbunden.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung & Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen mit einem strategischen HR-Management sind langfristig erfolgreicher, da sie sich aktiv mit dem demografischen Wandel, Digitalisierung und sich ändernden Arbeitsmodellen auseinandersetzen.

Wie gelingt präventive Kompetenzentwicklung? Den richtigen Zeitpunkt für Up- & Reskilling finden

Technologischer Fortschritt und demografische Veränderungen treiben den Wandel der Arbeitswelt. Um sicherzustellen, dass die Beschäftigten auch zukünftig die erforderlichen Kompetenzen haben, müssen sich Arbeitgebende und Beschäftigte mit Kompetenzentwicklung auseinandersetzen. Das Optio-Programm der Rettung Basel-Stadt testet präventives Reskilling.

Von Anne Jansen und Michelle Zumsteg

Wandel erfordert Kompetenzentwicklung

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Insbesondere Entwicklungen in den Bereichen künstliche Intelligenz (KI), Robotik und Automatisierung lassen traditionelle Aufgaben verschwinden und neue Rollen entstehen. Auch die demografischen Veränderungen der alternden und schrumpfenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sowie der stärkere Fokus auf die Anpassungen an den Klimawandel (Grüne Wende) gelten als Treiber für Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Aktuellen Voraussagen des Future of Jobs Report zufolge werden bis 2030 voraussichtlich 170 Mio. neue Jobs entstehen, während 92 Mio. wegfallen werden (WEF, 2025). Gleichzeitig wandeln sich auch die bestehenden Jobs, stellen andere Anforderungen an die Beschäftigten und verlangen oftmals zunehmend technologische Kompetenzen. Schätzungen gehen davon aus, dass sich 40% der am Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen ändern werden. Arbeitgebende und Beschäftigte sind daher gleichermassen gefordert, sich mit Kompetenzentwicklung auseinanderzusetzen.

Beschäftigungsfähigkeit sichern durch Up- und Reskilling

Damit Organisationen wettbewerbsfähig bleiben und den Anforderungen des Markts gerecht werden, benötigen ihre Mitarbeitenden neue Kompetenzen und Fertigkeiten (= Skills). Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden neue Skills und Kompetenzen erwerben, um ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten und nicht Gefahr zu laufen, arbeitslos zu werden bzw. zu bleiben. Um Kompetenzen und Skills zu entwickeln, lassen sich zwei Strategien unterscheiden:

Beim **Upskilling** erweitern und vertiefen Beschäftigte ihre vorhandenen Kompetenzen, um besser auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen ihrer Tätigkeit vorbereitet zu sein. Das bedeutet, dass sie sich kontinuierlich weiterbilden und neue Fähigkeiten erwerben, die für die aktuelle berufliche Rolle relevant sind oder in Zukunft relevant werden. Für HR-Fachkräfte im Recruiting bedeutet das beispielsweise, dass sie sich zum Einsatz von KI im Recruiting weiterbilden.

Reskilling hingegen beschreibt die Umschulung auf neue Fähigkeiten für eine andere berufliche Rolle. Eine solche Neuorientierung kann erforderlich werden, wenn der bisherige Beruf aufgrund technologischer Veränderungen oder Marktanforderungen nicht mehr zukunftsfähig ist. Dies ist beispielsweise notwendig, wenn die bisherige Tätigkeit automatisiert wird oder die Nachfrage nach dieser Tätigkeit aufgrund der Nutzung von generativer KI wegfallen wird. Betroffene Berufe sind unter anderem Kassierer*innen und Verwaltungsassistent*innen sowie Grafikdesigner*innen (WEF, 2025). Auch aus gesundheitlichen Gründen kann ein Reskilling notwendig werden. Gerade in Berufen mit hoher physischer Belastung ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Tätigkeit nicht bis zum Pensionsalter ausgeübt werden kann.

Der richtige Zeitpunkt für Up- und Reskilling

Für Beschäftigte in Berufen, die voraussichtlich ein hohes Automatisierungspotential haben oder die physisch sehr belastend sind, stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt für eine Umschulung oder eine Weiterqualifizierungsmassnahme ist. Beim Upskilling gilt das Prinzip des lebenslangen Lernens – mit kontinuierlicher Weiterbildung können Beschäftigte mit den neuesten Entwicklungen Schritt halten, und Arbeitgebende profitieren dadurch von einer höheren Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit. Mitarbeitende, die ihre Fähigkeiten up to date halten, können flexibel auf neue Herausforderungen reagieren und sichern so ihre Beschäftigungsfähigkeit.

Doch wann ist der richtige Zeitpunkt für ein Reskilling? Reskilling-Massnahmen sind häufig kostenintensiv und brauchen Zeit. Ein beruflicher Wechsel lässt sich nicht von jetzt auf gleich umsetzen. Häufig wird eine Umschulung erst dann angestrebt, wenn die bisherige Tätigkeit nicht mehr ausgeübt werden kann und die Arbeitslosigkeit bereits Realität ist oder kurz bevorsteht. Eine Umschulung frühzeitig aufzugleisen und parallel zum bestehenden Job umzusetzen kann daher sinnvoll sein, also proaktiv statt reaktiv zu agieren. Doch funktioniert das gezielte Erlernen neuer Fähigkeiten und Kompetenzen, bevor sie tatsächlich benötigt werden? Ein Pilotprogramm der Rettung-Basel Stadt probiert dies aus und ermöglicht Beschäftigten eine Umschulung «auf Vorrat».

Das Reskilling-Programm Optio

Angehörige der Berufsfeuerwehr und Sanität haben mit zunehmendem Alter Mühe, ihre Einsatztauglichkeit aufrechtzuerhalten, mit den Strapazen des Schichtdiensts zurechtzukommen, und der Druck, die erforderlichen Fitnesstests zu bestehen, steigt. Betroffenen Mitarbeitenden droht das Ausscheiden aus ihrem Beruf in die Arbeitslosigkeit, da die Aussichten, nach jahrelanger Tätigkeit in einem sehr spezifischen Beruf auf dem Arbeitsmarkt eine alternative Beschäftigung zu finden, beschränkt sind. Vereinzelt werden ältere Mitarbeitende in physisch weniger belastenden Tätigkeiten im Tagesdienst (z. B. Schichtplanung) eingesetzt. Es gibt jedoch nicht genügend solcher Arbeitsplätze, und nicht alle betroffenen Mitarbeitenden sind für solche eher administrativen Tätigkeiten geeignet oder daran interessiert.

In einem Pilot-Programm bietet Basel-Stadt daher den Mitarbeitenden der Rettung ab 45 Jahren die Möglichkeit, präventiv um-