

# personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



## Generation Z in der Arbeitswelt

«Die Gen Z kennt die Welt ohne Social Media nicht»

Stephanie Amstad von NEOVISO im Experten-Interview

### Arbeitsrecht

#### Was gilt in der Probezeit?

Das sind die arbeitsrechtlichen Besonderheiten in der Kennenlernphase des Arbeitsverhältnisses. [S. 10](#)

### Debatte

#### Humor am Arbeitsplatz

Was ist lustig ist, und was stört? Über gemeinsames Lachen und Grenzen von Humor debattieren Beatrice Gass, Pia Suter und Ilka Brandt. [S. 24](#)

### Mentoring

#### Praxisnahe Ergänzung zu Coaching

So kann HR mit wenig Aufwand ein institutionalisiertes Mentoring einführen. Fallbeispiele und Tipps. [S. 32](#)

**EDITORIAL** 3**EXPERTEN-INTERVIEW****«Die Gen Z kennt die Welt ohne Social Media nicht»** 6

Stephanie Amstad, Chief Strategy & Operations Officer bei der NEOVISO AG, im Gespräch über die Sozialisierung, Ansprüche und Stärken der Gen Z.

**ARBEITSRECHT****Probezeit** 10

Diese arbeitsrechtlichen Bestimmungen gelten in der Anfangszeit.

**Wem gehört der geistige Output des Arbeitnehmers?** 12

Intellectual Property im Arbeitsverhältnis

**LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN****Wenn Mitarbeitende am Unternehmen partizipieren** 16

Was Sie bei der Gewährung von Mitarbeiterbeteiligungen beachten müssen.

**PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS****7 To-dos fürs HR im Jahr 2025** 20

Vom datengetriebenen Recruiting bis zur Employee Advocacy: Diese Aufgaben muss HR im neuen Jahr anpacken.

**Mentoring als systematische Personalentwicklung** 22

Ein Praxisbeispiel aus dem Uniklinikum Salzburg.

**Humor am Arbeitsplatz** 24

Über den Umgang mit Witz und Lustigkeit bei der Arbeit debattieren Beatrice Gass, Pia Suter und Ilka Brandt.

**Linhs Kolumne** 26

Die neue regelmässige Kolumne von HR Top Voice Linh Grethe.

NEU!

**Leistungsfähigeres Personal dank Bewegung am Arbeitsplatz** 27

Mitarbeitergesundheit im Fokus.

**Mitarbeitende begeistern, bevor sie starten** 28

So funktioniert das 90/60/30/10-Preboarding-Framework.

**Zwei Branchen überraschen** 30

Das sind die Preisträger\*innen des Swiss Arbeitgeber Award 2025.

**Mentoring als praxisnahe Ergänzung zu Training und Coaching** 32

So kann HR mit wenig Aufwand ein institutionalisiertes Mentoring einführen.

**Von Kindheitsträumen und Karrierewünschen** 35

Verpasste Kindheitsträume in der Gegenwart als Ressource nutzen.

**HR-STRATEGIE****Generation Z: Resilienz im Zeitalter der Unsicherheiten** 36

Warum es sich lohnt, die Perspektive der Generation Z ernst zu nehmen.

**Nachwuchsförderung in der öffentlichen Verwaltung** 38

Mentoring als wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen.

**DENKSPORT****Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!** 41**FÜHRUNG****Potenziale entfalten und Unternehmen stärken** 42

Herausforderungen meistern, Blockaden überwinden und Führungsstärke entwickeln.

**Wirksame Führung der Generation Z** 44

Acht Coaching-Verhaltensweisen sinnstiftender Führung.

**AUS- UND WEITERBILDUNG****Weiterbildungen im HR & Leadership** 46

Welcher Lehrgang findet wann statt?

**WERTE & KOMPETENZEN****Jenseits von Lohn und Status – die Anreize der Zoomers** 48

Generation Z im Arbeitsleben – unterschiedliche Werte zusammenbringen.

**KOLUMNE****Echte Menschen gesucht: Authentizität in Zeiten von KI** 49

Über den Mut, sich zu zeigen, wie wir wirklich sind, schreibt die Arbeitspsychologin Nicoletta Huber in der aktuellen Kolumne

**VORSCHAU / IMPRESSUM** 50

## Generation Z in der Arbeitswelt

# «Die Gen Z kennt die Welt ohne Social Media nicht»

«Digital Natives», «Zoomers» oder einfach «Generation Z» werden sie genannt – junge Menschen, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden. Viele von ihnen sind inzwischen in der Arbeitswelt angekommen – und stossen mit ihrer Sichtweise und ihren Ansprüchen oft auf Unverständnis bei älteren Arbeitskolleg\*innen. Warum diese Generation so tickt, haben wir Stephanie Amstad, Chief Strategy & Operations Officer sowie Partnerin bei der NEOVISO AG, gefragt. Im Interview verrät die Gen-Z-Expertin, welche Stärken diese Generation auszeichnet, was sie schätzt und wie man ihre Aufmerksamkeit gewinnt.

*Interview geführt von Dave Husi*

*Frau Amstad, Sie beschäftigen sich in Ihrer Arbeit täglich mit der Gen Z. Welche drei Begriffe charakterisieren diese Gruppe am besten?*

Flexibilität, Sofortigkeit und Klarheit. Die Gen Z lässt sich meiner Meinung nach besonders gut mit diesen drei Begriffen charakterisieren. Sie hat durch ihre generationale Prägung ein anderes Verständnis dieser drei Begriffe. Ein extremeres als andere Generationen vor ihr.

**1. Flexibilität:** Die Gen Z ist äusserst anpassungsfähig und erwartet dies in gewissem Masse auch im Arbeitskontext. Zum Beispiel zeigt sich dies in ihrer Vorliebe für hybrides Arbeiten und/oder flexibles Zeitmanagement. Sie wünschen sich die Freiheit, Arbeit und Freizeit selbst zu gestalten, sodass auch nachmittags um 15 Uhr das leere Fitnessstudio besucht werden kann, während andere mit klassischen «Blockzeiten» im Büro arbeiten müssen. Dafür macht es ihnen nichts aus, nach Beendigung ihrer Sporteinheit am späteren Nachmittag ihre Arbeit wieder aufzunehmen.

**2. Sofortigkeit** (nicht nur Schnelligkeit): Diese Generation kennt die Welt ohne Social Media und digitale Technologien nicht.. Sie ist damit aufgewachsen und ist es gewohnt, schnelle Reaktionen sowie Informationen in Echtzeit zu erhalten. Es ist für sie z.B. selbstverständlich, auf E-Mails oder Nachrichten innerhalb weniger Minuten eine Antwort zu bekommen.

**3. Klarheit:** Gen Z schätzt transparente Kommunikation und klare Ansagen. Sie bevorzugt es, direkt und unmissverständlich informiert zu werden, sei es bei der Arbeit oder im privaten Umfeld. Ein Beispiel: Der Gen Z ist es wichtig, dass Ziele und Erwartungen präzise formuliert werden, um Missverständnisse zu vermeiden und zielgerichtet arbeiten zu können. Das bevorzugte Informationsformat sind im Allgemeinen kurze, informative Videos vor Bildern und an letzter Stelle klassischem Text.

**1. Generationale Prägung:** Natürlich gibt es bestimmte Merkmale, die viele Mitglieder der Gen Z gemeinsam haben, die auf ihre generationalen Prägungen zurückzuführen sind. Dazu gehört vor allem das Aufwachsen in einer Zeit rascher technologischer Entwicklung, einer zunehmenden Digitalisierung und einer verstärkten globalen Vernetzung. Diese gemeinsamen Erfahrungen haben dazu geführt, dass die Gen Z tendenziell technikaffiner, kommunikationsstärker in digitalen Medien und flexibler im Umgang

*«Gen Z ist es gewohnt, schnelle Reaktionen sowie Informationen in Echtzeit zu erhalten.»*

*Kann man die Gen Z überhaupt als homogene Gruppe beschreiben?*

Insgesamt zeigt sich, dass die Gen Z, wie alle anderen Generationen auch, als eine heterogene Gruppe betrachtet werden muss, die sich durch zahlreiche generationale Prägungen, spezifische Branchenprägungen und soziokulturelle Milieus differenziert. Es ist daher schwierig, diese Generation als homogene Gruppe zu beschreiben und lediglich eine Vereinfachung, wenn ich von «der Generation Z» spreche. Eine differenzierte Betrachtung ist notwendig, um die Vielschichtigkeit dieser Generation zu verstehen und sie in ihren verschiedenen Kontexten angemessen zu analysieren. Dabei hilft es oft, die drei Ebenen in der Generationenforschung mitzubetrachten:

mit Veränderungen ist als ältere Generationen. Dennoch ist die Prägung durch das genaue Aufwachsen in dieser Zeit von unterschiedlichen weiteren Faktoren beeinflusst, etwa der sozioökonomischen Lage, politischen Ereignissen (wie Krieg in Europa) oder regionalen Gegebenheiten.

**2. Branchen- und Berufsprägung:** Die Gen Z ist nicht nur als Generation durch ihre technologischen Erfahrungen geprägt, sondern auch durch die Art der Arbeitswelt, die ihnen begegnet. Jemand, der in der Tech-Branche arbeitet, ist in seinem Berufsalltag möglicherweise einer völlig anderen Arbeitskultur ausgesetzt als jemand, der in der Landwirtschaft, im Gesundheitswesen oder im Bildungssektor tätig ist. Die Anforderungen an Flexi-

## Arbeitsrechtliche Bestimmungen in der Anfangszeit

# Probezeit

Die Probezeit ermöglicht den Parteien, sich zu Beginn des Arbeitsverhältnisses kennenzulernen, die Zusammenarbeit zu prüfen und gegebenenfalls kurzfristig wieder zu beenden. Während der Probezeit gelten deshalb spezielle Regelungen, auf die nachfolgend näher eingegangen wird.

Von Dr. iur. Anina Kuoni

### Maximaldauer

Gemäss Art. 335b Abs. 1 OR gilt der erste Monat eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses als Probezeit. Abweichungen von der gesetzlichen Vermutung in Art. 335b Abs. 1 OR sind durch schriftliche Parteiabrede, Normal- oder Gesamtarbeitsvertrag zu regeln. Wollen die Parteien auf eine Probezeit verzichten oder die Probezeit für mehr als einen Monat festlegen, müssen sie das schriftlich vereinbaren.

**Achtung:** Schriftlichkeit im Sinne von Art. 335b Abs. 2 OR bedeutet, dass es einer handschriftlichen Unterschrift durch beide Parteien bedarf oder einer sogenannten qualifizierten elektronischen Signatur gemäss dem Bundesgesetz über die elektronische Signatur (ZertES, SR 943.03).

Die Vermutung einer Probezeit im ersten Monat des Arbeitsverhältnisses gilt bei befristeten Arbeitsverhältnissen nicht. Auch in einem befristeten Arbeitsverhältnis ist die Vereinbarung einer Probezeit durch entsprechende Parteiabrede jedoch möglich.

In privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen kann die Probezeit von Gesetzes wegen für maximal drei Monate vereinbart werden (Art. 335b Abs. 2 OR). Diese Bestimmung ist zwingend. Vereinbaren die Parteien eine Probezeit von sechs Monaten, ist die Vereinbarung für den vierten bis zum sechsten Monat nichtig, und es gelten nur die ersten drei Monate als Probezeit.

Ausnahmen gelten beim Lehrvertrag: Dort beträgt die Probezeit mindestens einen Monat und maximal drei Monate. Haben die Parteien nichts verabredet, gilt beim Lehrvertrag von Gesetzes wegen eine dreimonatige Probezeit (Art. 344a



Während der Probezeit darf auch bei Krankheit gekündigt werden, da in dieser Zeit die Sperrfristen gemäss Art. 336c OR nicht zur Anwendung kommen.

Abs. 3 OR). Mit Zustimmung der zuständigen kantonalen Behörde ist beim Lehrvertrag vor Ablauf der Probezeit zudem eine Verlängerung auf sechs Monate möglich (Art. 344a Abs. 4 OR).

### Beginn der Probezeit

Die Probezeit beginnt erst mit dem tatsächlichen Stellenantritt. Wird der Arbeitsvertrag erst am Tag des Stellenantritts abgeschlossen, so zählt dieser Tag gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung nicht mit, da er den Parteien nicht ganz zur Verfügung steht. Die Dauer der Probezeit berechnet sich nach Bundesgericht diesfalls nach Art. 77 Abs. 1 Ziff. 3 OR: Erfolgt Stellenantritt und Abschluss des Arbeitsvertrags z.B. am 21. Juni, so endet die Probezeit am 21. Juli.

Umstritten und vom Bundesgericht offen gelassen ist die Frage, ob der Tag des Stellenantritts mitzählt, wenn der Arbeitsvertrag bereits zuvor abgeschlossen worden ist, und damit, ob sich die Dauer diesfalls auch nach Art. 77 Abs. 1 Ziff. 3 OR berechnet oder nicht.

### Verlängerung von Gesetzes wegen

Die Probezeit verlängert sich von Gesetzes wegen, d.h. automatisch, um die Tage, in denen die arbeitnehmende Person infolge Krankheit, Unfall oder Erfüllung einer nicht freiwillig übernommenen gesetzlichen Pflicht, insbesondere infolge Leisten von Militär-, Zivil- und Schutzdienst, nicht arbeiten konnte. Dabei wird die Probezeit exakt um die Anzahl Arbeitstage verlängert, welche die arbeitnehmende Person an der Arbeit verhindert war. Die Probezeit verlängert sich also nicht um Kalendertage, sondern um effektive Arbeitstage.

## Mitarbeiterbeteiligungen

# Wenn Mitarbeitende am Unternehmen partizipieren

Häufig räumen Unternehmen im Rahmen des Vergütungspakets ihren leitenden Angestellten die Möglichkeit ein, sich an den Arbeitgebenden zu beteiligen. Die korrekte Verwaltung und Bescheinigung der gewährten Mitarbeiterbeteiligungen stellen Arbeitgebende jedoch häufig vor Herausforderungen.

Von Adrian Grob und Dejan Milosevic

### Was sind Mitarbeiterbeteiligungen?

Die Ausgabe von Mitarbeiterbeteiligungen stellt eine beliebte Form der Vergütung dar, bei denen Arbeitgebende ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, Anteile am Unternehmen zu erwerben oder gratis zu erhalten. Mitarbeiterbeteiligungen dienen oftmals dazu, Schlüsselmitarbeitende möglichst langfristig ans Unternehmen zu binden und Leistungsanreize durch die direkte Teilhabe am Unternehmenserfolg zu setzen. In der Praxis unterscheiden sich die verschiedenen Formen von Mitarbeiterbeteiligungen oftmals grundlegend, weshalb bei der Verwaltung und Einhaltung der lohndeklaratorischen Pflichten Herausforderungen bei den Arbeitgebenden bestehen.

### Mitarbeiterbeteiligungen im Porträt

Mitarbeiterbeteiligungen können für gewöhnlich in zwei Hauptkategorien unterteilt werden: echte und unechte Mitarbeiterbeteiligungen. Die entsprechende Unterscheidung findet sowohl für die steuerrechtlichen Bestimmungen sowie für die lohndeklaratorischen Pflichten Anwendung.

**Echte Mitarbeiterbeteiligungen** beteiligen den Mitarbeitenden am Eigenkapital des Arbeitgebenden. Der Mitarbeitende kann somit neben seiner Anstellung gleichzeitig zum Miteigentümer werden. Die Beteiligung kann unmittelbar mittels Ausgabe von Aktien oder zu einem späteren Zeitpunkt durch die Einräumung

von Optionen oder Anwartschaften auf Beteiligungspapiere erfolgen. Um zu bestimmen, wann ein geldwerter Vorteil tatsächlich realisiert wird und folglich eine Lohndeklaration bzw. Einkommensbesteuerung stattfindet, spielen Zeitpunkt der Zuteilung, allfällige Vestingperioden (ergo die Sperrfrist- oder Blockingperiode) und der Zeitpunkt der Ausübung eine wichtige Rolle:

- **Mitarbeiteraktien** werden als Aktien des Arbeitgebenden oder ihm nahestehenden Gesellschaften definiert, die dem Mitarbeitenden aufgrund seines Arbeitsverhältnisses übertragen werden. Die Aktien werden dem Mitarbeitenden oftmals zu Vorzugsbedingungen überlassen. Die Mitarbeiteraktien können dem Mitarbeitenden unmittelbar zur Verfügung stehen (freie Mitarbeiteraktie) bzw. dem Mitarbeitenden mit einer zeitlich befristeten Verfügungssperre übertragen werden, während welcher der Mitarbeitende noch nicht über die Aktien frei verfügen kann (gesperrte Mitarbeiteraktie).

**Lohndeklaration:** Freie und gesperrte Mitarbeiteraktien unterliegen grundsätzlich zum Zeitpunkt der Zuteilung der Einkommensbesteuerung und sind dann auch als geldwerter Vorteil bzw. als Lohn zu erfassen. Zur Bemessung der exakten Höhe wird auf den Verkehrswert der Mitarbeiteraktien zum Zeitpunkt der Abgabe gestellt. Ein allfällig geleisteter Erwerbspreis, den der Mitarbeitende selbst bezahlt, kann davon in Abzug gebracht werden. Sind die Mitarbeiteraktien bei der Abgabe

für einen gewissen Zeitraum gesperrt, stellt dies eine Wertminderung dar, welche im steuerbaren Einkommen berücksichtigt wird. In der Regel wird für jedes Sperrjahr ein sogenannter Diskont von 6% auf den Verkehrswert gewährt.

- **Mitarbeiteroptionen** stellen keine unmittelbaren Beteiligungen am Unternehmen dar. Vielmehr wird mit einer Mitarbeiteroption ein zukünftiges Recht eingeräumt, ein Beteiligungspapier des Arbeitgebenden innerhalb eines definierten Zeitraums zu einem bei der Abgabe vorbestimmten Preis zu erwerben. Das Recht zur Ausübung der Mitarbeiteroption kann vom Arbeitgebenden ohne Einschränkung (freie Mitarbeiteroption) bzw. mit einer bei der Abgabe bestimmten Sperrfrist gewährt werden (gesperrte Mitarbeiteroption).

**Lohndeklaration:** Freie (an der Börse kotierte) Mitarbeiteroptionen werden zum Zeitpunkt der Zuteilung steuerbar und unterliegen somit dann auch der Lohndeklarationspflicht. Gesperrte Mitarbeiteroptionen werden hingegen erst bei Ausübung mit der Einkommenssteuer belastet und sind somit erst dann als Erwerbseinkommen deklarationspflichtig.

- **Anwartschaften auf Mitarbeiteraktien** stellen dem Mitarbeitenden in Aussicht, zu einem späteren Zeitpunkt eine bestimmte Anzahl Aktien unentgeltlich oder zu Vorzugsbedingungen erwerben zu können. Der eigentliche Rechtserwerb der Aktien ist oftmals an



## KI, Employee Advocacy & Recruiting Analytics

# 7 To-dos fürs HR im Jahr 2025

Im Jahr 2025 stehen Arbeitgeber vor vielen Herausforderungen, aber auch Chancen. Wir werfen einen Blick auf die sieben wichtigsten To-dos fürs HR in diesem Jahr.

Von Nadine Müller-Krontiris

### 1. Cyberangriffe – die unterschätzte Gefahr

Die Zahl der Cyberangriffe auf Schweizer Unternehmen steigt rasant: Im Jahr 2023 wurden in der Schweiz laut Statista mehr als 40 000 Cyber-Straftaten im Bereich Wirtschaftskriminalität gemeldet. Besonders betroffen sind KMU mit wenig Ressourcen in der IT-Sicherheit. Der schnellste Weg für Hacker, sich Zugang zu sensiblen Unternehmensdaten zu verschaffen, gelingt über arglose Mitarbeitende, die auf böswillige E-Mails und Links klicken.

HR kann zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden mit Schulungen (u.a. zu Phishing-Mails und zum sicheren Umgang mit Passwörtern) beitragen. Zusätzlich können Awareness-Kampagnen (Plakate, E-Mail-Reminder, E-Learning-Einheiten) das Bewusstsein für Cyberrisiken im Arbeitsalltag stärken.

### 2. Mentale Gesundheit und psychologische Sicherheit fördern

2025 sollte im betrieblichen Gesundheitsmanagement die mentale Gesundheit im Fokus stehen. In der Schweiz verursachen (laut SECO) allein Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen jährlich Kosten von rund CHF 7 Mrd.

Hier kann man ohne grosses Budget starten. Zahlreiche digitale Tools sind im Angebot: Neben Mediations-Plattformen wie «Headspace» bietet in der Schweiz die WebApp «Upway» Austausch für Betroffene, Angehörige und Arbeitgeber bei psychischen Herausforderungen. Über die kostenlose Mobile-App «ResNet-The Resilience Network» erhalten Interessierte ausserdem digitale Unterstützung zu Stressmanagement und Resilienztraining.

Ein wichtiger Aspekt zur Erhaltung der mentalen Gesundheit ist ein Arbeitsumfeld mit «Psychologischer Sicherheit». Der Begriff bezeichnet eine Atmosphäre, in der sich Menschen sicher genug fühlen, um Bedenken oder Fragen ohne negative Konsequenzen äussern zu können. Für ein derartiges Arbeitsumfeld muss HR die Idee der psychologischen Sicherheit in das Führungsleitbild aufnehmen und Führungskräfte dementsprechend schulen.

Zudem lohnt es sich für Unternehmen, eine niederschwellige Anlaufstelle bei psychischen Problemen anzubieten (z.B. geschulte Mitarbeitende oder externen Coaches), die gefährdete Arbeitnehmende auffängt.

Diese Massnahmen sorgen für weniger Krankheitstage und erhöhte Loyalität. Ausserdem stärken sie das Image als Arbeitgeber.

### 3. Arbeitgebermarke im «War for Talents»

Angesichts des Fachkräftemangels müssen vor allem KMU ihre Arbeitgebermarke stärken, um Talente zu gewinnen. Falls noch kein Employer-Branding-Prozess gestartet wurde, können Sie dies peu à peu tun.

Beginnen Sie mit einer umfassenden Analyse: Wie wird das Unternehmen intern und extern wahrgenommen? Mitarbeiterbefragungen oder externe Marktforschung können dabei helfen.

Wie wollen Sie sich als Arbeitgeber in der Masse positionieren? Definieren Sie eine klare Employer Value Proposition (EVP), also Ihr Arbeitgeberversprechen, das authentisch und einzigartig ist.

Entwickeln Sie mit den Marketing-Verantwortlichen kreative Kampagnen, die die EVP widerspiegeln. Ein gepflegter

Auftritt auf LinkedIn und Instagram ist ein Muss. Authentizität wird erzielt, wenn Mitarbeitende als Arbeitgeber-Botschafter agieren. Positive Erfahrungsberichte, Testimonials und Interviews stärken das Vertrauen in die Arbeitgebermarke.

### 4. Employee Advocacy: Mitarbeitende als Botschafter

Mitarbeitende, die ihren Arbeitgeber aktiv auf Social Media vertreten, erzielen laut einer Edelman-Trust-Studie einen erheblichen Vertrauensbonus. Employee Advocacy stärkt die Arbeitgebermarke günstig und effektiv.

Gestalten Sie motivierende Social-Media-Guidelines, die Mitarbeitende ermutigen, sich einzubringen. Die Richtlinien sollten klar und unterstützend formuliert sein. Ohne viele Einschränkungen oder Verbote. Ein positiver Ton trägt bei, die Hemmschwelle fürs Posten zu senken. Führungskräfte sollten als Vorbildfunktion besonders aktiv in den sozialen Medien sein. Idealerweise werden Mitarbeitende geschult, wie sie über ihren Arbeitgeber berichten können und wie sie die verschiedenen Plattformen und deren Algorithmen optimal nutzen.

Botschaften benötigen Content: Stellen Sie Vorlagen wie Medienmitteilungen, Fotos oder LinkedIn-Header im Corporate Design allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

Und: Schaffen Sie Anreize für die Belegschaft, aktiv in den sozialen Medien zu werden!

### 5. Remote/Hybrid Work und Workation organisieren

Örtliche Flexibilität ist mehr als ein Benefit. Laut einer Studie von Deloitte planen 78% der Führungskräfte, entweder hybride

## Umgang mit Herausforderungen und psychische Gesundheit

# Generation Z: Resilienz im Zeitalter der Unsicherheiten

Die Generation Z ist die erste vollständig digital aufgewachsene Generation. Doch diese digitale Verbundenheit hat ihren Preis: Burn-out, Leistungsdruck und mentale Erschöpfung. Gleichzeitig stellt die Generation Z hohe Anforderungen an die Arbeitswelt – von flexiblen Arbeitsmodellen bis hin zu einer offenen Unternehmenskultur. Warum es sich lohnt, die Perspektive der Generation Z ernst zu nehmen, und wie dies der gesamten Arbeitswelt zugutekommt, erfahren Sie im Beitrag.

*Von Sonja Kupferschmid und Pascal von Känel*

Die psychische Gesundheit gewinnt in einer Welt, die sich rasant verändert und immer höhere Anforderungen stellt, zunehmend an Bedeutung – sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen. Besonders im Fokus steht dabei die Generation Z, die als erste Generation vollständig in einer digitalen und global vernetzten Welt aufgewachsen ist. Sie ist geprägt von ständigen Krisen, einem hohen sozialen Vergleichsdruck und permanenter Erreichbarkeit. Diese Entwick-

lungen werfen die Frage auf, wie diese Generation ihre Resilienz stärken kann und welche Verantwortung Arbeitgeber übernehmen müssen, um eine gesunde Balance zwischen Leistung und Wohlbefinden zu schaffen.

### Die psychischen Herausforderungen der Generation Z

Die Generation Z, geboren zwischen 1995 und 2010, zeichnet sich durch

ständige Erreichbarkeit, Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen, enormen Leistungsdruck und Unverbindlichkeit aus. Sie gilt als die erste wahre Generation von «Digital Natives», die früh mit Smartphones – ihrem täglichen Begleiter – in Kontakt kam.<sup>1</sup> Hinzu kommen prägende Krisenerfahrungen wie Terrorangst, Energiekrisen, Inflation und die Covid-19-Pandemie. Diese Themen sind durch Smartphones ständig präsent und resultieren in psychischer Belastung.<sup>2</sup>



*Die Förderung einer offenen Unternehmenskultur, in der über psychische Gesundheit gesprochen wird, stärkt die Resilienz der Mitarbeitenden.*

## Wettbewerb

# Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wie werden Zugehörige zur Generation Z auch noch bezeichnet?

- Boomers
- Zoomers
- Millennials

Wie heisst der Ansatz für die strukturierte Gestaltung der Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und Stellenantritt?

- 0/8/15-Welcome-Message
- 90/60/90-Onboarding-Framework
- 90/60/30/10-Preboarding-Framework

Welche Aussage zur Probezeit ist KORREKT?

- In der Probezeit darf auch bei Krankheit gekündigt werden.
- Die Probezeit muss mindestens drei Monate dauern.
- Die gesetzliche Kündigungsfrist in der Probezeit beträgt drei Tage.

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



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

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe März 2025 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben. Teilnahmeschluss: 10.2.2025. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe Dezember 2024/Januar 2025

Wo arbeitet Fabio Blasi?  
Kantonsspital Aarau

Wann wird die 13. AHV-Altersrente eingeführt?  
Per 2026.

Welche sind die drei Grundpfeiler einer «Listening-Strategie» im Kontext der Employee Experience?  
Zuhören, Verstehen, Handeln

Die Gewinnerin der Ausgabe Dezember 2024/Januar 2025 heisst Eva Fenger. Herzliche Gratulation!

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





# 25. WEKA

# Arbeitsrecht-Kongress 2025

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

Donnerstag, 27. März 2025 – Technopark Zürich

## Coaching als strategische Investition

# Potenziale entfalten und Unternehmen stärken

Coaching bietet mehr als berufliche Entwicklung. Julius, ein 50-jähriger Verkaufsleiter aus der Energiebranche, hat im Coaching-Prozess gelernt, Herausforderungen zu meistern, Blockaden zu überwinden und Führungsstärke zu entwickeln. Wie dies gelingt, erfahren Sie in diesem Erfahrungsbericht.

Von *Claudia Buzzelli*



*Coaching bringt neue Perspektiven. Herausforderungen wirken weniger bedrohlich.*

### Gelassenheit im Arbeitsalltag

Ein Jahr lang begleitete ich Julius (50), einen Verkaufsleiter aus der Energiebranche, der sich persönlich und beruflich weiterentwickeln wollte. Sein Ziel: den täglichen Herausforderungen, die aus den ständigen Veränderungen resultieren, mit mehr Gelassenheit zu begegnen.

Im Coaching entwickelte er eine zielführende Haltung und konkrete – auf ihn zugeschnittene – Werkzeuge, um stressige Situationen souverän zu meis-

tern und Herausforderungen mit Klarheit anzugehen. Wo früher Unsicherheit und Überforderung dominierten, herrschen heute Ruhe und Gelassenheit. Diese neu gewonnene innere Stärke prägt nicht nur sein Arbeitsverhalten, sondern wirkt sich auch positiv auf sein privates Leben aus.

### Veränderung als Chance

Eine der zentralen Entwicklungen war die Etablierung eines Growth Mindsets. Julius erkannte, dass Veränderungen keine Bedrohungen sein müssen, sondern Gele-

genheiten, um zu wachsen und neue Potenziale zu entfalten. Rückschläge sieht er inzwischen nicht mehr als Scheitern, sondern als Wachstumschancen.

Diese Perspektivenänderung war ein Gamechanger: Sie half ihm nicht nur, persönliche Ängste zu überwinden, sondern machte ihn zu einer Führungskraft, die Veränderungen aktiv gestaltet. Er inspirierte sein Team, neue Wege zu gehen, und etablierte eine Kultur der Offenheit und Entwicklung. Zudem konnte er durch gezielte Impulse Einfluss auf die neue

# Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
<b>Seminare</b>						
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
<b>Zertifizierte Lehrgänge</b>						
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	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
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
Neurosystemische Business-Ausbildung zum Neuroimagination-Coach®	Zürich	www.brainjoin.ch	13 M	Do bis Sa	25 Tage	Modulares Programm
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
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	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
Sachbearbeiter*in Personalwesen kv edupool	z.B. Zentrum Bildung Baden/ online	zentrumbildung.ch	8–10 M	Di und Sa oder Di und Do	150 Lektionen	kv edupool-Diplom, 3 Starts/Jahr
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm

## Generation Z im Arbeitsleben

# Jenseits von Lohn und Status – die Anreize der Zoomers

Okay, Zoomer! So könnten die Ansprüche der Generation Z, oft auch als Zoomers bezeichnet, sarkastisch quittiert werden. Die verschiedenen Generationen stehen sich immer wieder am Abgrund des Wertegrabens mit Verdruss und Zynismus gegenüber. Ein Zusammenführen verschiedener Generationenwerte ist aber möglich. Wie Organisationen junge Arbeitskräfte, resp. Menschen im Arbeitsleben, begeistern und eine moderne Betriebskultur aufbauen können, zeigt dieser Beitrag.

Von Pascal Dimitri Ruchti

Bei genauerem Hineinzoomen sind die Ansprüche der Zoomers an die Arbeitswelt eng verwoben mit soziokulturellen Entwicklungen und ökonomischen Fortschritten. Organisationen mit einem positiven, transparenten und fördernden Umfeld vergrössern ihre Chance im Rennen um junge, motivierte und dynamische Fachkräfte. Eine Studie von Randstad/Statistica<sup>1</sup> aus dem Jahr 2023 zeigt, dass besonders bei jungen Angestellten die Bereitschaft, den Job zu wechseln, hoch ist. Nur 13% der Generation Z fühlen sich eng mit ihrer Arbeit verbunden. Junge Menschen im Arbeitsleben wollen mehr sein als Arbeitskräfte und Ressourcen – sie streben nach Individualität, Diversität und persönlicher Entfaltung. Dabei spielen gesellschaftliche Verantwortungsübernahme sowie entsprechendes Leadership zentrale Rollen, um die Gen Z nachhaltig zu binden.

### Der «Boomerang»

In den Nachkriegsjahren führte die aufkommende Individualisierung vieler Lebensbereiche zu gesellschaftlichem Umdenken, globaler Vernetzung und Wohlstand. Die Boomerzeit wandelte Werte und Normen mindestens so bemerkbar wie die heutigen Entwicklungen. Der aktuelle Wertewandel beruht auf Grundlage der vorgegangenen Individualisierung, so ist die Generation Z die erste Alterskohorte der westlichen Welt, die gänzlich in einer Individualgesellschaft aufgewachsen ist. Während vorherige Generationen noch bereit waren,



*Zoomers bevorzugen Arbeitsumgebungen, in denen sie ihre eigenen Ideen einbringen und verwirklichen können.*

ihre Lebensläufe an gängige Karriereleitern anzupassen, sucht die Gen Z nach einem individuelleren Berufsverständnis. Und wirkt dabei oft sehr anspruchsvoll – denn wer eine höhere Lebenserwartung hat, wird auch höhere Erwartungen ans (Arbeits-)Leben haben, und die Möglichkeit dazu ist den Errungenschaften der früheren Generationen zu verdanken.

### Arbeitskräfte und arbeitende Menschen

Die vollkommen individualisierte Selbstdefinition der Zoomers ändert auch ihre Selbstwahrnehmung im beruflichen Kontext. Die Werte der Gen Z vertreten ein vom Job losgelöstes Ich. Sie definieren sich nicht über den Berufstitel und dessen Anerkennung, sondern suchen nach einer Arbeit, die ihre persönlichen Wer-

te widerspiegelt. Authentizität und eine Fläche zur persönlichen Entfaltung sind gefragt. Für das Recruiting einer Firma bedeutet dies unter anderem eine Abweichung von der Philosophie «Human Resources» hin zu «Human Capital». Menschen im Berufskontext sind ein darin zu investierendes Individuum und keine zur Verfügung stehende Ressource. Dabei müssen Führungskräfte die individuellen Motivationen, welche durch ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Faktoren entstehen, erkennen, um die Generation Z abzuholen.<sup>2</sup>

### Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit der Zoomers wie auch ihre Bereitschaft zu leisten, wird oft infrage gestellt. Gen Z sind nicht weniger leistungsbereit, jedoch klarer in der Definition dessen, was sie bereit sind, in die Arbeit zu investieren. Sie sehen Arbeit nicht mehr als Selbstzweck, sondern als Möglichkeit zum persönlichen Wachstum, wobei die Bereitschaft, sich in einem festgefügteten, hierarchischen System zu verausgaben, geringer ist.<sup>3</sup>

Gen Z sind durchaus gewillt, Grosses zu leisten – doch nur, wenn die richtigen Voraussetzungen gegeben sind. Unternehmen, welche diese Ansprüche als **Hygienefaktoren** und nicht als **Motivatoren** verstehen, sind in Sachen Bindung der Zoomers gut aufgestellt. Aktuelle Hygienefaktoren für die Generation Z sind unter anderem:

## Echte Menschen gesucht: Authentizität in Zeiten von KI

Künstliche Intelligenz übernimmt immer mehr Aufgaben, doch eins kann sie nicht: echt sein. Während Chatbots Effizienz steigern und Algorithmen alles wissen, suchen Menschen nach etwas anderem – nach Echtheit. Authentizität wird zur Währung unserer Zeit. Doch was bedeutet das für Führungskräfte, Coaches und uns alle? Höher, schneller, besser. Diese Mantras dominieren die Wirtschaft und den Coaching-Markt. Unternehmen erwarten «Selbstoptimierung auf Knopfdruck», unterstützt durch Coaching. Doch Coaching ist kein Optimieren nach aussen – es ist ein Blick nach innen. Ein Raum, in dem wir Masken ablegen und uns ehrlich begegnen. Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge.

Veränderung entsteht jedoch nicht durch noch mehr Wissen, sondern durch Erfahrung. Veränderung braucht Tun, Scheitern und Weitergehen. Coaching entfaltet Potenzial, wenn wir den Mut haben, unser authentisches Selbst einzubringen. Freiheit bedeutet, dass wir in der Lage sind, alle Teile von uns selbst zu sein und zu zeigen.

Einen meiner Klienten mit einer 80-Stunden-Woche fragte ich in einer Session: «Wer bist du ohne Titel, Geld, Erfolg?» Diese Frage brachte ihn in Bewegung. Er entschied sich für mehr Zeit für das Wesentliche – eine Entscheidung, die auch sein Umfeld bewegte. Unsere grösste Stärke zeigt sich oft dort, wo wir sie am wenigsten vermuten – in unserer Verletzlichkeit. Sie ist kein Zeichen von Schwäche, sondern die Brücke zu echter Verbindung. Wahre Stärke bedeutet, den Mut zu haben, sich zu zeigen, wie wir wirklich sind – mit Ängsten, Träumen und Unsicherheiten.

In einer Welt, die von KI geprägt ist, brauchen wir keine perfekten Führungskräfte. Wir brauchen Menschen, die inspirieren und den Mut haben, authentisch wie auch mitfühlend zu sein. Führung ist kein Algorithmus – sie ist Menschlichkeit in Aktion. Veränderung entsteht, wenn Wissen zur gelebten Erfahrung wird – leben Sie Ihre Echtheit. Der beste Moment, um den Weg der Authentizität zu gehen, ist jetzt.

**Nicoletta Huber** ist Arbeitspsychologin (M.Sc.), Transformationscoach, FaceReaderin, Dozentin und Geschäftsführerin von Solution.ch. Mit über 17 Jahren Erfahrung im HR von Grosskonzernen, KMUs und Startups hat sie sich auf Talenterkennung und Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert. Ihre Vision ist es, Menschen dabei zu unterstützen, ihren authentischen Weg zu erkennen und ein erfülltes, sinnstiftendes Leben zu führen.



### Soziale Verantwortung

Gen Z bevorzugen Unternehmen, die Verantwortung für ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen übernehmen und Inklusion sowie Diversität fördern.

### Work-Life-Balance

Flexible und massgeschneiderte Arbeitszeiten sowie Homeoffice und die Möglichkeit, remote zu arbeiten, sind für Gen Z nicht mehr nur interessante Fringe Benefits, sondern generische Ansprüche.

### Mental Health

Stressmanagement, Zugang zu psychologischer Unterstützung und eine Unternehmenskultur, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden priorisiert, sind für Zoomers wichtige Voraussetzungen.

### Autonomie

Zoomers bevorzugen Arbeitsumgebungen, in denen sie ihre eigenen Ideen einbringen und verwirklichen können. Mikromanagement ist dabei ein No-Go.<sup>3</sup>

Sind diese Hygienefaktoren gegeben, geht es darum, die Zoomers entsprechend zu motivieren. Eine wichtige Grundlage dafür ist eine förderliche und entfaltungsfreudige Unternehmenskultur, die auf Individualität und persönliches Wachstum setzt.

## EXKURS

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** von Herzberg unterscheidet zwischen **Motivatoren** und **Hygienefaktoren**. Motivatoren wie Anerkennung, Verantwortung und interessante Aufgaben führen zu Zufriedenheit und höherer Motivation. Hygienefaktoren wie Gehalt, Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur verhindern Unzufriedenheit, tragen aber nicht direkt zur Motivation bei. Eine hohe Zufriedenheit entsteht nur, wenn beide Faktoren erfüllt sind, wobei Hygienefaktoren die Grundlage für Motivation bieten.<sup>4</sup>

### Führen und Wachsen: Positiv Leadership

Trotz ausgeprägtem Autonomiebedürfnis ist der Begriff Positive Leadership für die Gen Z zentral. Diese Führungskultur geht davon aus, dass Unternehmen motivierte, fachlich kompetente Menschen mit spezifischen Werten einstellen, um

dann individuelle Rollen zu schaffen, die auf das individuelle Potenzial einer Person abgestimmt sind. Statt sich einfach an vorgegebene Stellenprofile zu halten, sollten Organisationen der Generation Z eine massgeschneiderte Position bieten, die ihre Interessen abholt und Stärken fördert.<sup>2</sup>

### Fazit

Generationswerte stehen sich nicht gegenüber, sondern fliessen viel eher ineinander rein und entwickeln sich mithilfe der vorgegangenen Errungenschaften weiter. So verändert sich die Arbeitswelt mit der Generation Z rasant, und die berufliche Bindung der Zoomers stellt Unternehmen vor Challenges. Damit diese gelingen, sollten sich Organisationen auf die Bedürfnisse der Gen Z einstellen. Es geht nicht mehr um Gehalt und Status oder um vorgegebene Karrierewege mit starren Stellenprofilen, sondern um Individualität und Entfaltung, um geteilte Werte und eine förderliche Führungskultur, welche die Zoomers nicht nur zu beschäftigen weiss, sondern verstanden hat, dass die Generation Z keine Arbeitskräfte sein wollen, sondern vielseitige und talentierte Menschen im Arbeitsleben.

### Quellen

- 1 Randstad/Statistica Research Departement (2023): Umfrage zur Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber nach Generationen 2023. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1419673/umfrage/loyalitaet-gegenueber-dem-arbeitgeber-nach-generationen/> (abgerufen am 10.12.2024).
- 2 Ebner, Markus (2019): Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- 3 Schlotter, Lorenz & Hubert Philipp (2020): Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider. Wiesbaden: Springer.
- 4 Fichter, Christian; Basel Jörn & Keller Sherin (2018): Organisation, S. 163. In: Wirtschaftspsychologie für Bachelor, Hrsg. Fichter, Christian. Wiesbaden: Springer.



### Pascal Dimitri Ruchti

studierte Angewandte Psychologie (AOP) an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, ist diplomierter Resilienztrainer und Zukunftsenthusiast.

Er schreibt als freiberuflicher Autor über arbeitsweltliche Themen wie Organisations- und Personalentwicklung, Changemanagement, New Work sowie Führungskultur.

# VORSCHAU

personalsCHWEIZ Ausgabe 2  
März 2025\*

## KI, HR-Prozessoptimierung & People Analytics

Künstliche Intelligenz ist kein Randphänomen mehr. Sie dringt immer mehr in unseren (Arbeits-)Alltag ein. Ignorieren ist zwecklos. Vielmehr sollten wir uns Gedanken dazu machen, wie wir KI sinnvoll einsetzen und Arbeitsprozesse effizienter gestalten können. Wir haben dazu mit Timm Süß, Lead AI Circle bei der Baloise Group, gesprochen, der sich genau mit dieser Frage täglich beschäftigt. In welchen Bereichen wir KI (noch) suboptimal nutzen, wo die grössten Risiken lauern und welche KI-Trends die Personalarbeit entscheidend prägen werden, verrät der Experte im Titelinterview der März-Ausgabe.



Bei der Arbeit mit KI-Tools stellt sich insbesondere im HR die Frage nach dem Datenschutz.

## Arbeitsrechtliche Herausforderungen durch künstliche Intelligenz (KI)

Sobald im HR mit KI gearbeitet wird, stellen sich grundsätzliche Fragen z.B. hinsichtlich Datenschutz, Haftungsrisiken oder Diskriminierung. Marco S. Meier zeigt in seinem Beitrag, worauf besonders geachtet werden muss, und gibt Tipps zum rechtssicheren Umgang mit KI.

## Zukunftskompetenzen & Data Analytics: Transformation der Arbeitswelt

Die neue Arbeitswelt stellt Organisationen vor die Aufgabe, Zukunftskompetenzen wie technologische Fähigkeiten, analytisches Denken und Kreativität zu entwickeln. Ines Junginger und Prof. Dr. Clemente Minonne erklären in ihrem Artikel, wie Data Analytics helfen kann, Kompetenzlücken zu erkennen, eine Datenkultur zu schaffen und Mitarbeitende gezielt zu fördern.

## ChatGPT als «little helper» im Recruiting nutzen

Mit welchen Prompts muss ChatGPT gefüttert werden, damit es im Recruiting-Prozess unterstützend eingesetzt werden kann? Natalie Gyöngyösi teilt im Beitrag ihre Praxiserfahrungen mit dem bekannten Chatbot beim Rekrutieren. Dabei spricht sie auch über Fails und Rückschläge – und gibt Tipps.

\* Änderungen vorbehalten

## SEMINARTIPP

### Künstliche Intelligenz im HR

#### Nutzen und Grenzen von KI-Tools im Personalmanagement

Praxis-Seminar, 1 Tag

Nächste Termine: • Mittwoch, 12. März 2025

• Donnerstag, 3. Juli 2025

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Infos unter: [www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)

## IMPRESSUM

Verlag	WEKA Business Media AG Hermetschloostrasse 77 CH-8048 Zürich <a href="http://www.weka.ch">www.weka.ch</a>
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 <a href="http://www.personal-schweiz.ch">www.personal-schweiz.ch</a>
Abo-Service	Sanja Rajkovic Tel: +41 (44) 434 88 34 E-Mail: <a href="mailto:sanja.rajkovic@weka.ch">sanja.rajkovic@weka.ch</a>
Chefredaktion	Dave Husi Tel: +41 (44) 434 88 32 E-Mail: <a href="mailto:dave.husi@personal-schweiz.ch">dave.husi@personal-schweiz.ch</a>
Anzeigenverkauf	Daniel Blumer Tel: +41 (44) 434 88 69 E-Mail: <a href="mailto:daniel.blumer@personal-schweiz.ch">daniel.blumer@personal-schweiz.ch</a> Eva Ferrari Tel: +41 (44) 434 88 64 E-Mail: <a href="mailto:eva.ferrari@personal-schweiz.ch">eva.ferrari@personal-schweiz.ch</a>
Vertrieb	Sabine Zumach Tel: +41 (44) 434 88 67 E-Mail: <a href="mailto:sabine.zumach@weka.ch">sabine.zumach@weka.ch</a>
Layout/DTP	Dimitri Gabriel/Tobias Ammann
Korrektorat/ Lektorat	Margit Bachfischer M.A. Bobingen
Druck	Galledia Print AG, Flawil <a href="http://www.galledia.ch">www.galledia.ch</a>
Auflage	Druckauflage: 5000 Exemplare
Publikation	10 Mal jährlich ISSN 1664-5693

Bildrechte: Coverbild und Bild S. 8 Stephanie Amstad, Neoviso AG; Bild S. 27 O'Yee; Grafik S. 28 Weiji Stocker; Bilder S. 30 und S. 31 Swiss Arbeitgeber Award/icommit GmbH; Grafiken S. 32 und S. 33 Tobias Heisig und Alexander Wittwer, Circle2 GmbH; Autorenporträts und Produktabbildungen: WEKA Business Media AG. Symbolbilder: [www.istockphoto.com](http://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.