

Future of Work

**Business
Travel**

Seite 14-15

FOTO: PROF. DR. ANTOINETTE WEIBEL

Mensch oder Maschine? – Wer den Kampf um künftige Arbeitsplätze gewinnt, liegt in unserer Hand.

Prof. Dr. Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen erklärt im Interview, warum die Arbeitswelt von morgen langsamer werden muss.

Welche Kompetenzen für morgen?

Jessica Silberman Dunant von HR Swiss über Future Skills und Kompetenzentwicklung

Seite 4

Erfolgsfaktor «betriebliches Lernen»

Ernst Erni, Geschäftsführer der easylearn schweiz ag, über betriebliche Bildung als Basis für die Zukunft

Seite 8

VERANTWORTLICH FÜR DIESE
AUSGABE



Annika Heim
Project Manager
Mediaplanet GmbH



Marlene Mazal
Project Manager
Mediaplanet GmbH

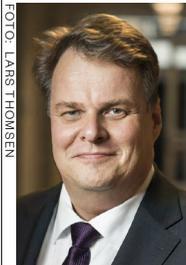
Project Manager: **Annika Heim, Marlene Mazal**
Managing Director: **Bob Roemké**
Lektorat: **Joseph Lammertz**
Grafik und Layout: **Juraj Prikopa**
Managing Director: **Bob Roemké**
Bilder: **Shutterstock (ausser anders angemerk)**
Medieninhaber: **Mediaplanet GmbH,**
Bösendorferstraße 4/23, 1010 Wien, ATU 64759844 -
FN 322799f FG Wien
Impressum: mediaplanet.com/at/impressum
Distribution: **Finanz und Wirtschaft**
Druck: **DZZ Druckzentrum Zürich AG**
Kontakt bei Mediaplanet: Tel.: **+43 676 847785212**
E-Mail: annika.heim@mediaplanet.com
ET: **30.09.2025**

Bleiben Sie in Kontakt:



VORWORT

Die Zukunft der Arbeit beginnt jetzt – und sie wird menschlicher, nicht maschineller



Lars Thomsen
Chief Futurist, future matters AG

A Arbeit verändert sich. Nicht langsam, nicht schleichend – sondern fundamental und mit hoher Geschwindigkeit. Digitalisierung, künstliche Intelligenz, neue Formen der Zusammenarbeit und der demografische Wandel wirken gleichzeitig und beschleunigen den Umbruch. Die Frage ist nicht mehr, ob wir uns auf diese Veränderungen einlassen müssen, sondern nur noch: Wie gestalten wir sie?

Oft wird KI noch als Bedrohung gesehen. Doch in Wahrheit eröffnet sie uns neue Räume. Routinetätigkeiten, die bislang Stunden oder Tage verschlungen haben, werden künftig von intelligenten Assistenten erledigt. Das ist kein Jobkiller, sondern eine Befreiung: Wir gewinnen Zeit für das, was uns wirklich voranbringt – für Kreativität, Innovation, persönliche Entwicklung und Teamgeist.

Damit Arbeit nicht länger Pflichtprogramm, sondern Chance ist, braucht es neben mutigen und weitsichtigen Gestalter:innen auch einen Paradigmenwechsel. Wir müssen Arbeit neu definieren: weniger über Präsenz, mehr über Wirkung; weniger über das Abarbeiten von To-do-Listen, mehr über Sinn, Motivation und gemeinsame Ziele. Diese Perspektiven greifbar zu machen, ist die Führungsqualifikation Nummer

eins der Zukunft.

Die kommenden Jahre entscheiden, ob Unternehmen diese Freiräume aktiv nutzen. Wer auf Future Skills setzt, neue Formen von Leadership entwickelt und zugleich Gesundheit, Inklusion sowie eine inspirierende Employee Experience in den Mittelpunkt stellt, wird gewinnen. Nicht nur wirtschaftlich, sondern auch im Wettbewerb um Talente, Vertrauen und gesellschaftliche Relevanz.

Denn «Future of Work» ist weit mehr als ein HR- oder IT-Projekt. Es ist sowohl eine Führungsaufgabe als auch eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung. Es geht um nichts Geringeres als die Frage, wie wir unsere Produktivität, unseren Wohlstand und unser Zusammenleben im 21. Jahrhundert gestalten. Technologien liefern uns die Werkzeuge. Doch ob daraus ein Gewinn für alle wird, hängt davon ab, ob wir den Menschen ins Zentrum stellen.

Arbeit kann und wird effizienter werden. Aber sie kann zugleich auch erfüllender, sozialer und inspirierender sein. Unternehmen, die den Mut haben, jetzt neue Wege zu gehen, schreiben dieses Kapitel mit.

Die folgenden Beiträge laden Sie ein, diese Reise nicht nur zu verfolgen, sondern aktiv mitzugestalten. ■

EVENTKALENDER

BNI
Erfahren Sie mehr über BNI Schweiz:



Executives Hautnah
23. Oktober 2025 ab 17:00 Uhr
Orangerie Basel, Grellingerstrasse 75, 4052 Basel
coopers-executive.ch/hautnah



WorkRevolution
27. November 2025, 17 Uhr bis open end
New Work Hub, Pfingstweidstrasse 106,
8005 Zürich
www.hello-berry.ch/events/workrevolution/





Die Arbeit der Zukunft muss langsamer werden!

Prof. Dr. Antoinette Weibel, ordentliche Professorin für Personalmanagement, Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten an der Universität St. Gallen, begründet im Interview, warum die Arbeitswelt von morgen langsamer getaktet sein muss als die von heute

Wie werden wir künftig arbeiten?

Wir stehen derzeit an einer Wegscheidung: Entweder bedeutet Arbeit für uns künftig, der «verlängerte Arm von Maschinen» zu sein, wie im Industriezeitalter, nur noch produktiver – was im Endeffekt an vielen Arbeitsstätten zu einer «funktionalen Dummheit» führen könnte. Oder wir entscheiden uns für ein regeneratives Verständnis von Arbeit. Das hiesse, dass wir Arbeit nicht mehr nur über Produktivität definieren, sondern als eine Form des Sorgens für das Ganze – für Ressourcen, Gemeinschaft und Ökosysteme –, eine Sorgfaltstätigkeit, die nicht verbraucht, sondern erhält, repariert und regeneriert. Arbeit soll schliesslich Leben ermöglichen, nicht ausbeuten.

Arbeit wäre dann künftig langsam. Denn dank «slow work» blüht der Mensch auf – und mit ihm auch der Planet. «Slow» bedeutet mehr Qualität statt Quantität.

Arbeit wäre dann künftig sinnstiftend. Die Frage «Wofür arbeiten



Mensch oder Maschine? – Wer den Kampf um künftige Arbeitsplätze gewinnt, liegt in unserer Hand. Ordnen wir alles dem schönen Mammon unter, siegt die Technik. Investieren wir in eine bessere Zukunft, zahlt sich das für uns alle aus.

wir?» müssen wir als Gesellschaft heute schon beantworten, denn wir schaffen heute die Arbeitsplätze von morgen – es sollten Plätze sein, an denen Menschen sich entfalten und entwickeln können.

Arbeit wäre dann künftig inklusiv. Jede:r hat Talente, die sie/ihn durch unterschiedliche Reifestufen tragen. Organisationen, die Arbeitsplätze bieten, brauchen flexible Strukturen, die Subsidiarität fördern. Denn

selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten ist höchst befriedigend, kreativ und erfüllend – das zeigt die Forschung.

Arbeit wäre dann künftig teambasiert. Unternehmen setzen auf Arbeitskonzepte, die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung fördern.

Welche Fähigkeiten müssen wir künftig zur Arbeit mitbringen?

Wer die Hände zu benutzen weiss, hat in einer regenerativen Arbeitswelt sicher gut zu tun, ganz gleich ob als Handwerker:in, Physiotherapeut:in oder Künstler:in. Studien zeigen, dass duale Studiengänge, die Hand- und Kopfarbeit verbinden, besonders fit für die Zukunft machen.

Konkrete Future Skills sind: kritisch denken zu können, Vorstellungskraft zu besitzen, empathisch und mitfühlend zu sein sowie sich massigen zu können. Diese Fähigkeiten sind zutiefst menschlich und machen uns unverwechselbar. ■

■ Wo arbeiten wir künftig: im Büro, daheim, mobil, hybrid?

Schon heute findet Arbeit dezentraler statt als gestern. Dieser Prozess begann bereits vor der COVID-19-Pandemie und wurde von ihr noch beschleunigt. Ein Zurück gibt es nicht.

Wie kommen Arbeitgebende und Arbeitssuchende künftig zusammen?

Jobs in Unternehmen, die die oben genannten Werte leben, werden gefragt sein. Die Motivation, sich einzubringen, wächst mit der Arbeit selbst und mit dem Hineinwachsen ins Team – und nicht etwa dank Benefits. Entscheidend ist, dass jede:r in einer beflügelnden Gemeinschaft sie/er selbst sein kann.

Sie forschen zu Vertrauen in Organisationen: Wer muss wem wie vertrauen – und warum ist Vertrauen die «Währung» moderner Führungsmodelle?

Die Anbindung an eine Organisation fusst auf Vertrauensvorschüssen, die Arbeitgebende und Arbeitnehmende einander geben. Macht die mächtigere Instanz nicht den ersten Schritt, ist eine Vertrauenskultur kaum

möglich. Zugleich gilt: Erst wenn wir Verwundbarkeit zeigen, wächst echte Verbundenheit.

Transparente Kommunikation auf Augenhöhe, klare Strukturen und eine experimentierfreudige Arbeitsweise mit einer fairen Fehlerkultur schaffen Vertrauen. Alle müssen kontinuierlich Bindungsarbeit leisten. Wobei neben Menschenliebe auch Durchhaltevermögen, Resilienz und Leidenschaft gefragt sind, denn Teamarbeit ist nichts für Feiglinge! Sie verlangt stete Entwicklung von allen. Das Bündnis braucht zudem Regeln, wie mit Missverständnis und Vertrauensbruch umgegangen wird. Toxische Personen sind konsequent aus dem Team zu entfernen – und falsche HR-Praktiken sind abzuschaffen.

Wie lösen wir die aktuellen Herausforderungen am Arbeitsmarkt?

Mit einer Arbeitswelt der Zukunft, die Gesundheit, Durchlässigkeit und Fairness in den Mittelpunkt stellt: Gesundheit fördern wir, indem wir Arbeit extensivieren und ein betriebliches Gesundheitsmanagement jenseits des Obstkorbes betreiben. Durchlässigkeiten schaffen wir mit flexiblen Altersrentenmodellen und

Lebensarbeitszeitkonten, damit wir länger arbeiten können. Wir brauchen mehr Möglichkeiten, um würdevoll zu altern. Dazu gehört auch, dass wir Pflegearbeit besser bezahlen. Fachkräftemangel federn wir mit besseren Übergängen, flexiblerem Retirement und mehr Investitionen in Bildung ab. Arbeit, Familie und Freizeit tarieren wir mit besseren Elternzeitmodellen neu aus. Ehrenamt wertschätzen wir – auch Unternehmen – als Möglichkeit, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Gender-Gaps schliessen wir mit einem Aufwerten von systemrelevanten Berufen in der Pflege und Berufen in Bildung, Handwerk und Kunst, die sich nicht so einfach automatisieren oder «beschleunigen» lassen, weil dann die nötige Qualität leiden würde. Das sind häufig Jobs, die Frauen machen.

Welchen Rat würden Sie allen mitgeben, die sich auf den Weg in die neue Arbeitswelt machen?

Wir müssen als Menschen klüger werden, nicht unbedingt tausend weitere technische Skills entwickeln. Die schaden nicht, aber sie sind nicht der Kern – wir sollten uns auf das konzentrieren, was Maschinen nicht ersetzen können. ■

BRAND REPORT



Recruiting Humans. Not Just Resources.

Interview mit Christian Biedermann, Managing Director der Coopers Group AG



FOTO: COOPERS GROUP AG

Christian Biedermann
Managing Director
der Coopers Group
AG

Frau Weibel spricht von «Slow Work». Was bedeutet das für Coopers?

Ein spannender Gedanke. Als schweizerische, inhabergeführte Personalberatung ist der Qualitätsanspruch tief in unserer Kultur verankert. Seit 15 Jahren haben wir ein feines Gespür dafür entwickelt, wann Geschwindigkeit entscheidend ist und wann ein zusätzlicher Zeiteinsatz den Unterschied macht. Unser Dienstleistungsportfolio reicht von Personalverleih und Executive Search bis hin zu Payrolling und Strategic External Workforce Management Solutions. Je nach Bedarf eines Mandats gestalten wir den Rekrutierungsprozess so, dass der beste Match gelingt.

Wie setzen Sie das um?

Bei uns stehen KPIs nicht im Vordergrund. So bleibt Zeit, echte Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

Unser Fokus auf IT, Life Sciences, Engineering und Finance schafft stabile Netzwerke und wiederholte Kontakte. Als inhabergeführtes Unternehmen mit flachen Hierarchien nutzen wir kurze Wege und Teamwork, um schnelle Entscheidungen zu treffen.

Wie verändern sich Anforderungsprofile im Zeichen von Future Skills wie kritischem Denken, Empathie oder Kreativität?

Future Skills gewinnen an Bedeutung. Jüngere Generationen bringen vieles davon mit, hinterfragen häufiger Entscheidungen und fördern so ein innovativeres, kreativeres Arbeitsumfeld. Manche Unternehmen empfinden das als hohe Anspruchshaltung. Wir vermitteln und schaffen gegenseitiges Verständnis, denn entscheidend ist, dass Kandidat:innen und Unternehmen auch menschlich zueinanderpassen.

Wie entdeckt Coopers diese Potenziale?

Wir achten in allen Rekrutierungsprozessen auf die fachliche und menschliche Passung. Das gelingt durch enge, persönliche Zusammenarbeit. Im Executive Search arbeiten wir zudem mit Assessments, die Potenziale und Entwicklungsfelder sichtbar machen und Sicherheit bei wichtigen Personalentscheidungen geben.

Ist Vertrauen auch im Recruiting die «Währung der Zukunft»?

Absolut! Vertrauen ist die Basis jeder erfolgreichen Vermittlung. Kandidat:innen öffnen sich nur, wenn wir ihre Anliegen ernst nehmen, und Unternehmen verlassen sich darauf, dass wir sie fair repräsentieren. Dieses Vertrauen entsteht durch Transparenz, klare Abläufe und langfristige Partnerschaften. ■

Lesen Sie mehr unter www.coopers.ch

