

SO OPTIMIEREN HR UND CLO ZUSAMMEN DEN AUSWAHLPROZESS

Rechtssicherheit, Fairness und Effizienz im Recruiting entstehen nicht zufällig. Der Beitrag zeigt, warum die enge Zusammenarbeit von HR und Chief Legal Officer (CLO) gerade im digitalen und KI-gestützten Auswahlprozess zum Erfolgsfaktor wird.

Gastbeitrag: Alexander Zinser



Alexander Zinser,
Dr. iur., LL.M., EMBA HSG,
ist Partner und Head
Legal & HR Practice
Group bei Roy C. Hit-
chman AG Executive
Search in Zürich. Er berät
Unternehmen bei der
Besetzung von Legal-,
Compliance- und HR-
Leitungsfunktionen sowie
ausgewählten Fach- und
Schlüsselpositionen und
verbindet dabei Gover-
nance-Expertise mit über
20 Jahren Führungser-
fahrung als Chief Legal
Officer und Mitglied der
Geschäftsleitung.
www.roy-hitchman.ch

Die enge und konstruktive Zusammenarbeit zwischen HR und dem Chief Legal Officer (CLO) wird im digitalen Zeitalter zum Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Rekrutierung. In einer durch Digitalisierung, den Einsatz von KI im Auswahlprozess und steigende regulatorische Anforderungen geprägten Umgebung stellt sie sicher, dass Auswahlverfahren rechtlich einwandfrei, effizient und fair ausgestaltet sind und zugleich eine positive Candidate Experience ermöglichen. Gerade der Umgang mit KI-gestützten Tools verlangt eine eng abgestimmte Vorgehensweise zwischen den Stakeholdern. So können neue Entwicklungen rasch, sachgerecht und Compliance-konform in die Praxis überführt und die besten Talente gewonnen werden.

Gemeinsame Handlungsfelder im Auswahlprozess

Gerade im Recruiting gibt es zahlreiche Berührungspunkte zwischen der Personal- und der Rechtsabteilung. Typische Handlungsfelder, bei denen HR und CLO eng zusammenwirken, sind unter anderem:

- **Rechtliche Compliance im Recruiting:** Stellenausschreibungen, Interviews und Auswahlentscheide müssen arbeitsrechtlich korrekt und diskriminierungsfrei gestaltet sein. Klare Standards und geprüfte Formulare helfen, Gesetzesverstöße und Reputationsrisiken zu vermeiden.
- **Datenschutz und Umgang mit Bewerbungsdaten:** Über den gesamten Prozess hinweg gelten strenge Anforderungen an Einwilligungen, Datensicherheit, Zugriffskontrollen sowie Aufbewahrungs- und Löschfristen. Ein sauberer Datenumgang schützt Persönlichkeitsrechte und stärkt das Vertrauen der Kandidatinnen und Kandidaten.
- **Risikomanagement und Fairness:** Sensible Themen wie unzulässige Interviewfragen, konsistente Absageprozesse oder mögliche Benachteiligungen sollten frühzeitig adressiert werden. Strukturierte Verfahren, transparente Kriterien und Bias-Prävention reduzieren das Risiko von Beschwerden und sichern eine gleichbehandelnde Auswahl.
- **Vertragsgestaltung:** Nach der Entscheidung ist ein rechtssicherer, verständlicher und konsistenter Arbeitsvertrag zentral. Sorgfältig geprüfte Klauseln (z. B. Vergütung, Bonus, Konkurrenzverbot, IP, Datenschutz) sorgen für Klarheit, Verbindlichkeit und eine zügige Vertragsfinalisierung.
- **Technologieeinsatz im Recruiting:** Digitale Tools und KI-gestützte Verfahren müssen transparent und rechtskonform eingesetzt werden. Prüfbare Prozesse, nachvollziehbare Entscheidungen und klare Verantwortlichkeiten stellen sicher, dass Innovation nicht zulasten von Rechtssicherheit und Fairness geht.

Digitale Tools und KI: Chancen gemeinsam verantwortungsvoll nutzen

Immer häufiger kommen im Recruiting automatisierte Systeme zum Einsatz: von Screening-Software über Chatbots

bis zu Videoanalyse-Tools, die die Bewerbungen vorsortieren. Das steigert die Effizienz, birgt aber Risiken: KI kann Bias aus historischen Daten übernehmen und Bewerbergruppen benachteiligen. Gleichzeitig sind Datenschutzgesetze sowie der EU AI Act zu beachten.

Wichtig sind nachvollziehbare und Compliance-konforme Prozesse: KI muss prüfbar sein, darf keine Diskriminierung zulassen, und es braucht klare Hinweise sowie einen echten menschlichen Entscheidungsspielraum, um Risiken zu senken und Vertrauen zu stärken.

Tipps für einen optimierten Auswahlprozess

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen HR und CLO kann den Auswahlprozess erheblich verbessern. Einige praktische Tipps, wie dies im Recruiting-Alltag gelingt:

- **Zuständigkeiten und Schnittstellen klären:** Definieren Sie früh, wer in welcher Phase des Recruitings entscheidet, wer prüft und wer informiert. Klare Rollen inklusive Eskalationswege reduzieren Doppelarbeit, verhindern Lücken und beschleunigen Entscheidungen.
- **Regelmässige Abstimmung etablieren:** Planen Sie kurze und fixe Touchpoints wie zum Beispiel «Jour fixes» sowie Ad-hoc-Updates bei heiklen Fällen. So fliessen neue Vorgaben, Gerichtsurteile oder interne Änderungen zeitnah in die Recruiting-Praxis ein.
- **Gemeinsames Verständnis fördern:** Ein Grundverständnis für die jeweils andere Perspektive erhöht die Handlungssicherheit im Alltag. Schulungen und Workshops sorgen für bessere Zusammenarbeit und weniger Reibungsverluste.
- **Konsistente Richtlinien schriftlich festhalten:** Einheitliche Guidelines für den gesamten Prozess schaffen Fairness und Belastbarkeit bei Formulierungen in Ausschreibungen, bei Bewertungslogik, Dokumentation, Absageprozessen und Informationsfluss. Klare Kriterien machen Entscheidungen nachvollziehbar.
- **Standards für digitale Tools und KI definieren:** Legen Sie fest, wie Tools geprüft, eingesetzt und überwacht werden. Wichtig ist ein klarer Rahmen für menschliche Kontrolle und definierte Schritte bei auffälligen Ergebnissen oder potenziellen Bias-Anzeichen.
- **Feedback und kontinuierliche Verbesserung:** Führen Sie nach grösseren Recruiting-Runden oder schwierigen Besetzungen kurze Retrospektiven durch: Wo gab es Engpässe, Unsicherheiten oder unnötige Schleifen? Wie war das Feedback der Kandidatinnen und Kandidaten? Daraus lassen sich konkrete Massnahmen ableiten, um Prozesse effizienter, konsistenter und risikoärmer zu gestalten.

Erfolgsfaktoren einer starken HR-CLO-Partnerschaft

Erfolgreich zusammenarbeitende HR- und Legal-Verantwortliche zeichnen sich durch bestimmte Verhaltensweisen

und Einstellungen aus, die Vertrauen und Klarheit fördern:

- **Sie agieren agil, kommunizieren offen und verstehen sich als Team mit gemeinsamer Mission:** die passenden Talente für das Unternehmen zu gewinnen und dabei rechtlich auf Nummer sicher zu gehen.
- **Sie arbeiten nicht abteilungsegoistisch:** Weder die Personal- noch die Rechtsseite beharrt auf Revierdenken. Beide stellen ihr Ego zurück und fragen stets, was das Beste für das Unternehmen und die beteiligten Persönlichkeiten ist.
- **Sie bauen von Anfang an Vertrauen zu einander auf:** HR verlässt sich auf die juristische Rückendeckung, während der CLO dem HR-Team vertraut, die richtigen Personalentscheidungen anzubahnen. Dieser gegenseitige Respekt macht schnelle Abstimmungen möglich.
- **Sie fördern eine bereichsübergreifende Problemlösung:** Wenn sich im Recruiting-Prozess Herausforderungen abzeichnen, sei es eine neue Gesetzeslage oder ein unerwartetes

Problem mit Kandidatinnen oder Kandidaten, ziehen HR und CLO gemeinsam an einem Strang, statt isoliert zu agieren.

- **Sie leben ihren Teams ein kooperatives Miteinander vor:** Die enge Zusammenarbeit der Führungskräfte überträgt sich auf die operativen Ebenen. Sie arbeiten Hand in Hand, was eine durchgängige Partnerschafskultur schafft.

Schlussgedanken

In einer komplexen und technologiegetriebenen Arbeitswelt sind HR und CLO die zentralen Akteure, um den Auswahlprozess optimal zu gestalten. Ihre enge Kooperation schafft ein Umfeld im Recruiting, das auf Vertrauen, Rechtskonformität und Wertschätzung basiert. Im Zusammenspiel können Personal- und Rechtsabteilung Fallstricke eliminieren, Konflikte vermeiden und eine positivere Candidate Experience schaffen.

Letztendlich führt die Synergie zwischen HR und CLO zu einem ganzheitlichen Ansatz im Recruiting.

HABEN SIE FRAGEN ZUM THEMA?

Antworten gibt es auf HR Cosmos, dem grössten HR-Wissensnetzwerk der Schweiz mit über 3000 Mitgliedern.



www.hr-cosmos.ch
oder QR-Code scannen.

ting: Kandidatinnen und Kandidaten fühlen sich fair behandelt und wertgeschätzt. Und über allem kann das Unternehmen jene Talente gewinnen, die es für seinen zukünftigen Erfolg braucht.

GELTENDMACHUNG VON ÜBERZEIT DURCH DEN LEITER IT – HÖHERE LEITENDE TÄTIGKEIT ODER NICHT?



Sonja Stark-Traber, Rechtsanwältin LL. M., Sozialversicherungsfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis, ist Partnerin in der Wirtschaftsanwaltskanzlei Suter Howald Rechtsanwälte in Zürich und sowohl beratend wie prozessierend im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht tätig.

www.suterhowald.ch

Arbeitsgericht Zürich, AN 230056-L, Urteil vom 7. Juli 2025 (nicht rechtskräftig)

Das Urteil

Ein Arbeitnehmer war Leiter IT und Mitglied der Direktion. Nachdem die Arbeitgeberin das Arbeitsverhältnis per 30. April 2024 gekündigt hatte, machte er vor Arbeitsgericht Zürich eine Entschädigung für Überzeittunden in der Höhe von 607 855 Franken brutto für die Jahre 2018 bis 2023 geltend.

Zu beurteilen war vorab die Frage, ob der Arbeitnehmer eine höhere leitende Tätigkeit gemäss Art. 3 lit. d ArG ausübte, da in diesem Fall mangels Anwendbarkeit des Arbeitsgesetzes kein Geldanspruch auf geleistete Überzeit bestanden hätte. Das Arbeitsgericht betonte, dass diese Ausnahmebestimmung eng auszulegen sei. Massgebend sei, ob dem Arbeitnehmer aufgrund seiner Stellung und Verantwortung Entscheidungsbefugnisse zukommen, die es ihm ermöglichten, Entscheide von grosser Tragweite zu beeinflussen und dadurch einen nachhaltigen Einfluss auf die Struktur, den Geschäftsgang und/oder auf die Entwicklung eines Betriebes zu nehmen. Der Arbeitnehmer müsse für seine Entscheide der obersten Unternehmensleitung rechenschaftspflichtig und gegebenenfalls auch haftbar sein.

Nicht ausreichend für eine höhere leitende Tätigkeit sei die blossе Zugehörigkeit zum Kader, die Möglichkeit, durch Vorschläge beziehungsweise Anträge auf die Unternehmensführung Einfluss zu nehmen oder eine Vertrauensstellung innerhalb des Unternehmens. Auch die Kompetenz, das Unternehmen durch Unterschrift zu verpflichten oder Anweisungen zu erteilen, respektive die Höhe des Gehalts allein seien nicht entscheidend. Ausgenommen vom Arbeitsgesetz sei im Wesentlichen nur die oberste Führungshierarchie eines Unternehmens.

Der Arbeitnehmer führte als Leiter IT 5 von insgesamt 500 Mitarbeitenden der Arbeitgeberin in der Schweiz direkt und 25 bis 35 indirekt sowie 10 externe Berater – somit gemessen an der Betriebsgrösse eine bescheidene Anzahl. Er war kein Mitglied der Unternehmensleitung und hatte an den CFO zu rapportieren, bei dem die Verantwortung für die IT lag. Der Arbeitnehmer war bei Personalfragen beteiligt, wobei er jedoch nur ein Antragsrecht hatte und die konkrete Entscheidungsbefugnis letztlich beim CFO lag. Soweit Forderungen des Arbeitnehmers nach Sonderregelungen für den Bereich IT grosszügig «durchgewunken» wurden, wie die Arbeitgeberin geltend machte, setzte dies einen Antrag und dessen Bewilligung voraus, womit eine mangelnde Entscheidungsbefugnis offenkundig war. Auch das hohe Einkommen des Arbeitnehmers reichte allein für die Qualifikation als höheren leitenden Angestellten nicht aus.

Das Arbeitsgericht Zürich bejahte deshalb einen Anspruch des Arbeitnehmers auf Entschädigung von Überzeit und hiess die Klage mehrheitlich gut.

Konsequenz für die Praxis

Anders als einfache leitende Angestellte unterstehen höhere leitende Angestellte im Sinne von Art. 3 lit. d ArG dem Arbeitsgesetz nicht, so dass weder eine Pflicht zur Arbeitszeiterfassung noch ein Anspruch auf finanzielle Abgeltung von Überzeitarbeit besteht. Die Abgrenzung ist in der Praxis nicht immer einfach. Der vorliegende Entscheid bestätigt, dass der Kreis der höheren leitenden Angestellten eng zu ziehen ist und grundsätzlich nur die Geschäftsleitung eines Unternehmens umfasst. Bei einfachen leitenden Angestellten sollte daher von Arbeitgeberseite ein Augenmerk auf mögliche Überzeitarbeit gerichtet werden, da deren Abgeltung zwingend ist und teuer werden kann, wie der vorliegende Entscheid zeigt.