

3 Editorial

Experten-Interview

- 6** «Die Regeln sind klar»
Brigitte Zulauf von PwC über die Personenfreizügigkeit

Arbeitsrecht

- 9** Korrekt Abstriche machen
Was beim Nachweis der Arbeitsunfähigkeit in rechtlicher Hinsicht entscheidend ist

Lohn

- 14** Spezielle Lohnzahlungen
Lohnkomponenten bei Entsendungen im Lohnausweis korrekt darstellen



- 16** Stammdaten gut – fast alles gut!
Weshalb Stammdaten in der Lohnbuchhaltung die halbe Miete sind

Denksport

- 18** Testen Sie Ihr Wissen im Quiz
Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Personalarbeit in der Praxis

- 19** Teurer Stolperstein
Worauf beim grenzüberschreitenden Personalverleih zu achten ist
- 23** Hilfe für Expat-Partner
Wie sich mit Spouse Programs die Partner von Expats wohlfühlen
- 24** Flexibilität ist Trumpf
Mit Entsendungsrichtlinien für die moderne Wirtschaftswelt gerüstet sein

- 26** Chefsache
Wie Führungskräfte Kündigungsgespräche angehen sollten

- 28** Externe Kompetenzen
Kompetente und motivierte Mitarbeitende dank externer Dienstleister

HR-Strategie

- 30** Digitales Zeitalter, neue Regeln
Die neusten Human Capital Trends

- 32** Change braucht Ko-Kreation
Vorteile der Zusammenarbeit von HR und Kommunikation



- 34** Arbeitswelt 4.0: Energie und Dynamik
Voraussetzungen für proaktive Gestaltung von Kultur, Führung und Mitarbeitende

Werte & Kompetenzen

- 37** Schlüsselpersonen halten
Mit Retention-Management Kosten sparen

- 38** Was es zu vermeiden gilt
Die drei häufigsten Fehler bei Business-Präsentationen



- 40** Fit für die Next Economy
Von Millennials lernen

42 Vorschau / Impressum



Personenfreizügigkeit

«Die Regeln sind klar»

Am 1. Juni 2002 trat das Abkommen über die Personenfreizügigkeit (FZA) Schweiz-EU in Kraft. Mit der Lohn- und Sozialversicherungsexpertin Brigitte Zulauf (Partner und Leiterin Treuhand bei PwC Schweiz) sprechen wir über die Herausforderungen der Personenfreizügigkeit.

Interview geführt von Kevin Hofer

personalsCHWEIZ: *Frau Zulauf, mit der Umsetzung der Initiative «Gegen Masseneinwanderung» bleibt auch das FZA gültig. Ist es nun nachhaltig gesichert?*

Brigitte Zulauf: Da die Politik über das Freizügigkeitsabkommen entscheidet, kann ich darauf keine endgültige Antwort geben. Es gibt Politiker, die dafür, und solche, die dagegen sind. Zurzeit ist das FZA gesichert. Wie sich das aber politisch künftig entwickelt, ist schwer zu sagen. Aus meiner Sicht ist die jetzige Lösung elegant.

Was ist an der Lösung elegant?

Dass sie gegenüber den ursprünglichen Intentionen nur wenige Auswirkungen hat. Mit dem Inländervorrang light muss eine Branche stark betroffen sein – über 5 Prozent Arbeitslosigkeit –, damit dieser überhaupt zum Zug kommt. Gegenüber einer Vollkontingentierung ist das ein markanter Unterschied. Zwar wird der administrative Aufwand etwas grösser. Aber im Endeffekt ist es lediglich ein Schritt mehr, mit dem man beweisen muss, dass eine Besetzung mit Stellensuchenden nicht möglich ist.

Das FZA ist jetzt seit etwas mehr als 15 Jahren in Kraft. Wie beurteilen Sie diese 15 Jahre aus Arbeitgebersicht?

Was die Bewilligungen angeht, um an Fachkräfte zu kommen, war und ist das FZA sicherlich eine Erleichterung für die Unternehmen. Die stufenweise Einführung war politisch auch ein kluger Schachzug und hatte ihre Berechtigung. Gewisse Branchen – beispielsweise IT, Ingenieurwesen und Gesundheitswesen –, die von ausländischen Fachkräften abhängig sind, wären wirtschaftlich ohne das FZA in Schwierigkeiten geraten. Dass

wirtschaftlich wichtige Branchen betroffen waren, ist sicherlich mit ein Grund für die nun gefundene Lösung für die Masseneinwanderungsinitiative. Das FZA hat meiner Meinung nach mehr Vorteile als Nachteile, um an Fachkräfte zu kommen. Im Sozialversicherungsbereich gibt es aber einige Knacknüsse, die Unternehmen – vor allem in Grenzregionen – auch heute noch vor Herausforderungen stellen.

entwickeln können. Beispielsweise mit interner Weiterbildung oder mithilfe von Massnahmenpaketen, wie sie beispielsweise der Bund vorsieht. Dazu gehört unter anderen die vermehrte Reintegration von Frauen oder älteren Arbeitnehmenden ins Berufsleben.

Hinzu kommt auch das Entsendegesetz, welches nicht unter die Personenfreizü-

«Das FZA hat mehr Vorteile als Nachteile, um an Fachkräfte zu kommen.»

Vor welche Herausforderungen stellt die Bewilligungspraxis HR-Verantwortliche?

Bereits nach der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative haben wir in einzelnen Kantonen eine Verschärfung bei der Bewilligungspraxis von Drittstaatsangehörigen beobachtet. Mitverantwortlich war hier sicherlich auch die Reduzierung der Kontingente. Bei Bewilligungen wurde und wird von gewissen Ämtern mehr auf das wirtschaftliche Gesamtinteresse geschaut als früher. Beurteilt wird ebenfalls, ob es sich tatsächlich um Spezialisten oder leitende Angestellte handelt. Dabei braucht es heute mehr Argumente. Unternehmen interessiert es vor allem, was es genau braucht, um nachzuweisen, dass auch Arbeitslose bei der Suche berücksichtigt wurden. Die Praxistauglichkeit muss bei der Ausarbeitung der Umsetzung nun im Zentrum stehen.

Gibt es noch weitere Herausforderungen?

HR-Verantwortliche müssen sich noch mehr Gedanken dazu machen, wie sie die richtigen Mitarbeitenden finden resp.

gigkeit fällt. Bei diesem bestehen Kontingente. Für Konzerne stellt sich die Frage, ob sie jemanden lokal anstellen sollen, statt ihn zu entsenden. Das hat sozialversicherungsrechtlich Einfluss auf die betroffenen Mitarbeiter.

Was gilt es im Bereich der Sozialversicherungen zu beachten?

Die Sozialversicherungssysteme sind von Land zu Land unterschiedlich. Folglich hat man mit verschiedenen Systemen zu tun. Das FZA definiert, welche Bereiche der sozialen Sicherheit koordiniert werden. Bei sozialversicherungsrechtlichen Entsendungen von bis zu zwei Jahren bleibt die Person beispielsweise im Ursprungsland sozialversichert, wenn die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt sind. Dank dem Personenfreizügigkeitsabkommen ist einfacher einzustufen, welche Versicherungen genau im Ursprungsland bleiben. Dies ist bei den übrigen Sozialversicherungsabkommen schwieriger, da die Abdeckung der Versicherungszweige je nach Abkommen variiert. Die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung erfolgt gemäss FZA in



Ferienkürzung

Korrekt Abstriche machen

Die gesetzlichen Regelungen zur Kürzung von Ferien werfen regelmässig Fragen auf. In welchen Fällen ist eine Ferienkürzung erlaubt? Und welche Regeln gelten bei der Berechnung?

Von Stefan Rieder



Ohne Arbeit keine Ferien – Ferien können nur pro vollem Abwesenheitsmonat gekürzt werden.

Die wohlverdienten Ferien dienen der Erholung von der Arbeit. Wohlverdient sind Ferien jedoch nur, wenn tatsächlich gearbeitet wurde. Aus diesem Grund wächst der Ferienanspruch im Verhältnis zur geleisteten Arbeit. Je nach Höhe des jährlichen Ferienanspruchs erarbeiten sich Arbeitnehmende monatlich 1,67 Tage (4 Wochen Ferien), 2,08 Tage (5 Wochen) oder 2,5 Tage (6 Wochen Ferien).

Der Ferienanspruch wächst grundsätzlich nicht an, wenn nicht gearbeitet wird. Der Grundsatz «ohne Arbeit keine Ferien» gilt aber nicht in jedem Fall. Falls Arbeitnehmende aus Gründen, welche die Arbeitgeberin zu vertreten hat (Arbeitgeberverzug

nach Art. 324 OR), keine Arbeit leistet, wächst das Ferienguthaben dennoch an (z.B. bei einer Freistellung oder weil infolge schlechter Auftragslage keine Arbeit vorhanden ist). Ferner weicht das Gesetz in Art. 329b OR von diesem Grundsatz ab und schränkt die Ferienkürzung ein. Die gesetzliche Regelung ist nicht leicht verständlich, und die Beziehung der einzelnen Absätze zueinander ist missverständlich, weshalb die Ferienkürzung im HR-Alltag immer wieder für Kopfzerbrechen sorgt.

Voraussetzungen für die Ferienkürzung

Bei einer von Arbeitnehmenden verschuldeten Arbeitsverhinderung darf der jähr-

liche Ferienanspruch um einen Zwölftel gekürzt werden, sobald die Arbeitsverhinderung insgesamt einen vollen Abwesenheitsmonat beträgt (Art. 329b Abs. 1 OR). Beträgt die von Arbeitnehmenden verschuldete Arbeitsverhinderung mehr als einen Monat, ist pro vollem Abwesenheitsmonat eine Kürzung von einem Zwölftel zulässig. Beträgt sie weniger, ist eine Ferienkürzung nicht zulässig.

Trotz des Grundsatzes «ohne Arbeit keine Ferien» wächst der Ferienanspruch also in manchen Fällen und kann nur pro volle Abwesenheitsmonate gekürzt werden. So darf die Arbeitgeberin beispielsweise Arbeitnehmenden, die durch ihr eigenes Verschulden fünfeinhalb Monate an der

enden, Feiertage und sonstige Abwesenheiten nicht berücksichtigt.

Beim Import oder Export von Mitarbeiterbeteiligungen mit Ansässigkeitswechsel berechnet sich der steuerbare Anteil wie folgt:

$$\frac{\text{Gesamthaft erhaltener geldwerter Vorteil} \times \text{Anzahl Arbeitstage in der Schweiz innerhalb der Vestingperiode}}{\text{Anzahl Tage der Vestingperiode}}$$



Praxisbeispiel

Herr Berger übt am 1. Oktober 2016 Mitarbeiteroptionen aus und erzielt dabei steuerbares Einkommen im Betrag von CHF 150 000.–. Die Mitarbeiteroptionen wurden am 1. Januar 2012 zugeteilt und haben am 1. Januar 2015 gevestet. Seit dem 1. Januar 2014 lebt Herr Berger in der Schweiz. Vorher war er in Deutschland ansässig. Es handelt sich hier um importierte Mitarbeiteroptionen, auf die die Schweiz nur ein anteiliges Besteuerungsrecht hat, welches sich wie folgt berechnet:

CHF 150 000.– × 240 Arbeitstage / 1095 Tage

Der in der Schweiz steuerbare Anteil für die Arbeitstage vom 1. Januar 2014 bis zum 1. Januar 2015 beträgt somit gerundet CHF 32 877.–. Für die Bestimmung des Steuersatzes darf die Schweiz den gesamten Betrag von CHF 150 000.– berücksichtigen, da die Schweiz die Doppelbesteuerung mit der Anwendung der Befreiungsmethode unter Progressionsvorbehalt vermeidet.

Für die Arbeitgeber ist es zudem nicht einfach zu bewerkstelligen, dass bei multinational tätigen Mitarbeitenden die Aufenthaltszeiten richtig rapportiert werden. Dafür sind entsprechende Systeme notwendig, und die Mitarbeitenden müssen auf ihre Pflichten in diesem Zusammenhang hingewiesen werden. Bevor Mitarbeiterbeteiligungsprogramme lanciert werden, sollten die Reportingpflichten im Detail abgeklärt werden.

Die Besteuerung von Mitarbeiterbeteiligungen kann in der Schweiz im ordentlichen Verfahren oder im Quellensteuerverfahren erfolgen. Bei exportierten Mitarbeiterbeteiligungen hat die Besteuerung in jedem Fall im Quellensteuerverfahren zu erfolgen.

Korrekte Abrechnung und Ablieferung der Quellensteuer bei Spezialzahlungen

Zuzug in die Schweiz

Die Quellensteuer wird üblicherweise bei Zuzüglern aus dem Ausland erhoben, die weder über die Schweizer Staatsbürgerschaft noch über eine Niederlassungsbewilligung C verfügen. Bei Wohnsitz des Mitarbeiters in der Schweiz sowie Erwerbstätigkeit in der Schweiz ist die Quellensteuer grundsätzlich auf dem weltweiten Bruttoerwerbseinkommen abzurechnen, da eine unbeschränkte Steuerpflicht in der Schweiz besteht.

Somit wird auch auf den erwähnten Spezialzahlungen Quellensteuer abgeführt. Hat die Schweiz nur ein anteiliges Besteuerungsrecht, wird beispielweise im Zeitpunkt des Zuflusses auf dem Bonus der schweizerische Anteil besteuert, jedoch der gesamte Bonus für die Bestimmung des Steuersatzes berücksichtigt. Diese Methode zur Vermeidung der Doppelbesteuerung wird Befreiung unter Progressionsvorbehalt genannt.

Wegzug aus der Schweiz

Die Quellensteuer nach dem Wegzug mit Wohnsitzverlegung aus der Schweiz betrifft auch schweizerische Staatsbürger, namentlich bei Boni, Abgangsentschädigungen oder Mitarbeiterbeteiligungen, welche sich auf eine frühere schweizerische Erwerbstätigkeit beziehen. Dies wird oft vom schweizerischen Arbeitgeber nicht korrekt erkannt.

Zentrales Kriterium für die Erfassung einer Leistung mit der Quellensteuer ist die direkte Verknüpfung mit der Arbeitsleistung. Zahlungen, die nach dem Wegzug aus der Schweiz mit Wohnsitzverlegung des Mitarbeitenden ausbezahlt werden, sind für die Bestimmung des Steuersatzes mit dem Bruttolohn des letzten Arbeitsmonats zusammenzurechnen. Die Arbeitgeber haben die Quellensteuer jeweils bloss auf dem Einkommensanteil abzurechnen, der die Schweiz betrifft.

Eine weitere Spezialität stellt die Besteuerung von exportierten Mitarbeiterbeteiligungen dar. Die Arbeitgeber müssen exportierte Mitarbeiterbeteiligungen nach erfolgtem Wegzug des Mitarbeitenden

mit einem Speziatsatz abrechnen. Im Kanton Zürich beträgt dieser Quellensteuersatz 20 Prozent. Hinzu kommen für die direkte Bundessteuer 11,5 Prozent, was einem Gesamtsteuersatz von 31,5 Prozent entspricht. Dies trägt insbesondere zur Vereinfachung der Besteuerung von Mitarbeiteroptionen im grenzüberschreitenden Verhältnis bei.

Korrekte Deklaration der Spezialzahlungen im Lohnausweis

Im schweizerischen Lohnausweis sind sämtliche Leistungen aufzuführen, welche den Arbeitnehmenden im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis zugeflossen sind. Dazu gehören auch die erwähnten Spezialzahlungen.

Bonuszahlungen sind unregelmässige Leistungen, die grundsätzlich in der Ziffer 3 aufzuführen sind. Bei der Deklaration von Boni, bei welchen ein Auslandsanteil ausgewiesen werden muss, ist zusätzlich ein Hinweis in der Ziffer 15 anzubringen. Dies hilft den Steuerbehörden bei der Beurteilung, welcher Anteil des Bonus in der Schweiz zu besteuern ist.

Abgangsentschädigungen mit Vorsorgecharakter sind generell in der Ziffer 4 als Kapitalleistungen zu deklarieren. Als Kapitalleistungen im Sinne von Ziffer 4 gelten Zahlungen des Arbeitgebers, mit welchen die Ansprüche der Mitarbeiter mit einer einmaligen Zahlung erfüllt werden. Es handelt sich dabei grundsätzlich um unregelmässige Einkünfte, die auch unter Ziffer 3 deklariert werden könnten. Der Grund, weshalb eine separate Ziffer geschaffen wurde, ist die Möglichkeit der Besteuerung von Kapitalleistungen mit Vorsorgecharakter zu einem reduzierten Tarif.

In den meisten Fällen kann die korrekte Qualifikation der Abgangsentschädigung bereits aufgrund der vertraglichen Vereinbarung erfolgen. Sind die bereits beschriebenen Voraussetzungen für die Qualifikation als Kapitalleistung mit Vorsorgecharakter klar nicht erfüllt, kann der Arbeitgeber die Abgangsentschädigung in der Ziffer 3 aufzuführen. Im Zweifelsfall sollte der Arbeitgeber die Qualifikation den Steuerbehörden überlassen und die Abgangsentschädigung in der Ziffer 4 eintragen.



Grenzüberschreitender Personalverleih

Teurer Stolperstein

Wenn der Einsatz von nicht-firmeneigenen ausländischen Mitarbeitenden in der Schweiz Personalverleih-Merkmale hat, auch wenn es nicht Personalverleih heisst, ist er in der Schweiz verboten.

Von Dagmar Richardson



Der Personalverleih vom Ausland in die Schweiz verstösst gegen das Arbeitsvermittlungsgesetz.

Wie schnell bestellt man etwas im Ausland und lässt es in die Schweiz bringen und installieren, im privaten sowie geschäftlichen Bereich. Firmen bestellen im grossen Rahmen Dienstleistungen im Ausland. Diese können heute online aus dem Ausland verrichtet werden, brauchen aber oft auch eine Präsenz der entsprechenden Dienstleistungserbringer in der Schweiz.

Grenzüberschreitender Personalverleih

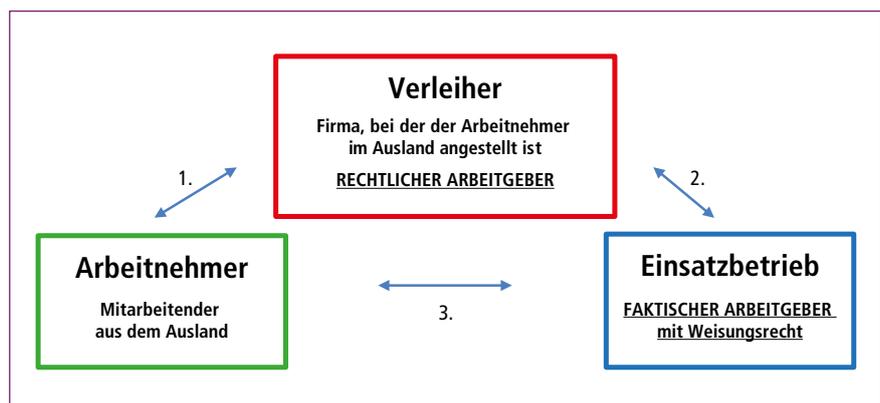
Der Personalverleih vom Ausland in die Schweiz ist nicht erlaubt, er verstösst gegen Art. 12 Abs. 2 AVG (Arbeitsvermittlungsgesetz). Der schweizerische Betrieb kann nach Art. 39 Abs. 2 lit. A AVG mit einer Busse bis CHF 40000.– bestraft werden. Erlaubt ist allerdings der konzerninterne Verleih. Voraussetzung: Das ausländische Unternehmen gehört zum gleichen Konzern. Auch wenn Ihnen namhafte ausländische Personalverleiher qualifizierte Arbeitskräfte aus

dem Ausland verleihen möchten, Hände weg, denn Sie sind als Schweizer Betrieb mitverantwortlich, dass Sie das Verbot kennen. In einigen EU-Ländern ist der grenzüberschreitende Personalverleih erlaubt, daher wird die Schweiz wegen dem Freizügigkeitsabkommen gerne in die gleiche Gruppe gelegt. Dies ist ein Trugschluss, denn grenzüberschreitender Personalverleih fällt unter die Obhut des SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) und ist in der Schweiz verboten.

Was ist Personalverleih?

Wir kennen Personalverleih von Temporärfirmen, die Arbeitskräfte verleihen. Jedoch gehört nicht nur diese Konstellation dazu.

Beim Personalverleih stellt der Arbeitgeber von ihm angestellte Arbeitnehmende anderen Arbeitgebern (= Einsatzbetriebe) gewerbsmässig für Arbeitsleistungen zur Verfügung. Zwischen Verleiher und Arbeit-



Human Capital Trends 2017

Digitales Zeitalter, neue Regeln

Organisationen stehen einem sich radikal verändernden Kontext hinsichtlich Personalbestand, Arbeitsplatzbeschaffenheit und Arbeitswelt gegenüber. Eine Untersuchung von mehr als 10 000 Geschäfts- und Personalleitern aus über 140 Ländern deckt 10 Bereiche auf, in denen Unternehmen besser auf Organisation, Management, Weiterbildung und Koordinierung ihrer Mitarbeitenden achten sollten.

Von Myriam Denk

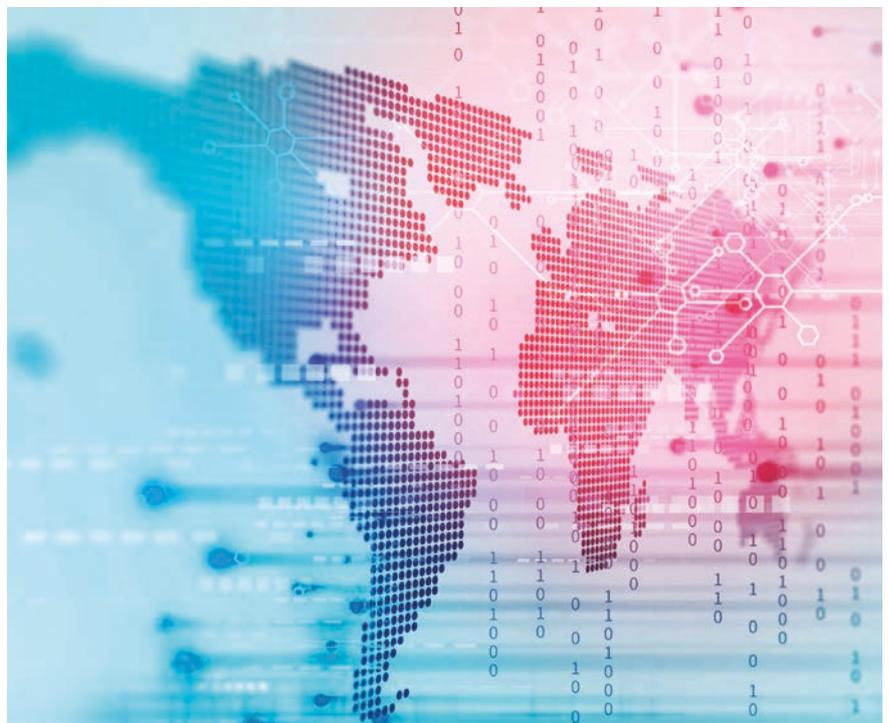
Etliche zusammenwirkende Themen erfordern eine Neudefinition der Regeln: Die Technik schreitet so schnell voran wie nie zuvor. Einzelpersonen passen sich relativ schnell an immer neue Innovationen an. Organisationen sind hier jedoch deutlich langsamer. Viele verfügen noch immer über Strukturen des Industriezeitalters und setzen Praktiken ein, die seit Langem überholt sind. Noch langsamer kommen Themen von öffentlichem Belang voran, z.B. Einkommensungleichheit, Erwerbslosigkeit, Einwanderung und Handel.

Gerade dieses Gefälle zwischen Technik, Einzelpersonen, Unternehmen und öffentlicher Ordnung bietet eine einmalige Gelegenheit für den HR-Bereich, Führungskräfte und Organisationen dabei zu unterstützen, neue Technologien zu adaptieren, Mitarbeitenden zu helfen, sich mit neuen Arbeits- und Karrieremodellen vertraut zu machen, und dem Unternehmen als Ganzem zu helfen, sich an positive Veränderungen von Gesellschaft, Gesetzgebung und öffentlicher Ordnung anzupassen und diese voranzutreiben.

Top Trends 2017 für die Schweiz

126 führende Schweizer Unternehmen haben Human Capital Trends entsprechend der Bedeutung für ihre Organisation bewertet. Alle 10 Trends im Human Capital Report betreffen die Stellung des Personalwesens, wodurch sich also die ernste Frage stellt: Wie gut kann HR Schritt halten?

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass führende Schweizer Unternehmen mit dem Gesamtergebnis des Berichts zu



Die Digitalisierung ist nach wie vor der ungebrochene Trend im HRM.

Human Capital Trends mit nur leichten Veränderungen in den Top Ten übereinstimmen. Im Folgenden werden die zehn wichtigsten Trends kurz vorgestellt.

1. Unternehmen der Zukunft

Organisationen digitalisieren sich immer mehr und fühlen sich in der Folge immer stärker zu einer Neuausrichtung verpflichtet, um schneller zu sein, sich schneller anzupassen, schnell zu lernen und positiv auf die Nachfrage nach dynamischen Arbeitsangeboten zu reagieren. Führende Unternehmen sind bereits auf dem Weg dazu, die Planungsphase hinter sich zu lassen und diese Neuorganisation aktiv

zu gestalten. 72 Prozent der befragten Unternehmen experimentieren bereits mit Werkzeugen zur Zusammenarbeit. Jedoch glauben nur 7 Prozent daran zu wissen, wie die Organisation der Zukunft zu gestalten ist. 90 Prozent der befragten Unternehmen finden diesen Trend sehr wichtig oder wichtig.

2. Talentsuche

Die Personalsuche wird zu einer digitalen Erfahrung, da Bewerber heute Nutzerfreundlichkeit und mobilen Kontakt erwarten. Erfahrene Talentsucher werden neue Technologien zur Talentakquise begrüßen, um psychologische und emo-



Retention-Management

Schlüsselpersonen halten

Um die Qualität des Personals zu halten und auszubauen, ist das HRM gefordert! Personalabgänge von Schlüsselpersonen können teuer zu stehen kommen, somit ist das HRM beim Retention-Management doppelt gefordert!

Von Alex Müller

An unserer Erfa-Sitzung waren wir uns alle einig, dass es effizienter und ökonomischer ist, gut qualifizierte Mitarbeitende zu halten, zu fördern, zu entwickeln und nach Möglichkeit zu befördern, als neues Personal zu gewinnen. In der Fachsprache heisst dies Retention-Management und beinhaltet im Wesentlichen folgende Massnahmen zur Erhaltung der Kernkompetenz-Träger:

- Weiterbildung (intern, extern, on-the-job, off-the-job)
- Gehaltspolitik (angemessene Berücksichtigung der Leistung)
- Karrieremöglichkeiten (Linienkarriere, Fachkarriere)
- offenes Arbeitsklima
- Fairness im Umgang mit den Mitarbeitenden aller Berufsgruppen und Hierarchiestufen
- Sicherheit der Arbeitsplätze, sofern wirtschaftlich möglich

Mit diesen Massnahmen können wir eine Senkung der Fluktuationsraten mit allen damit verbundenen – zum Teil enormen – direkten und indirekten Kosten erreichen. Viel wichtiger noch: Mit einem wirksamen Retention-Management können wir das für das Unternehmen (über)lebenswichtige Know-how sichern und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erreichen!

Kostspielige Personalabgänge

Seit einiger Zeit gibt es auch im Personal-Controlling Berechnungsformeln, welche die Fluktuationskosten zu quantifizieren versuchen. Doch gerade weil hinter solchen Zahlen Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen stehen, handelt es sich bei einem solchen Berechnungsversuch eher um einen Annäherungswert.

In unserer Erfa-Gruppe sind wir von einem Kosten-Richtwert von sechs Monatsgehältern für den Ersatz von qualifizierten Fachkräften und Spezialisten ausgegangen; bei Führungspersonen können die Folgekosten für die Neubesetzung einer Vakanz ein Jahresgehalt erreichen. Diese Richtwerte entsprechen einer in Insiderkreisen bekannten und anerkannten Norm und umfassen sowohl direkte Kosten (Headhunter, Einarbeitung, evtl. vorübergehender Aufwand für zwei Gehälter etc.) als auch indirekte Kosten (Imageverlust des Unternehmens, Wechsel von Kunden zur Konkurrenz, Verunsicherung des Personals). Je nach Stellenwert der austretenden Person können die Gesamtkosten gewaltige Dimensionen annehmen, besonders dann, wenn der Weggang im Unfrieden erfolgt und noch Anwaltskosten hinzukommen.

Beispiel aus der Praxis eines KMU

Bei einem mittelgrossen Unternehmen mit einem Personalbestand von 450 Mitarbeitenden ergab sich per Jahresende eine Fluktuationsrate von 8 Prozent, was 36 Ein- bzw. Austritten entspricht. Wenn wir der Einfachheit halber von einem durchschnittlichen Monatseinkommen von CHF 7000.– aller Mitarbeitenden ausgehen und statt sechs Monatsgehältern lediglich deren vier (Reduktion auf vier Monatsgehälter, weil im präsentierten Beispiel auch einige tiefer qualifizierte Mitarbeitende enthalten sind, für die weniger Ersatzkosten für Rekrutierung und Einarbeitung benötigt werden) als Ersatzkosten für die Neurekrutierung und Einarbeitung einsetzen (siehe Berechnung nächste Spalte).

Sie sehen richtig, über eine Million Franken müssen «in die Hand genommen» bzw. dem Konto Personalaufwand belastet werden, um die jährliche Fluktuationsra-

36 × Personalwechsel

× 4 Monate zu CHF 7000.–
ergeben CHF 28 000.– Ersatzkosten
für 1 Mitarbeitenden

× 4 Monate zu CHF 28 000.–
ergeben CHF 1 008 000.– Ersatzkosten
für 36 Mitarbeitende

te von 8 Prozent bzw. 36 Mitarbeitenden dieses Unternehmens auszugleichen – eine Grössenordnung, um die ich mich in meiner Zeit als Personalleiter einer grösseren Universitätsklinik eigentlich wenig kümmerte.

Natürlich können wir versuchen, diese Kosten durch geeignete Massnahmen zu senken – das beste Mittel dazu wäre natürlich, ein in vielerlei Hinsicht attraktiver Arbeitgeber zu werden und zu bleiben und dadurch als «Employer of Choice» ein aktives Retention-Management zu betreiben. Doch dies ist ein anderes Kapitel unter dem gleichen Thema. Stichworte dazu sind: Personalmarketing, Employer Branding, War for Talents, High Potentials – alles Begriffe, die mit dem Retention-Management im Zusammenhang stehen. Und noch etwas: Retention-Management schliesst eine zeitweilige, gezielte «Blut-auffrischung» oder Ergänzung durch qualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht aus, etwa nach der Devise: «Das eine tun und das andere nicht lassen.»



Autor

Alex Müller war als HR-Leiter einer psychiatrischen Universitätsklinik tätig, wo er reiche Erfahrungen in allen Sparten des Personalmanagements sammeln konnte. Heute arbeitet er als freier Fachautor und Publizist sowie als selbstständiger Berater von Führungskräften, mit Schwerpunkt Out-/Newplacement.