

DER HR-PROFI

FEBRUAR 2025
NEWSLETTER 02

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Was müssen Sie beachten, wenn Ihre Mitarbeitenden im Ausland arbeiten? Der erste Artikel von Myriam Minnig gibt Ihnen die wichtigsten Antworten.

Präventionsgespräche sind wie ein Frühwarnsystem für den HR-Alltag. Sie helfen, Probleme früh zu erkennen, bevor sie zu langfristigen Ausfällen führen. Ein kurzer Austausch, der Grosses bewirken kann – für

Mitarbeitende und Unternehmen. Prävention lohnt sich, immer. Im Artikel ab Seite 4 gibt Ihnen Moja Buholzer wertvolle Tipps dazu.

Beste HR-Grüsse,

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Sozialversicherungen:
Arbeiten im Ausland [Seite 1](#)
- HR & Kommunikation:
Präventionsgespräche [Seite 4](#)
- HR & Rekrutierung:
Recruiting vs. Recrutation [Seite 6](#)
- HR & Mitarbeitende:
Resilienz stärken [Seite 8](#)
- HR & Führung:
Veränderungen mit Weitblick [Seite 10](#)
- HR-ABC:
Fachkompetenz [Seite 12](#)

Mitarbeitende arbeiten im Ausland, was gilt?

Geschäftsreisen ins Ausland gab es schon immer. Was jedoch seit einigen Jahren massiv zunimmt, ist die Forderung von Mitarbeitenden, ohne Notwendigkeit im Ausland arbeiten zu dürfen. Wenn namhafte Unternehmen ihre Mitarbeitenden ins Büro zurückholen, ist die Empörung gross, Homeoffice gehört inzwischen zur Grundausstattung eines attraktiven Jobs. Und wenn eine Tätigkeit aus dem Homeoffice erledigt werden kann, liegt der Gedanke nahe, das genauso gut an einem noch weiter entfernten Ort tun zu können. Für die Arbeitgebenden ist es ein Spagat zwischen Arbeitgebermarke und Compliance. Gute Kommunikation ist gefragt.

■ Von Myriam Minnig

Grundsätzliches zum Arbeiten im Ausland

Es gilt für jeden Einsatz mehrere Themenbereiche zu klären, wenn Mitarbeitende in

einem anderen Staat arbeiten wollen, sei es geschäftlich motiviert oder im persönlichen Interesse.

Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung

Wer in einem Staat arbeiten will, dessen Staatsangehörigkeit man nicht hat, benötigt möglicherweise eine Arbeitsbewilligung. Ob es eine Bewilligung braucht und wie einfach eine solche zu bekommen ist, variiert je nach Staatsangehörigkeit und Einsatzland. Während es innerhalb von rein europäischen Sachverhalten oft einfach ist, sind im Sachverhalt mit Drittstaaten grössere Hürden zu überwinden.

Arbeitsrecht

Auch wenn Mitarbeitende mit einem Arbeitsvertrag nach Schweizer Recht im Ausland arbeiten, müssen zwingende Bestimmungen im Beschäftigungsland eingehalten werden. Das bedeutet, diese müssen identifiziert und in einer zusätzlichen Vereinbarung mit dem Mitarbeitenden festgehalten werden. Das können abweichende Feiertage mit Ar-



beitsverbot sein, tiefere Höchstarbeitszeiten, höhere Anforderungen an den Arbeitsplatz oder einzuhaltende Mindestlöhne. Auch der Gerichtsstand kann ins Ausland fallen, sodass der Arbeitgebende im Ausland nach fremdem Recht verklagt werden kann.

Fällt die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung in ein anderes Land, hat das Konsequenzen auf den Arbeitsvertrag. Versprochene Leistungen – beispielsweise bei einer Arbeitsunfähigkeit oder bezüglich Altersvorsorge – müssen abgestimmt werden auf die Leistungen, die gegebenenfalls eine ausländische Versicherung erbringt. Für eine allfällige Lücke zwischen versprochenen und versicherten Leistungen haftet der Arbeitgeber.

Steuern

Je nach Sachverhalt und Staat ist der Arbeitgeber verpflichtet, im Tätigkeitsstaat eine Quellen- oder Lohnsteuer abzurechnen. Diese ist vom Lohn in Abzug zu bringen und der lokalen Steuerbehörde abzuliefern. Je nach Aufenthaltsdauer kann es auch sein, dass der

Mitarbeitende unbeschränkt im anderen Staat steuerpflichtig wird. Eine Steuerberatung kann sinnvoll sein, ebenso wie eine Regelung, wer die Kosten dafür trägt.

Nicht nur der Mitarbeitende, auch dessen Arbeitgeber kann im Tätigkeitsstaat steuerpflichtig werden. Doppelbesteuerungsabkommen regeln, nach welchen Kriterien eine Betriebsstätte begründet wird. Als Folge müsste die Arbeitgeberin im Tätigkeitsstaat des Mitarbeitenden einen Teil des Unternehmensgewinns versteuern.

Sozialversicherungen

In einem anderen Land zu arbeiten kann dazu führen, dass die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung in diesen Staat fällt oder zwischen verschiedenen Ländern aufgeteilt wird. Für den Arbeitgeber bedeutet dies, dass er den Lohn ganz oder teilweise nach fremdem Recht in anderen Staaten abrechnen muss. Die Konsequenz für den Mitarbeitenden ist im besten Fall, dass er Leistungen aus verschiedenen Ländern erhält, und im

schlechtesten Fall, dass er keinen Anspruch auf Leistungen hat.

Die Schweiz hat mit der EU, der EFTA und zahlreichen einzelnen Staaten Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen. Diese sind unterschiedlich ausgestaltet, sodass für jeden Fall das anwendbare Abkommen detailliert zu prüfen ist. Gibt es kein anwendbares Abkommen, kann es auch zu einer Doppelunterstellung kommen. Die Abklärung solcher Konstellationen ist für Arbeitgebende oft aufwendig und entsprechend kostspielig. Noch teurer kann es jedoch werden, die Regeln zu ignorieren.

Homeoffice im Ausland

Eine besondere Form der Arbeit im Ausland ist, wenn Grenzgänger*innen im Homeoffice tätig sind. Die Motivation dürfte in diesen Fällen hauptsächlich im «Zu-Hause-Arbeiten» liegen. Dass dieses Zuhause in einem anderen Land liegt, ist eine zusätzliche Herausforderung. In einigen Ländern wurden speziell für diese Personengruppe Regelungen getroffen bezüglich



ihrer Steuerpflicht. Diese gelten jeweils ausschliesslich für die steuerliche Beurteilung, nicht aber für die Sozialversicherungen.

Sozialversicherungsrechtlich sind Fälle, die unter das Freizügigkeitsabkommen mit der EU oder das EFTA-Übereinkommen fallen, einheitlich geregelt, was eine grosse Erleichterung ist. Die Unterstellungskoordination läuft wie folgt ab:

1. Bestimmung der Anwendbarkeit der VO 883/2004

Ist die Anwendbarkeit gegeben, gilt die VO 883/2004 für alle EU- oder EFTA-Staaten nach einheitlichen Regeln.

2. 25%-Regel

Der Wohnsitzstaat ist zuständig für die Unterstellungskoordination, das bedeutet bei Grenzgänger*innen das Ausland. Grundsätzlich gilt die Regel, dass, wenn Mitarbeitende mindestens 25% im Wohnsitzstaat arbeiten, sie sozialversicherungsrechtlich in diesem unterstellt sind. Der Grenzwert gilt dabei pro Person, nicht pro Arbeitgeber. Wenn die Mitarbeitende noch weitere Erwerbstätigkeiten ausübt, sind diese ebenfalls zu berücksichtigen. Das Total aller Beschäftigungen gilt als 100%.

Beispiel: Petra wohnt in Deutschland, angestellt in einem 80%-Pensum bei einem Schweizer Arbeitgeber, einen Tag pro Woche arbeitet sie im Homeoffice. Am Wochenende hilft sie jeweils während vier Stunden in einer Boutique in Deutschland aus. Die Berechnung sieht wie folgt aus (siehe Tabelle unten):

Betrachtet der Schweizer Arbeitgeber nur das von ihm vereinbarte Pensum, sind die acht Stunden wöchentlich nicht schädlich für die Unterstellung in der Schweiz, da sie unter 25% ausmachen. Betrachtet man jedoch das Total aller Erwerbstätigkeiten,

PRAXISTIPP

Merke:

- Ist die VO 883/2004 nicht anwendbar, gelten die Regeln gemäss jeweiligem Länderabkommen falls vorhanden. Gibt es keines, kann es zu einer Doppelunterstellung kommen.
- Diese Regelungen gelten ausschliesslich für die Sozialversicherungen. Steuerlich gelten andere Regeln, individuell je nach Staat bzw. Doppelbesteuerungsabkommen.
- Arbeitsbewilligung und Arbeitsrecht sind in allen Fällen zusätzlich zu prüfen.



übt Petra rund 32% in Deutschland aus und ist damit sozialversicherungsrechtlich in Deutschland nach deutschem Recht abzurechnen.

3. Rahmenvereinbarung für Homeoffice (49%-Regel)

Einige Staaten haben sich darauf geeinigt, Homeoffice bis zu 49% zuzulassen, ohne dass sich die Sozialversicherungsunterstellung ändert. Für Petra aus obigem Beispiel ist die Rahmenvereinbarung jedoch nicht anwendbar, da sie im Wohnsitzstaat eine weitere Tätigkeit ausserhalb des Homeoffice ausübt. Die Rahmenvereinbarung ist nicht ausgelegt auf komplexe Konstellationen und daher stark eingeschränkt in der Anwendung.

Telearbeit im Ausland (Workation)

Homeoffice und Workation sind nicht dasselbe, selbst wenn beispielsweise im eigenen Ferienhaus oder bei Verwandten gearbeitet wird. Als Homeoffice kann eine Tätigkeit nur gelten, wenn sie im zivilrechtlichen Wohnsitzstaat ausgeübt wird. In der Folge sind die Regelungen für Homeoffice an einer anderen Destination nicht anwendbar.

Werden Mitarbeitende im Ausland eingesetzt, tut man dies in der Regel über eine Entsendung. Das Besondere an Entsendungen ist, dass man Mitarbeitende für eine längere Zeit ins Ausland entsenden kann, ohne dass ihre

Sozialversicherungen und/oder Steuern im Ausland abgerechnet werden müssen. Dazu müssen diverse Voraussetzungen erfüllt sein, unter anderem ein Arbeitgeberinteresse. Dieses kann nicht damit begründet werden, dass man sich zufriedene Arbeitnehmende wünscht. Es muss ein unternehmerisches Interesse nachgewiesen sein (beispielsweise die Betreuung von Kundenprojekten vor Ort, der Aufbau eines Geschäftszweigs im betreffenden Land). Dieses Kriterium wird bei einer Workation regelmässig nicht erfüllt.

Per Juli 2023 haben sich die von der VO 883/2004 erfassten Staaten darauf geeinigt, dass eine vorübergehende Telearbeit in einem anderen Staat möglich sein soll (umgangssprachlich «Workation-Entsendung» genannt), und zwar auch ohne Arbeitgeberinteresse. Dies allerdings zeitlich begrenzt ohne Verlängerungsmöglichkeit. Zudem sind die weiteren eingangs erwähnten Themen auch bei einer Workation zu klären.

Eine Workation, die nicht in den Geltungsbereich der VO 883/2004 fällt, muss anhand der einzelnen Länderabkommen geklärt werden, liegt kein solches vor, kann es wiederum zur Mehrfachunterstellung kommen. Für solche Abklärungen empfiehlt es sich, grosszügig Zeit und Geld einzuplanen, da sie komplex sind und regelmässig auch die Klärung des lokalen Rechts beinhalten.

Fazit

Diese Auslegeordnung beleuchtet einen kleinen Teil der Thematik und zeigt bereits: Mitarbeitende im Ausland arbeiten zu lassen birgt erhebliche Risiken, rechtskonforme Set-ups sind mit Aufwand verbunden. Ein grundsätzliches Verbot dürfte für die Arbeitgebermarke keine gute Strategie sein. Doch Unternehmen tun gut daran, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und klare Regeln aufzustellen. Gut kommuniziert werden Mitarbeitende verstehen, dass eine Abgrenzung auch mit Fürsorge zu tun hat.

| | Stunden/Woche | Ausgeübt in CH | Ausgeübt in DE |
|----------------|---------------|----------------|----------------|
| CH Arbeitgeber | 34 | 26 | 8 |
| DE Arbeitgeber | 4 | 0 | 4 |
| Total | 38 | 26 | 12 |
| in % | 100% | 68% | 32% |



AUTORIN

Myriam Minnig leitet den Bereich Sozialversicherungen und Vorsorge bei BDO Schweiz. Sie berät Unternehmen, Institutionen und Private rund um die Themen in Arbeitsverhältnissen wie Lohn und Sozialversicherungen – national und in grenzüberschreitenden Sachverhalten.

ARBEITSRECHT

FEBRUAR 2025
NEWSLETTER **02**

KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE – PERSPEKTIVEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Beim Einsatz von Freelancern und arbeitnehmerähnlichen Personen stellt sich oft die Frage, ob eine Scheinselbstständigkeit vorliegt. Diese hat arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen. Unser erstes Top-Thema klärt über **Scheinselbstständigkeit, arbeitnehmerähnliche Personen und Freelancer auf**.

Kommt in einem Unternehmen der Verdacht von gesetzlichen oder vertraglichen Verletzungen auf, drängt sich häufig eine interne Untersuchung auf. Unser zweites Top-Thema gibt Ihnen einen Überblick über **interne Untersuchungen im Arbeitsumfeld**.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Freelancer und
Scheinselbstständigkeit Seite 1
- FAQ:
Freelancer und
Scheinselbstständigkeit Seite 4
- Fachbeitrag:
Interne Untersuchungen Seite 5
- Fachbeitrag:
Bonus & Ferien
bei Freistellung Seite 8
- Fachbeitrag:
Unrichtige Arztzeugnisse Seite 11

Scheinselbstständigkeit, arbeitnehmerähnliche Personen und Freelancer: Ein Leitfaden für HR

Für HR-Professionals ist die korrekte Einordnung verschiedener Beschäftigungsformen von entscheidender Bedeutung. Die Unterscheidung zwischen Scheinselbstständigkeit, arbeitnehmerähnlichen Personen und Freelancern hat weitreichende arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen. Eine falsche Einordnung kann erhebliche rechtliche und finanzielle Risiken für das Unternehmen bergen.

■ Von Roger Hischier

Scheinselbstständigkeit

Bei der Scheinselbstständigkeit, auch unechte Selbstständigkeit genannt, schliessen

die Vertragsparteien vermeintlich nicht einen Arbeitsvertrag ab, sondern einen anderen Dienstleistungsvertrag, namentlich einen

Werkvertrag oder Auftrag. Faktisch weist das Vertragsverhältnis jedoch alle Elemente eines Arbeitsvertrags auf, insbesondere arbeitet die dienstleistende Vertragspartei weisungsgebunden und ist in die Arbeitsorganisation der anderen Vertragspartei eingebunden. Dies ist etwa der Fall, wenn eine Person nur für ein Unternehmen arbeitet, von diesem einen Arbeitsplatz zugewiesen und die Arbeitszeit vorgegeben bekommt.

Liegt eine Scheinselbstständigkeit vor, wird das Vertragsverhältnis als Arbeitsvertrag qualifiziert, und die arbeitsleistende Partei kann sich auf die entsprechenden arbeitsrechtlichen Schutzbestimmungen berufen, so namentlich auf die Gewährung von Ferien, den Anspruch auf Lohnfortzahlung bei Arbeitsverhinderung oder den Kündigungsschutz. Sozialversicherungsrechtlich führt die



Annahme der Scheinselbstständigkeit dazu, dass die Arbeitsleistung als unselbstständige Erwerbstätigkeit angesehen wird und der Auftraggeber die Sozialversicherungsbeiträge abführen muss. Ausgleichskassen achten bei der Beurteilung primär auf das Unternehmerrisiko und die Weisungsgebundenheit. So wird in der Regel angenommen, dass ein Auftragnehmer, der 50% seiner Einnahmen aus dem Auftrag eines Auftraggebenden generiert oder weniger als drei Auftraggeber hat, kein Unternehmerrisiko trägt und somit scheinselfständig ist.

Arbeitnehmerähnliche Personen

Eine arbeitnehmerähnliche Person erbringt als selbstständiger Unternehmer Arbeit gegen Lohn. Jedoch ist sie nicht – wie ein Arbeitnehmer – in der betrieblichen Organisation des Auftraggebers eingegliedert, sondern wirtschaftlich von diesem abhängig. Mangels Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses liegt hingegen keine Scheinselbstständigkeit vor.

Beim Vertragsverhältnis kann es sich um einen Werkvertrag, Auftrag oder einen anderen auf Dienstleistung ausgerichteten Vertrag handeln. Die Arbeitsleistung muss dabei über eine gewisse Dauer erbracht werden, sodass ein Abhängigkeitsverhältnis entstehen kann. Die Arbeit muss nicht zwingend persönlich geleistet werden. Die arbeitnehmerähnliche Person kann auch selbst Angestellte haben. Falls jedoch die arbeitsleistende Person in die Arbeitsorganisa-

tion des Auftraggebers eingegliedert ist und ein eigentliches Subordinationsverhältnis vorliegt, ist von einem Arbeitsvertrag auszugehen, und es geltend die entsprechenden Schutzvorschriften. Die für die arbeitnehmerähnlichen Personen charakteristische wirtschaftliche Abhängigkeit ist gegeben, wenn eine Person auf eigene unternehmerische Tätigkeit verzichtet und sich daher nicht mehr frei im Markt bewegen kann. Dies zeigt sich darin, dass der Betroffene nicht eigenständig über den Ort, die Zeit und die Art der Arbeitsverrichtung entscheiden kann. Daraus kann sich eine soziale Schutzbedürftigkeit ergeben.

Gemäss herrschender Lehre und Rechtsprechung können bei Verträgen über Arbeitsleistung, namentlich bei Auftragsverhältnissen, Schutzbestimmungen einer anderen Vertragsart analog angewendet werden. In Bezug auf die arbeitnehmerähnliche Person bedeutet dies, dass auch ohne Vorliegen eines Arbeitsvertrags zwingende Schutzvorschriften des Arbeitsrechts sinngemäss angewendet werden können. Im Leadingcase des Bundesgerichts ging es um einen Franchisevertrag (BGE 118 II 157). Darin hielt das Bundesgericht fest, dass für die Anwendung der Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts ein ähnliches Abhängigkeitsverhältnis wie beim Arbeitsvertrag bestehen muss. Zudem muss sich der Regelungsgedanke auf das konkrete Vertragsverhältnis übertragen lassen. Das Bundesgericht bestätigte im zu-

entscheidenden Fall, dass die Franchisenehmerin aufgrund des zugrunde liegenden Franchisevertrags in weitgehender Abhängigkeit zu ihrer Franchisegeberin stand, und hat daher die Vorschriften zur missbräuchlichen Kündigung nach Art. 336 ff. OR zur Anwendung gebracht.

Wegen der wirtschaftlichen Abhängigkeit werden arbeitnehmerähnliche Personen in der Regel kein oder ein sehr eingeschränktes Unternehmerrisiko tragen, namentlich wenn sie nur für eine oder wenige Vertragspartner tätig sind und selbst keine eigene Infrastruktur und Mitarbeitende haben. In diesem Fall werden diese Personen sozialversicherungsrechtlich als unselbstständig qualifiziert werden, und der Vertragspartner muss für sie Sozialversicherungsbeiträge abrechnen.

Freelancer

Freelancer, auch freie Mitarbeitende genannt, zeichnen sich dadurch aus, dass sie meist nur projektbezogen beschäftigt werden und grundsätzlich frei über die Zeit und den Ort der Ausführung entscheiden können. Er ist also in der Regel nicht so stark in den Betrieb des Auftraggebers eingegliedert, wobei es auch vorkommt, dass er vor Ort beim Auftraggeber einen Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt bekommt. Das Vertragsverhältnis kann ein Werkvertrag, ein Auftrag oder ein ähnliches Vertragsverhältnis sein. In der Regel sucht der Freelancer berufliche Selbstbestimmung und Unabhängigkeit.



Unter diese Kategorie fallen typischerweise Mitarbeitende der Medienbranche. Ein Freelancer entzieht sich oftmals freiwillig dem vom Arbeitsrecht zur Verfügung gestellten Sozialschutz, um mehr Freiheiten zu haben.

Sofern ein Freelancer die oben aufgeführten Kriterien erfüllt, gilt er als selbstständigerwerbend, und es kommen die Bestimmungen des entsprechenden Vertragsverhältnisses zur Anwendung.

Sozialversicherungsrechtlich werden Freelancer namentlich wegen der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und damit der Übernahme des Unternehmerrisikos grundsätzlich als selbstständigerwerbend qualifiziert. Stehen sie jedoch nur mit einem oder wenigen Vertragspartnern in geschäftlicher Beziehung, kann im Einzelfall gleichwohl eine Unselbstständigkeit angenommen werden.

Das Wichtigste in Kürze

Auch wenn beide Vertragsparteien keinen Arbeitsvertrag abschliessen wollen, kann gleichwohl das gesamte Vertragsverhältnis als Arbeitsvertrag qualifiziert werden, oder es können – wie im Fall der arbeitnehmerähnlichen Personen – einzelne Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts zur Anwendung kommen. Losgelöst davon wird die Vertragsbeziehung sozialversicherungsrechtlich vor allem nach dem Kriterium der Tragung des Unternehmerrisikos vorgenommen. Bei einer entsprechenden

Abhängigkeit der leistungserbringenden Vertragspartei wird eine unselbstständige Erwerbstätigkeit angenommen.

Scheinselbstständige Person: Die Vertragsparteien wollen keinen Arbeitsvertrag abschliessen. Jedoch weist das Vertragsverhältnis alle Merkmale eines Arbeitsvertrags auf, womit gleichwohl die Bestimmungen des Arbeitsrechts zur Anwendung kommen. In der Regel wird dieses Vertragsverhältnis auch sozialversicherungsrechtlich – mangels Tragung des Unternehmerrisikos – als unselbstständige Erwerbstätigkeit qualifiziert.

Arbeitnehmerähnliche Person: Diese Gruppe ist wohl nicht in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers integriert. Es besteht jedoch gegenüber diesem eine wirtschaftliche Abhängigkeit, die bei genügender Ausprägung eine Schutzbedürftigkeit begründet, die zur analogen Anwendung einzelner Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts führen kann. Sozialversicherungsrechtlich kann, muss aber nicht in allen Fällen eine unselbstständige Erwerbstätigkeit vorliegen. Namentlich beim Vorliegen einer eigenen Infrastruktur und der Anstellung von eigenen Mitarbeitern kann durchaus auch eine selbstständige Erwerbstätigkeit angenommen werden.

Freelancer: Bei dieser Konstellation handelt es sich um freie Mitarbeiter, welche üblicherweise projektbezogen von Auftraggebern beigezogen werden und sodann ihren Auftrag

nach eigener Entscheidung in zeitlicher und räumlicher Hinsicht flexibel erledigen können. Mangels Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers wird das entsprechende Vertragsverhältnis nicht als Arbeitsvertrag qualifiziert. Vorausgesetzt, der Freelancer bietet seine Dienstleistung nicht nur einem oder wenigen Kunden, sondern mehreren an, wird dieses Vertragsverhältnis als selbstständige Erwerbstätigkeit angesehen.

Fazit

Die korrekte Einordnung verschiedener Beschäftigungsformen ist eine zentrale Aufgabe des HR-Managements. Sie erfordert sowohl rechtliches Fachwissen als auch ein gutes Verständnis der betrieblichen Realität. Eine sorgfältige Prüfung und regelmässige Überprüfung der Beschäftigungsverhältnisse ist essenziell, um rechtliche und finanzielle Risiken zu minimieren und eine Compliance-konforme Personalpolitik zu gewährleisten.



AUTOR

Dr. Roger Hischer ist Partner bei Humbert Heinzen Hischer Rechtsanwälte in Zürich und leitet seit 2005 die Fachgruppe Arbeitsrecht des Zürcher Anwaltsverbandes. Er ist spezialisiert auf Arbeitsrecht, publiziert und doziert regelmässig in diesem Bereich und verfügt über langjährige Erfahrung als Gerichtsschreiber, Rechtskonsultent und Leiter des Konzern-Versicherungswesens.

ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren.

Bereits ab CHF 298.-/Jahr

HR

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

FEBRUAR 2025

NEWSLETTER **02**



Sehr geehrter Leserinnen und Leser

Arbeitsunfähigkeit, Erwerbsunfähigkeit, Invalidität – Begriffe, die oft synonym verwendet werden und doch rechtlich unterschiedliche Bedeutungen haben. Für Arbeitgeber, Versicherer und Betroffene ist es entscheidend, diese Unterschiede zu kennen, um frühzeitig die richtigen Massnahmen einzuleiten. Krankheit am Arbeitsplatz wirft viele Fragen auf – der zweite Beitrag gibt Antworten zu Arbeitsunfähigkeit, Kündigungsschutz und Konflikten mit der Krankentaggeldversicherung.

Was zählt als Arbeitszeit, wie wird Überzeit korrekt abgerechnet, und welche Regeln gelten für Höchstarbeitszeiten? Der dritte Beitrag erklärt die wichtigsten gesetzlichen Bestimmungen. Der letzte Beitrag beleuchtet die rechtlichen Aspekte der Ferienkürzung beim unbezahlten Urlaub.

Beste Grüsse

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema: Arbeitsunfähigkeit Seite 1
- Best Practice: Häufige Fragen zu Krankheiten Seite 5
- Aktuell: Arbeitszeiten Seite 7
- Best Practice: Ferienkürzung Seite 9

Arbeitsunfähigkeit, Erwerbsunfähigkeit und Invalidität

Das ATSG unterscheidet zwischen zeitlich begrenzter Arbeitsunfähigkeit und dauerhafter Invalidität. Arbeitgeber und Versicherer müssen Massnahmen wie Lohnfortzahlung und Wiedereingliederung rechtzeitig umsetzen, um finanzielle Absicherung zu gewährleisten. Dieser Beitrag soll Ihnen Klarheit über die unterschiedlichen Begrifflichkeiten verschaffen und die daraus resultierenden Konsequenzen aufzeigen.

■ Von Ralph Büchel

Einleitung

Das Bundesgesetz über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG) unterscheidet zwischen Arbeitsunfähigkeit und Erwerbsunfähigkeit einerseits und Invalidität andererseits.

Arbeitsunfähigkeit = Berufsunfähigkeit

Arbeitsunfähigkeit ist die durch eine Beeinträchtigung der körperlichen, geistigen oder psychischen Gesundheit bedingte, volle oder teilweise Unfähigkeit, im bisherigen Beruf zumutbare Arbeit zu leisten. Es handelt sich

dabei um eine Einbusse an funktionellem Leistungsvermögen, wobei nicht eine medizinisch-theoretische Schätzung der Arbeitsunfähigkeit massgebend ist. Vielmehr muss darauf abgestellt werden, in welchem Ausmass die versicherte Person aus gesundheitlichen Gründen im bisherigen Beruf nicht mehr nutzbringend tätig sein kann.

Lang dauernde Arbeitsunfähigkeit

Bei langer Dauer der Arbeitsunfähigkeit wird bei der Bemessung des Arbeitsunfähigkeitsgrads auch die zumutbare Tätigkeit in einem anderen Beruf berücksichtigt. Der Gesetzgeber meint mit langer Dauer eine Arbeitsunfähigkeit, welche mehr als sechs Monate dauert. Diesen sechs Monaten begegnen wir auch bei der Invalidenversicherung, bei welcher das Leistungsgesuch vor Ablauf von



sechs Monaten zu stellen ist, damit eine all-fällige Rente nach Erfüllung der Wartezeit von zwölf Monaten ausgerichtet werden kann. Der Rentenanspruch entsteht frühestens sechs Monate nach Geltendmachung des Leistungsanspruchs. In Bezug auf die Arbeitsunfähigkeit ist anzufügen, dass die Zeitspanne von sechs Monaten eine Regel darstellt, von welcher unter Berücksichtigung des Elements der Zumutbarkeit abgewichen werden kann. Ein Berufs- oder Stellenwechsel kann nämlich nur verlangt werden, wenn feststeht, dass die Ausübung der bisherigen Tätigkeit aus gesundheitlichen Gründen ausgeschlossen ist. Er hat nur dann zu erfolgen, wenn er zumutbar ist. Ein solcher Wechsel ist zumutbar, wenn er in objektiver

Hinsicht – vor allem in medizinisch-theoretischer Hinsicht – möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist. Dabei ist auf den konkreten Arbeitsmarkt abzustellen. Es ist also – anders als bei der Invaliditätsbemessung – nicht auf den (ggf. theoretischen) ausgeglichenen Arbeitsmarkt abzustellen, weil die Zumutbarkeit immer bezogen auf den konkreten Einzelfall zu beurteilen ist. Wird ein Berufswechsel verlangt, ist dem Versicherten eine Anpassungszeit von drei bis fünf Monaten einzuräumen, während welcher er ggf. ein Taggeld erhält.

Schadenminderungspflicht

Die anspruchsberechtigte Person ist verpflichtet, nach Eintritt des befürchteten Er-

eignisses für die Minderung des Schadens zu sorgen. Hat die anspruchsberechtigte Person die Schadenminderungspflicht in nicht zu entschuldigender Weise verletzt, so ist der Versicherer berechtigt, die Entschädigung um den Betrag zu kürzen, um den sie sich bei Erfüllung jener Obliegenheiten vermindert hätte.

HINWEIS



Nachdem feststand, dass eine 58-jährige Krankenschwester ihren Beruf wegen einer schweren Gelenkskrankheit nicht mehr ausüben kann, verlangte der Krankentaggeldversicherer einen Berufswechsel. Er machte geltend, sie könnte aufgrund ihrer Ausbildung – wenn auch eingeschränkt – an einem Spital als Arztgehilfin arbeiten bzw. anspruchsvolle Sekretariatsarbeiten verrichten und würde dabei eine Erwerbseinbusse von weniger als 25% erleiden. Damit sah der Taggeldversicherer sich aus der Pflicht, nach Gewährung einer Übergangsfrist von vier Monaten weitere Taggelder auszurichten. Das war nicht realisierbar, da es der versicherten Person an EDV-Kenntnissen mangelte.

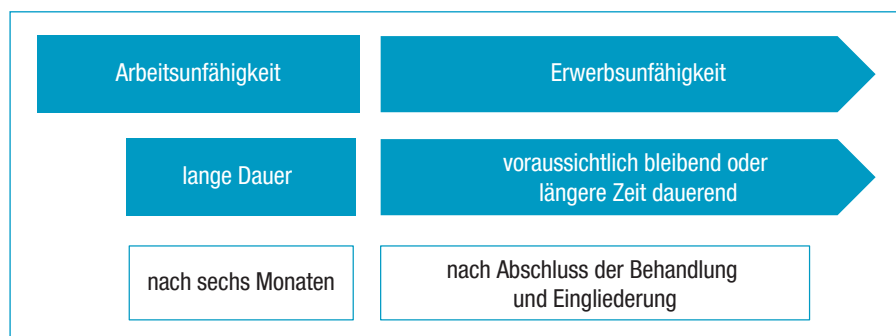


Abbildung 1: Erwerbsunfähigkeit und Invalidität

Erwerbsunfähigkeit und Invalidität

Erwerbsunfähigkeit liegt erst vor, wenn die zumutbare medizinische Behandlung und berufliche Wiedereingliederung abgeschlossen sind. Ist die Erwerbsunfähigkeit voraussichtlich bleibend, oder dauert sie längere Zeit, gilt sie als Invalidität (siehe Abbildung 1).



Wie ist bei lang dauernder Arbeitsunfähigkeit vorzugehen?

Was ist zu tun, wenn ein Arbeitnehmender durch eine schwere Krankheit oder einen folgenschweren Unfall lang dauernd ausfällt? Als Richtwert können diese beiden dargestellten Zeitpläne verwendet werden (Tabelle 1 und 2).

Lohnfortzahlung

Zunächst leisten Sie als Arbeitgeber Lohnfortzahlung. Sofern eine Versicherung wie die Unfallversicherung (UVG) oder die Krankentaggeldversicherung voraussichtlich leistungspflichtig wird, so nehmen Sie frühzeitig die Anmeldung vor.

Die Lohnfortzahlung ist je nach Betrieb anders geregelt. Dazu bestehen unter anderem die folgenden Varianten:

- Während der Zeit der Arbeitsunfähigkeit oder maximal auf ein Jahr begrenzt leistet der Arbeitgeber 100% Lohnfortzahlung.
- Während der Arbeitsunfähigkeit leistet der Arbeitgeber 80% Lohnfortzahlung.
- Während der Wartezeit wird 100% Lohnfortzahlung bezahlt. Anschliessend besteht nur noch Anrecht auf die Leistungen der Versicherung.
- Während der Wartezeit wird 80% Lohnfortzahlung bezahlt. Anschliessend besteht nur noch Anrecht auf die Leistungen der Versicherung.
- Während der Zeit nach OR (Berner, Basler oder Zürcher Skala) leistet der Arbeitgeber 100% Lohnfortzahlung, dann besteht nur noch Anspruch auf die Krankentaggelder.

Krankheit

Wird die Lohnfortzahlung durch den Betrieb selbst geleistet, so ist diese während der «beschränkten Zeit» nach Art. 324a OR zu erbringen, also nach der Dauer, welche in der Berner, Zürcher oder Basler Skala geregelt ist. In Fällen, in welchen keine Krankentaggeldversicherung besteht, wird anschliessend oft eine Lücke entstehen. Entweder der Arbeitgeber springt hier freiwillig in die Lücke ein und leistet über die gesetzliche Verpflichtung hinaus Lohnfortzahlung, oder aber die betroffene Person steht ohne Lohnersatz da. Oft bedeutet dies, dass sie sich um Sozialhilfe bemühen muss. Dies ist mitunter auch ein Grund, weshalb viele Firmen eine Krankentaggeldversicherung abschliessen.

HINWEIS

Mitarbeiterin Claudia Baumann leidet infolge eines Schlaganfalls an Gedächtnis- und Konzentrationsstörungen und ist möglicherweise dauernd arbeitsunfähig. Ihr Betrieb hat keine Krankentaggeldversicherung abgeschlossen und leistet Lohnfortzahlung nach OR. Da die Mitarbeiterin im dritten Dienstjahr ist, dauert diese neun Wochen. Anschliessend erhält sie keine Lohnfortzahlung mehr. Weil die IV erst nach einem Jahr eine Rente spricht, erhält sie zwischenzeitlich weder Lohnfortzahlung noch Lohnersatz.



Verfügen Sie über eine Krankentaggeldversicherung, so sind Sie als Arbeitgeber verpflichtet, die Lohnfortzahlung während der Wartezeit, also bis zur Leistungspflicht der



Versicherung, zu übernehmen. Häufig wird mit der Versicherung ein Taggeld von 80% vereinbart. In diesem Fall müssen Sie als Arbeitgeber ab dem ersten Krankheitstag – sofern dies so vereinbart wurde – ebenfalls nur 80% leisten. Nach Ablauf der Wartezeit erbringt die Versicherung die vereinbarten Leistungen meist während 720 Tagen. Damit ist die Lohnfortzahlung mit Ausnahme in der Regel sichergestellt, wenigstens so weit, als kein Versicherungsvorbehalt besteht.

HINWEIS

Mitarbeiter Anton Ammann leidet an einem schweren chronischen Diabetes. Ihr Betrieb verfügt zum Glück über eine Krankentaggeldversicherung. Die Lohnfortzahlung bis zum Leistungsbeginn der Krankentaggeldversicherung hat der Betrieb zu 80% zu übernehmen. Ab dem 90. Tag leistet die Versicherung 80% Taggeld.



Unfall

Anders gestaltet sich die Situation bei Unfall. Die Unfallversicherung (UVG) bezahlt ab dem dritten Tag ein Unfalltaggeld von 80% des versicherten Lohns. Haben Sie nichts anderes

| Krankheit | |
|-------------------------|---|
| Zeitplan ab Unfalldatum | |
| Innert 30 Tagen | Einreichung Krankmeldung via Arbeitgeber an den Krankentaggeldversicherer. |
| Monatlich wiederkehrend | Mindestens 1 x monatlich ist eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung via Arbeitgeber einzureichen. Bitte beachten Sie, dass Taggelder nicht sozialversicherungs-pflichtig sind. |
| Ab 1 Monat | IV-Früherfassung zur raschen Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Die Meldung ist vorzugsweise via Arbeitgeber bei der IV-Stelle Ihres Wohnsitzkantons einzureichen. Die Meldung zur Früherfassung gilt nicht als Anmeldung für Leistungen der IV. |
| Ab 3 Monaten | Je nach BVG-Versicherer besteht bereits nach 3 Monaten Wartezeit Anspruch auf Befreiung der BVG-Prämien. Der Anspruch ist via Arbeitgeber bei der Pensionskasse geltend zu machen. |
| Ab 3 Monaten | Falls private Lebensversicherungspolice bestehen, empfiehlt sich zu prüfen, ob ebenfalls Anspruch auf Beitragsbefreiung besteht. |
| Spätestens 6 Monate | IV-Anmeldung bei der zuständigen IV-Stelle. Der Anspruch auf eine Invalidenrente der eidgenössischen Invalidenversicherung beginnt frühestens nach Ablauf eines Wartejahrs sowie 6 Monate, nachdem die Anmeldung bei der IV-Stelle eingereicht wurde. Der Krankentaggeldversicherer ist darüber zu informieren. |
| Ab 6 Monaten | Krankentaggelder sind nicht AHV-pflichtig, weshalb möglicherweise die AHV-Beitragspflicht im laufenden Jahr nicht mehr erfüllt wird. Um im Alter Rentenkürzungen durch Beitragslücken zu vermeiden, empfiehlt es sich, sich mit der zuständigen Ausgleichskasse des Wohnsitzkantons in Verbindung zu setzen. |
| Ab 1 Jahr | Falls bereits eine IV-Rente ausgesprochen wurde, ist die IV-Verfügung der Krankentaggeldversicherung einzureichen. Die Krankentaggelder werden mit der IV-Rente koordiniert. |
| Ab 2 Jahren | Einstellung der Krankentaggelder. Falls eine BVG-Versicherung besteht, ist der Anspruch auf Invaliditätsleistungen aus der BVG-Versicherung zu überprüfen. |

Tabelle 1: Vorgehen bei Krankheit



DER HR-DEVELOPER

FEBRUAR 2025
NEWSLETTER 02

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

In einer Welt, die zunehmend von schnellen Veränderungen geprägt ist, müssen Unternehmen eine Balance zwischen Stabilität und Agilität finden, um erfolgreich zu bleiben. Der «stagile» Ansatz bietet die notwendige Flexibilität, ohne dabei die Effizienz und Beständigkeit zu verlieren. Mehr dazu erfahren Sie im ersten Beitrag.

Erfolgreiche Digital Leader fördern Autonomie, delegieren Verantwortung, unterstützen kontinuierliche Weiterbildung und schaffen ein Umfeld, in dem Fehler als Lernchancen genutzt werden – ohne ihre Führungsverantwortung aus den Augen zu verlieren. Weitere Informationen finden Sie im zweiten Artikel (ab Seite 4).

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Stagile Organisationen [Seite 1](#)
- Mindset: Digital Leader [Seite 4](#)
- H im HR: Mitarbeitergespräche [Seite 7](#)
- Collaboration: Selbstwirksamkeitstools [Seite 9](#)
- HR-Skills: HR-Leitung [Seite 11](#)

«Stagile» Organisationen? Die Balance zwischen Stabilität und Agilität

In der heutigen, sich rasant verändernden Geschäftswelt wird Agilität oft als das Allheilmittel propagiert – insbesondere in IT-nahen Bereichen. Doch was, wenn Unternehmen ausserhalb der Technologiebranche sowohl Flexibilität als auch Beständigkeit benötigen? Reicht es einfach, eine Hierarchiestufe zu entlassen und dafür Agile-Coaches einzusetzen? Hier kommt das Konzept der «stagilen» Organisation ins Spiel: eine dynamische Kombination aus stabilen und agilen Ansätzen.

■ Von **Reto Rügger** und **Romeo Ruh**

Historischer Kontext: Stabilität und Agilität in Organisationen

Aber alles erst mal der Reihe nach. Stabilität war lange Zeit das Fundament vieler Orga-

organisationen. Seit der industriellen Revolution stand die Maximierung von Effizienz und Skalierbarkeit im Mittelpunkt. Doch in einer Welt, die von schnellem Wandel geprägt ist, gerät

dieser Ansatz ins Wanken. Mit dem Aufkommen der Agilität in den 1990er-Jahren – vor allem in der Softwareentwicklung – erkannten Unternehmen die Notwendigkeit, flexibler und kundenorientierter zu handeln. Dennoch zeigt sich in vielen Branchen, dass ein rein agiler Ansatz ausserhalb der IT oft nicht funktioniert; auch wenn man ihn «Business-Agilität» nennt. Der Schlüssel liegt in der Integration beider Ansätze: Eine stagile Organisation verbindet die Vorteile stabiler Strukturen mit der notwendigen Flexibilität und Kundenausrichtung.

Die Notwendigkeit einer «stagilen» Organisation

Die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte, Technologien und Kundenerwartungen verändern, zwingt Unternehmen zur Anpassung. Studien zeigen, dass Unternehmen, die so-



Führungskraft 4.0 – Fähigkeiten eines Digital Leaders

Die zunehmende Digitalisierung macht Führungskräfte nicht überflüssig. Ganz im Gegenteil. Es heisst ja richtigerweise: «Business wird zwischen Menschen gemacht!» Und daher gilt auch, dass die Mitarbeitenden und die Führungskräfte ein Unternehmen erfolgreich machen oder auch nicht. Was allerdings richtig ist, ist, dass sich die Rolle der Führung und damit auch der Führungskräfte gewandelt hat. Gewisse Führungsaufgaben und Führungsanforderungen unterscheiden sich klar von denen, die noch vor 20 Jahren vorherrschten. Andere wiederum sind immer noch aktuell und viel wichtiger geworden. Was bedeutet es für Sie, eine Führungskraft 4.0 zu sein. Und was zeichnet einen echten Digital Leader aus?

■ **Von Dr. Matthias K. Hettl**

Bedeutung von Führung 4.0

Führung 4.0 – oder Leadership 4.0 – leitet sich vom Begriff Industrie 4.0 ab, der Bezeichnung für die vierte industrielle Revolution (in Europa). Diese begann in den späten 1990er-Jahren und dauert bis heute an und ist vor allem durch die digitale Transformation geprägt, die Digitalisierung von Prozessen, die Vernetzung zwischen Menschen und Maschinen sowie Maschinen untereinander. Es geht bei der Industrie 4.0 um das Internet of Things und autonome Systeme im Rahmen der künstlichen Intelligenz. Diese Trends haben die Arbeitswelt radikal verändert und prägen auch den Begriff Arbeit 4.0.

Die Technologie gibt Mitarbeitenden deutlich mehr Autonomie und Flexibilität. Sie können dadurch mehr zeit- und ortsunabhängig arbeiten und sich selbst organisieren.

Während einfache Jobs zunehmend durch Maschinen ersetzt werden, sind Unternehmen auf hoch qualifizierte Spezialisten angewiesen. Diese stellen hohe Ansprüche an ihren Arbeitsplatz und die Rahmenbedingungen. Ausserdem müssen Unternehmen sehr flexibel arbeiten und sich auf permanent wechselnde Marktbedingungen einstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Daher müssen sich Führungskräfte in ihrem Stil, ihren Methoden und ihrem Rollenverständnis insgesamt an diese gravierenden Veränderungen anpassen.

Der Begriff Führung 4.0 fasst Konzepte und Ansätze zusammen, die heutzutage als «gute Führung» verstanden werden.

Quo vadis Führungskraft 4.0

Die Methoden und Werkzeuge, mit denen Sie arbeiten, ändern sich mit der Zeit. Die grundsätzlichen Bedürfnisse von Menschen dagegen sind seit Anbeginn der Menschheit dieselben geblieben. Ihre Mitarbeitenden wollen wertgeschätzt werden, einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, vorankommen. Genauso suchen sie nach Sicherheit und Orientierung. Es heisst: «Menschen folgen Menschen.»

Führungspersönlichkeiten müssen deshalb Impuls- und Ideengeber sein. Sie motivieren und halten Teams zusammen, lösen Konflikte und fördern Mitarbeitende individuell. Innovation und Kreativität gehen immer von Menschen aus. Technik unterstützt hierbei nur. Je technisierter die Arbeitswelt wird, desto wichtiger werden Führungskräfte mit emotionaler Intelligenz, mit Werten, mit Visionen. Software und menschlich aussehende Roboter können Führung 4.0 nicht leisten. Das kann nur eine «menschliche» Führungskraft. Daher im Folgenden die Fähigkeiten, die eine Führungskraft 4.0 mitbringen muss.

Orientierung geben

Als Führungskraft 4.0 müssen Sie eine stark ausgeprägte Empathie und Sozialkompetenzen besitzen, um Mitarbeitenden Halt und Orientierung zu geben.

Sicherheit ist gerade für die Generation Y eines der zentralen Bedürfnisse. Feste Jobs bei grossen Unternehmen sind beliebt.

Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt beschleunigt. Trends und Technologien wälzen ganze Branchen nicht mehr in Jahrzehnten, sondern in wenigen Jahren um.

Daher fragen sich Mitarbeitende, ob es deren Job oder das Unternehmen morgen noch gibt. Und auch welche Veränderungen sie erwarten und ob sie mit den gestiegenen Anforderungen Schritt halten können.

Der Digital Leader erkennt solche Ängste und geht mit diesen konstruktiv um. Er schafft seinen Mitarbeitenden ein sicheres Umfeld, in dem sie ihre Stärken zum Einsatz bringen können, und gibt einen gemeinsamen Weg vor.

Werte vorleben

In der Studie «Was ist gute Arbeit» sagten 73% der Befragten, sie wollen «etwas Sinnvolles tun». Die Gewissheit, durch seine Arbeit etwas zu bewegen, Teil einer «guten Sache» zu sein, ist längerfristig ein stärkerer Anreiz als jeder Gehaltsbonus.

Alle Unternehmen brauchen gemeinsame Werte, Überzeugungen und Visionen, die ihre Mitarbeitenden motivieren. Damit werden Fragen beantwortet wie: «Warum tue ich noch mal das, was ich tue?», «Was ist unser gemeinsames Ziel?», «Welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet?».

In einem zunehmend technisierten Umfeld sind solche Fragen schwer zu beantworten. Gerade dann, wenn jeder von morgens bis abends auf sein Computerdisplay starrt oder verteilt über die ganze Welt arbeitet.

Daher ist es entscheidend, dass Sie als Führungskraft die in der Unternehmensphilosophie verankerten Werte und Visionen mit Ihrem Team jeden Tag vorleben und sie in die Praxis umzusetzen. Sie als Führungskraft 4.0 kennen Ihr «Warum» und helfen Ihren Mitarbeitenden, ihr eigenes «Warum» zu finden.

Verantwortung delegieren

In digitalen, agilen Arbeitsumfeldern verliert die Führungskraft ihre klassischen Einfluss-



Mitarbeitergespräche: Vom ungeliebten Pflichtprogramm zur wertvollen Begegnung

Welche Aufgabe würden Sie lieber angehen: Ein herausforderndes fachliches Problem oder ein Mitarbeiterjahresgespräch? Vier von fünf Führungskräften wählen bei dieser Frage lieber die Fachaufgabe. Das standardisierte Mitarbeitergespräch, so wie es in vielen Organisationen durchgeführt wird, ist für viele Führungskräfte und Mitarbeitende eher eine lästige Pflicht – aufgezungen von HR. Die Gründe dafür und warum eine Neuauflage «Mitarbeitergespräch 2.0» sinnvoll ist, erfahren Sie in diesem Beitrag.

■ Von Dr. Marianne Grobner

Die Grundidee des Mitarbeiterjahresgesprächs wäre ja durchaus sinnvoll: Zumindest einmal im Jahr widmet die Führungskraft jedem Mitarbeitenden ihre volle Aufmerksamkeit. Die Themen sind: Rückschau, Rundschau und Vorschau. Es geht darum, gemeinsam die Arbeit, die Aufgaben und die Zusammenarbeit anzuschauen, gegenseitige Erwartungen zu klären, offen Feedback zu geben, die Beziehung zueinander zu vertiefen und zu verbessern. Doch wer redet schon gerne über Beziehungen?

Die Argumente dagegen sind schnell genannt:

- Wir reden doch ohnehin jeden Tag miteinander.
- Wenn ich etwas zu klären habe, dann warte ich doch nicht ein Jahr.
- Meinem Chef werde ich sicher kein Feedback geben. Das bekomme ich dann zu spüren.
- Wir arbeiten seit zehn Jahren zusammen. Da will ich doch nicht den Chef rauskehren.

Ich sehe mehrere Gründe, warum diese Gespräche bei vielen Führungskräften und Mitarbeitenden so unbeliebt sind:

1. Die vorgegebene Struktur

Meist gibt es einen Gesprächsbogen mit vorgegebenen Themen, die im Gespräch abgearbeitet werden sollen. Diese sind oft seit vielen Jahren gleich und zwingen die Gesprächspartner in ein enges Korsett. Im schlechtesten Fall sitzen Chef und Mitarbeitende vor dem Bildschirm und füllen gemeinsam ein Formu-

lar aus, ohne dass ein echter Dialog entsteht. Selbstbewusste Führungskräfte räumen ein, dass sie sich schon lange nicht mehr an diese Fragebögen halten, sondern freie Gespräche führen. Den Bogen füllen sie danach aus, «damit HR zufrieden ist».

2. Unsicherheit in der Gesprächsführung

Kontaktfähigkeit, Kommunikation und Klarheit – die drei «Ks» der Führung – wollen gelernt und geübt sein. Für viele war die Einschulung auf das Mitarbeitergespräch aber lediglich eine Einführung in den Prozess: Was ist wann wie ins System einzutragen?

Das meistgenannte Anliegen in meinen Seminaren ist die Bearbeitung der Themen «Feedback geben» und «Feedback nehmen». Viele Führungskräfte fühlen sich dabei überfordert und wissen nicht, wie sie mit Emotionen (ihren eigenen und denen der Mitarbeitenden) umgehen sollen.

3. Bewertungen mit Noten

Oft werden Bewertungen nach dem Schulnotensystem von der Führungskraft verlangt. Wird dann die Leistung eines Mitarbeitenden mit «wenig» oder «nicht zufriedenstellend» eingeschätzt, so kann es passieren, dass sich die Führungskraft nicht nur gegenüber dem Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber der Belegschaftsvertretung rechtfertigen und die Beurteilung revidieren muss. Das führt dazu, dass Führungskräfte sich schonen und in manchen Organisationen fast alle Mitarbeitenden mit Bestnoten beurteilt werden. Man

möchte Mitarbeitende nicht «demotivieren» und sich selbst Ärger ersparen. Es gibt sogar Chefs, die eine «doppelte Buchführung» pflegen: Sind sie mit der Leistung nicht zufrieden, so geben sie «offiziell» eine gute Beurteilung ab, legen aber intern in ihrem System eine «Verwarnung» in ihren Notizen ab und drohen, nächstes Jahr schlecht zu beurteilen, wenn sich die Performance nicht verbessere. Das ist weder im Sinne des Unternehmens noch gute Führung.

4. Prämienrelevanz

Führungskräfte neigen aus den oben genannten Gründen dazu, offiziell «sehr gute» Beurteilungen ihrer Mitarbeitenden abzugeben. Beste Beurteilungen sind jedoch oft prämierelevant, sodass dann auch jeder Mitarbeitende Anspruch auf eine Prämie hat. Eine Konsequenz davon ist wiederum, dass in manchen Unternehmen von den Führungskräften eine «Gauss'sche Normalverteilung» bei den Beurteilungen gefordert wird: Das Topmanagement schreibt vor, wie viel Prozent der Mitarbeitenden eine mittelmässige bis schlechte Beurteilung erhalten «müssen». Vor allem für Führungskräfte kleinerer Organisationseinheiten mit wenigen Mitarbeitenden ist das eine schier unlösbare Aufgabe, die in jedem Fall zu Demotivation führt.

5. Zwang zu Zielvereinbarungen

Das Instrument «Führen mit Zielen» ist sehr sinnvoll, aber nicht überall. Wenn für jeden Mitarbeitenden drei Ziele vereinbart werden müssen, weil das so vorgesehen ist, dann werden krampfhaft Ziele vereinbart, die zusätzlich zu den normalen Aufgaben erledigt werden sollen. Diese werden dann während des Jahres weder ernsthaft verfolgt, noch geben sie Sinn.

6. Kontrolle der Gesprächsprotokolle

In den meisten Unternehmen gehen die Gesprächsprotokolle samt Bewertungen an die HR-Abteilung und an den Vorgesetzten des Vorgesetzten: Dort werden sie gelesen oder ergänzend kommentiert. Die HR-Abteilung legt diese Bögen in der Personalakte ab. Dieses transparente Vorgehen ist für HR und das Topmanagement interessant. Mitarbeitende hingegen wollen nicht, dass alles, was sie gesagt haben, in ihrer Personalakte landet. Kontrolle und Aktenrelevanz verhindern eine