

DER HR-PROFI

JULI-AUGUST 2024
NEWSLETTER 07

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Auf der Suche nach passenden Fachkräften empfehle ich Ihnen unbedingt den partizipativen Weg des Recruitings kennenzulernen. Denn: Traditionelle Methoden helfen immer weniger, um sich den Bedürfnissen des jetzigen Arbeitsmarktes zu stellen. Haben Sie es schon mit Stakeholder-Workshops, teambasierte Interviews, Empfehlungsprogramme, Peer-Bewertungen und Feedback-Schleifen versucht? Im Artikel von Petra Maringer ab finden Sie handfeste Idee, die Ihnen helfen schon bald den passenden Mitarbeitenden zu finden und zu binden.

Gutes Gelingen,

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Kommunikation: Kündigungsgespräche [Seite 1](#)
- HR & Rekrutierung: Gesucht – gefunden [Seite 3](#)
- HR & Mitarbeitende: Employer Branding [Seite 5](#)
- HR & Kompetenzen: Fehlerkultur [Seite 7](#)
- HR & Recht: Das A und O bei Referenzauskünften [Seite 9](#)
- HR-Kompetenzen: Lernen [Seite 10](#)
- HR-ABC: Arbeitspsychologie [Seite 12](#)

«Leider müssen wir uns von Ihnen trennen» – sieben konkrete Tipps für das Kündigungsgespräch

Eine Kündigung ist eine Entscheidung gegen jemanden oder für etwas. Manche Führungskraft leidet darunter, eine Kündigung aussprechen zu müssen. Es ist eine Entscheidung über das Leben eines anderen und somit eine Belastung für manche Führungskraft. Trotzdem kommt keine Führungskraft darum herum. Solche Gespräche gehören ebenso zu Kompetenz und Aufgabe. Sie erfordern eine gute Vorbereitung, Empathie und Fingerspitzengefühl.

■ Von Mag. Patricia Staniek, BSc

Zu gerne wälzen manche Führungskräfte die Gespräche auf die Human-Resources-Abteilungen ab. Es ist die Aufgabe der direkten Führungskraft, diese Gespräche zu führen, am besten gemeinsam mit HR und Personal-

abteilung. Die Führungskraft kennt den Mitarbeiter, weiss um sein Verhalten, kennt Stärken und Schwächen und kann sich auf bereits geführte Mitarbeitergespräche beziehen. HR-Experten dagegen sind meist versierter, was

die rechtliche Situation betrifft, und sind meist sehr gute Vermittler in mancher kritischen Kündigungssituation. Deshalb ergibt es eine gute Kombination, wenn Führungskraft und HR-Experte mit geteilten Aufgaben gemeinsam in ein Kündigungsgespräch gehen.

Ein Kündigungsgespräch kann eine sehr emotionale Situation für die zu kündigende Person sein, die Existenz derer wird bedroht. Bei leistungsdefizitären Gründen einer Kündigung gehen meist schon Abmahnungen bzw. Gespräche voraus, die auf gewünschtes Verhalten abzielen, somit ist dies bereits auch ein längerer Prozess und fällt der Führungskraft oft leichter, als wenn eine spontane unternehmensstrategische Entscheidung getroffen werden muss.

Wenn eine Kündigung verhaltensbedingt ist, können sich Mitarbeiter persönlich angegrif-



Fachkräfte: Gesucht – gefunden. Ein möglicher Weg mit partizipativem Recruiting.

In der dynamischen Welt des Recruitings ist der Weg von der Suche bis zum Finden einer passenden Persönlichkeit oft eine Herausforderung. Traditionelle Methoden allein reichen nicht mehr aus, um den Bedürfnissen eines sich ständig wandelnden Arbeitsumfelds gerecht zu werden. In diesem Artikel erkunden wir einen möglichen Weg, wie neben den Basics ein partizipatives Recruiting dazu beitragen kann, die richtigen Personen zu finden und zu binden.

■ Von Mag. Petra Maringer

Neue Recruiting-Wege oder alter Wein in neuen Schläuchen?

Die Arbeitskultur hat sich in den letzten fünf Jahren stark gewandelt und damit auch die Anforderungen ans Recruiting: Der Fokus liegt auf Flexibilität, Remote-Arbeit und Work-Life-Balance. Traditionelle Recruiting-Methoden müssen sich an diese neuen Arbeitsmodelle anpassen. Die Technologie hat sich ebenso rasant weiterentwickelt, was zu neuen Möglichkeiten im Recruiting führt. KI-gestützte Tools, Datenanalyse und Recruiting-Erfahrungsplattformen sind Beispiele dafür, wie sich das Recruiting durch Technologie verändert hat. Bewerbende haben heute höhere Erwartungen an den Bewerbungsprozess und die Unternehmenskultur. Sie suchen nach Arbeitgebern, die ihre Werte teilen und ein positives Arbeitsumfeld bieten. Unternehmen müssen ihre Recruiting-Strategien anpassen, um diese Erwartungen zu erfüllen. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist intensiver geworden. Dies erfordert innovative Recruiting-Ansätze, um im War for Talents erfolgreich zu sein. Darüber hinaus sind Diversität und Inklusion zu zentralen Themen in der Arbeitswelt geworden. Es ist entscheidend, Veränderungen zu erkennen und die Recruiting-Strategien entsprechend anzupassen, um sicherzustellen, dass weiterhin geeignete Talente für das Unternehmen gewonnen werden können. Dies erfordert den Mut, neue Ansätze auszuprobieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Basics, die im Recruiting nach wie vor Gültigkeit haben

Die Recruiting-Landschaft hat sich, wie vorangegangen beschrieben, stark gewandelt,

doch trotz aller Veränderungen bleiben bestimmte Grundlagen essenziell. Neben den grossen Veränderungen gibt es immer noch die Basics, die bei der Suche nach neuen Kolleg*innen erfüllt sein müssen, damit die Suche überhaupt die Chance auf Erfolg hat:

Erstellung und Schärfung der Stellenbeschreibung: Eine klare und präzise Stellenbeschreibung legt die Grundlage für den gesamten Recruiting-Prozess. Es definiert nicht nur die fachlichen Anforderungen und Verantwortlichkeiten der Position, sondern auch die Erwartungen an die Kandidatin oder den Kandidaten sowie die Schnittstellen zu anderen Teams oder Abteilungen.

Darüber hinaus sollte die Stellenbeschreibung regelmäßig überprüft und angepasst werden, um sicherzustellen, dass es den aktuellen Anforderungen des Unternehmens und des Arbeitsmarktes entspricht. Dies kann Änderungen in der Unternehmensstrategie, neue Technologien oder Trends auf dem Arbeitsmarkt umfassen.

Passgenaue Textierung des Stelleninsetats: Das Stelleninsetat sollte so formuliert werden, dass es die Zielgruppe anspricht und sie dazu ermutigt, sich für die Position zu bewerben. Das Stelleninsetat sollte alle relevanten Informationen über die Position und das Unternehmen vermitteln, einschliesslich der Anforderungen, Verantwortlichkeiten, Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und Entwicklungsmöglichkeiten. Darüber hinaus sollte das Stelleninsetat die Unique Selling



Points (USPs) des Unternehmens hervorheben und deutlich machen, warum es attraktiv ist, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Dies kann Aspekte wie die Unternehmenskultur, Benefits, flexible Arbeitszeiten oder Entwicklungsmöglichkeiten umfassen.

Auswahl der geeigneten Kanäle: Die Veröffentlichung des Stelleninsetats auf den richtigen Plattformen und Kanälen ist entscheidend, um die gewünschten Personen anzusprechen. Dies kann Jobbörsen, soziale Netzwerke, Unternehmenswebsites und spezialisierte Branchenportale umfassen. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass verschiedene Bewerbenden-Zielgruppen unterschiedliche Kanäle nutzen, um nach Jobmöglichkeiten zu suchen. Daher ist es wichtig, bei der Auswahl der Plattformen und Kanäle genau zu prüfen, wo sich geeignete Personengruppen tummeln.

Vorauswahl von geeigneten Bewerbenden: Bei der Auswahl ist es wichtig, über den Tellerrand zu schauen und auch Personen in Betracht zu ziehen, die nicht alle Kriterien der Stellenbeschreibung erfüllen, aber das Potenzial haben, sich weiterzuentwickeln.

Wertschätzende und sorgfältig vorbereitete Vorstellungsgespräche: Vorstellungsgespräche sollten gut vorbereitet und strukturiert sein. Sie bieten nicht nur den Bewerbenden die Möglichkeit, sich bestmöglich zu präsentieren, sondern ermöglichen es auch dem Unternehmen, ein umfassendes Bild zu erhalten und sich selbst zu präsentieren. Eine gründliche Vorbereitung der Vorstellungsgespräche ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle relevanten Fragen gestellt



Fachkräftemangel & Employer Branding: Kollaboration als Schlüsselfaktor

Warum Kollaboration nicht einfach Zusammenarbeit bedeutet und der einzige Weg zur besten Employer Branding Präsenz ist.

■ Von Nick Schoberth

Die Fakten sind bekannt: Gemäss einer Studie des Personalanbieters x28, welche in den Titeln der TA Media¹ ausgiebig analysiert und publiziert wurde, spitzt sich der Fachkräftemangel zu, und es ist kein Ende in Sicht. Per Mitte März 2024 liessen sich in der Schweiz rund 300 000 Stelleninserate finden. Das sind mehr gesuchte Arbeitskräfte, als der gesamte Nestlé-Konzern weltweit beschäftigt. Zum Branchen-Spitzenreiter mit den meisten offenen Stellen, dem Gesundheitswesen, gesellt sich mittlerweile eine heterogene Schar an Wirtschaftszweigen mit derselben Challenge: Mitarbeitende finden – was immer auch heisst, bestehende Mitarbeitende zu halten und Alumni zurückzugewinnen.

Vielorts wird das Problem des Fachkräftemangels als Herausforderung für einzelne Unternehmen betrachtet, quasi als gewohnter Teil des wirtschaftlichen Darwinismus: Irgendeiner muss verlieren, so haben Evolution und Marktwirtschaft schon immer funktioniert. Dass der Fachkräftemangel die Schweizer Gesellschaft als Ganzes betrifft, wird gemeinhin ignoriert. Zwar haben Politik und Gesellschaft die Kapazitätsengpässe im Gesundheitswesen spätestens während der Pandemie schmerzlich erkannt, doch es ist wesentlich weniger präsent, dass das Baugewerbe Teil der Lösung gegen die Wohnungsnot ist (jährlich werden gemäss Bundesamt für Statistik 10 000 Wohnungen zu wenig gebaut) oder dass der Detailhandel die Grundversorgung des Landes sicherstellen muss. Und diese drei Branchen sind nur die Spitzenreiter, in denen es am meisten an Personal mangelt (interessanterweise sind dies alles Leistungen, die an der Basis der Bedürfnispyramide zu finden sind).

Natürlich kann Employer Branding allein diese hochpolitischen Probleme nicht lösen. Aber

dass die Attraktivität von Arbeitsplätzen ein Teil der Lösung für das Problem des Fachkräftemangels sein muss, liegt auf der Hand. Trotzdem hält sich der Stellenwert von Employer Branding, insbesondere im Vergleich zu anderen hochpolitischen und existenziellen Thematiken, in vielen Unternehmen in Grenzen. Fakt ist: Viele Schweizer Organisationen werden handeln und nicht nur ihre Aufmerksamkeit, sondern auch signifikante Ressourcen vom Absatz- zum Personalmarkt umverteilen müssen. Dabei geht es keineswegs nur um eine Budget-Allokation, sondern vor allem um die kollaborative Anwendung von spezialisiertem Wissen und Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens.

Der Reihe nach.

Verankerung in der Unternehmensstrategie

Bevor unternehmensintern effektiv kollaboriert werden kann, brauchen Business Units, Abteilungen oder Teams eine strategische Zielvorgabe, die das Thema Personal – also Recruitment, Retention und Recovery – als Fixpunkt auf die gemeinsame Agenda bringt. Ansonsten resultieren Grabenkämpfe und Besitzansprüche in konkurrierenden Systemen, die schlagkräftige Lösungen mindestens verlangsamen.

Das ergibt betriebswirtschaftlich Sinn: Es sollte jeder Unternehmensleitung einleuchten, dass die meisten akquirierten Aufträge ohne Personal nicht erfüllt werden können. Und auch wenn künstliche Intelligenz in sämtlichen Branchen Effizienzgewinne bringen wird bzw. gebracht hat, löst sie das Problem zumindest mittelfristig nicht.

Personal zu gewinnen, zu halten und zurückzuholen ist existenziell und damit ein Thema auf oberster Strategieebene.

Ownership statt Themenhoheit

In der Regel ist das Thema Employer Branding im HR angesiedelt. Die Umsetzung erfolgt oft fragmentiert und isoliert in der Unternehmenskommunikation und im Marketing. Daraus resultiert ein unterschiedliches Verantwortungsgefühl auf strategischer und auf Projektebene.

Das Ziel einer Organisation sollte es sein, diese strukturelle Aufteilung aufzulösen, damit sich alle beteiligten Organe dem Thema verpflichtet fühlen (Ownership). Konkret betrifft das die drei genannten Fachbereiche mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen. Alle drei sind essenziell für das Thema Employer Branding, und sie kollaborieren idealerweise miteinander.

Kollaboration als Schlüsselfaktor

Die Kollaboration unterscheidet sich in einem wesentlichen Punkt von der Kooperation: Verschiedene Partner sind nicht nur Begleiter oder Beisitzer – also Zuarbeiter und Inhaltslieferanten – eines Prozesses, sondern schöpferisch daran beteiligt (Ashkenas, There's a Difference Between Cooperation and Collaboration, 2015).

Das bedeutet implizit, dass es keine fachliche Dominanz in sequenziellen Prozessphasen geben darf, sondern (insbesondere auch im Falle des Employer Brandings) von der Strategieentwicklung über die Umsetzung bis zur Erfolgsmessung die Abteilungen und Fachkräfte produktiv und gestaltend beteiligt sind. Dieses Involvement stärkt wiederum das Verantwortungsgefühl und die Identifikation mit dem Projekt sowie dem Thema allgemein und trägt so massgeblich zur Qualität des Employer Brandings bei.

Was sich nach viel Reibung und noch mehr Meetings anhört, fühlt sich zu Beginn des Prozesses ganz bestimmt auch so an. Eine lernende Organisation sollte jedoch über die Offenheit und Flexibilität verfügen, um diese Investition konsequent zu tätigen. Das Commitment bedingt die entsprechenden Ressourcen. Denn Kollaboration bringt unterschiedliches Fachwissen, Ziele und Prioritäten in Einklang. Die Allokation dieser Bestandteile, ausgerichtet auf das strategische Ziel, macht einen Unterschied. Insbesondere das hetero-

ARBEITSRECHT

JULI-AUGUST 2024
NEWSLETTER **07**

KOMMENTIERTE ENTSCHEIDE – PRAXISFÄLLE – PERSPEKTIVEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Mitarbeitende äussern vermehrt den Wunsch, ortsunabhängig und wenn möglich auch vom Ausland aus zu arbeiten. Unser erstes Top-Thema widmet sich daher der Thematik «**Work from anywhere**» und zeigt Ihnen auf, was Arbeitgeber in diesem Zusammenhang beachten müssen.

Arbeitgeber haben ein Interesse an qualifizierten Arbeitskräften und ermöglichen ihren Mitarbeitenden daher oft, Weiterbildungen zu besuchen. Unser zweites Top-Thema gibt Ihnen einen Überblick darüber, was in einer **Weiterbildungsvereinbarung** geregelt werden kann und sollte.

Beste Grüsse

Marc Ph. Prinz, Herausgeber, Head of Employment VISCHER

IN DIESER AUSGABE:

- Top-Thema:
Work from anywhere Seite 1
- Top-Thema:
Weiterbildungsvereinbarung Seite 5
- Fachbeitrag:
Ferienbezug Seite 8
- Fachbeitrag:
Nichtantritt und fristloses
Verlassen der Arbeitsstelle Seite 10
- Arbeitshilfe: Weiterbildungs-
vereinbarungen Seite 12

Work from anywhere: Was Arbeitgeberinnen beachten müssen

In vielen Berufen ist es technisch längst möglich, ortsunabhängig zu arbeiten. Werden dabei Landesgrenzen überschritten, wird der Rechtsrahmen zunehmend komplex. Was Arbeitgeberinnen beachten müssen, welche Faktoren entscheidend sind und wie Arbeitgeberinnen ihren Mitarbeitenden flexible Arbeit auch über Landesgrenzen hinweg rechtssicher ermöglichen können, beantworten wir in diesem Newsletter.

■ Von Irène Suter-Sieber und Tabea Gutmann

Allgemeine öffentlich-rechtliche Anforderungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen einer Tätigkeit im Angestelltenverhältnis werden nicht nur durch den Arbeitsvertrag

und anwendbare Reglemente bestimmt. Von erheblicher Bedeutung sind auch öffentlich-rechtliche Vorgaben. Diese reichen typischerweise von einem grundsätzlichen Verbot von Nacht-, Sonn- und Feiertagsar-

beit über Höchstarbeitszeiten, Mindestpausenzeiten und Vorgaben zur Zeiterfassung. In der Schweiz sind diese Vorgaben im Arbeitsgesetz und in den Verordnungen zum Arbeitsgesetz enthalten.

Da es sich um öffentlich-rechtliche Vorschriften handelt, gilt das Territorialitätsprinzip. Bildlich gesprochen bedeutet das, dass der Geltungsbereich des schweizerischen Arbeitsgesetzes an der Landesgrenze endet und dasjenige öffentlich-rechtliche Arbeitsrecht zur Anwendung kommt, auf dessen Territorium sich die mobil arbeitende Person aufhält. Eine in jeder Hinsicht rechtskonforme Lösung würde es daher erfordern, dass die Arbeitgeberin die öffentlich-rechtlichen Vorschriften an jedem ausländischen Arbeitsort ihrer Mitarbeitenden kennt, diese umsetzt und kontrolliert.



Weiterbildungsvereinbarung

Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmenden ist gross. Weiterbildungen sind daher zentral. Dieser Artikel geht näher auf den Inhalt der zwischen den Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zu schliessenden Weiterbildungsvereinbarung ein.

■ von Raffael Breitler

Grundlagen

Rechtliche Vorgaben betreffend Weiterbildungen finden sich nur vereinzelt. Seit 2017 sind zwar das Weiterbildungsgesetz sowie die Verordnung über die Weiterbildung in Kraft. Diese beinhalten jedoch keine Rechte und Pflichten im Verhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Weitere Bestimmungen sind etwa in der Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz, im Gleichstellungsgesetz, im Bundesgesetz über die universitären Medizinalberufe oder in der Verordnung über die Luftfahrt zu finden. Teilweise enthalten auch Gesamtarbeitsverträge entsprechende Vorgaben. Im Obligationenrecht sind ebenfalls kaum relevante Bestimmungen zu finden. Nebst einem Anspruch auf Bildungsurlaub im Bereich der ausserschulischen Jugendarbeit beinhaltet Art. 328 OR lediglich die Verpflichtung der Arbeitgebenden, die Persönlichkeit der Arbeitnehmenden zu schützen, wozu das berufliche Fortkommen der Arbeitnehmenden gezählt wird.

Allgemeine Regelungen betreffend Weiterbildung werden daher oftmals in betriebsinternen Reglementen oder in Richtlinien aufgenommen und sodann in individuellen Weiterbildungsvereinbarungen fallbezogen konkretisiert. Falls nicht bereits allgemeine Bedingungen vorhanden sind, bedarf es in der Regel einer etwas ausführlicheren individuellen Weiterbildungsvereinbarung.

Form und Inhalt

Weiterbildungsvereinbarungen bedürfen nicht zwingend der Schriftlichkeit. Sie können auch stillschweigend geschlossen werden. Aus Beweisgründen empfiehlt sich jedoch die Schriftform.

Weiterbildungsverpflichtung

Mit Blick auf den Grundsatz der Vertragsfreiheit können die Parteien vereinbaren, dass

sich die Arbeitnehmenden zu einer Teilnahme an einer bestimmten Weiterbildungsveranstaltung verpflichten. Demgegenüber stehen Weiterbildungsvereinbarungen, welche dem Wunsch des Arbeitnehmenden entspringen.

Arbeitszeit

In der Weiterbildungsvereinbarung ist festzuhalten, ob die Weiterbildung Arbeitszeit darstellt oder nicht, ob allenfalls das Pensum vorübergehend reduziert wird, ob die Weiterbildung an Arbeitstagen stattfindet oder ob dafür Ferientage bezogen, Zeit vorgeholt oder Mehrstunden kompensiert werden müssen oder ob unbezahlter Urlaub gewährt wird.

Soweit die Weiterbildung von den Arbeitgebenden angeordnet wurde oder von Gesetzes wegen (z. B. bei medizinischem Personal) vorgeschrieben ist, gilt die Zeit für die Weiterbildung zwingend als Arbeitszeit. Die für die Vor- und Nachbereitung aufgewendete Zeit zählt ebenfalls zur Arbeitszeit. Dabei sind die gesetzlichen Höchstarbeitszeiten zu beachten. Gilt die Weiterbildungszeit nicht zwingend als Arbeitszeit, können und sollten die Parteien diesbezüglich eine Vereinbarung treffen.

Kostenverteilung

In der Regel fallen Gebühren für die Weiterbildung selbst, Materialkosten, Fahr- und Verpflegungskosten sowie Anmelde- und Prüfungsgebühren an. Der genaue Leistungsumfang der Arbeitgebenden sollte durch präzise Angaben der Auslagen sowie eines konkreten Betrags oder Prozentsatzes definiert werden.

Handelt es sich bei den Weiterbildungskosten allerdings um notwendige Auslagen im Sinne von Art. 327a Abs. 1 OR, sind die Kosten zwingend von den Arbeitgebenden zu bezahlen. Um notwendige Auslagen handelt es sich bei gesetzlich oder durch die Arbeitgebenden vorgeschriebenen Weiterbildungen. Die

Weiterbildung ist auch dann vollumfänglich von den Arbeitgebenden zu bezahlen, wenn die durch Verbände gesetzten Standards allgemein anerkannt sind und Weiterbildungen verlangen. Ein Spezialfall dürfte vorliegen, wenn die Weiterbildung die genannten Kriterien zwar nicht erfüllt, indes als ausschliesslich arbeitsplatzspezifisch zu qualifizieren ist. Haben die Arbeitgebenden Kenntnis von solchen Weiterbildungen, so müssen sie dafür auch die Kosten tragen, ausser sie erteilen die Weisung, dass die Weiterbildung nicht besucht werden dürfe. Nebst den Kosten für die Weiterbildung sind auch etwaige Auslagen für die Anreise zu bezahlen. Vereinbarungen, wonach die Arbeitnehmenden solche notwendigen Kosten vollumfänglich oder teilweise zu tragen haben, werden als nichtig eingestuft.

Falls es sich um Weiterbildungskosten handelt, die der Einarbeitung dienen, sind diese den Arbeitnehmenden ebenfalls zwingend zu ersetzen. Solche Ausbildungen zu Einarbeitungszwecken erfolgen in der Regel auf eine bestimmte Arbeit bei einem bestimmten Arbeitgebenden und dauern meistens relativ kurz, wobei kein staatlich anerkannter Titel erlangt wird, welcher den Arbeitnehmenden bei einem anderen Arbeitgebenden Vorteile bringt. Handelt es sich hingegen um Ausbildungskosten, welche bereits für die Stellenbesetzung selbst vorausgesetzt waren, sind diese nicht von den Arbeitgebenden zu bezahlen, ausser dies wird entsprechend vereinbart.

Soweit es sich nicht um zwingend von den Arbeitgebenden zu übernehmende Kosten handelt, können sich die Arbeitgebenden freiwillig zur Übernahme solcher Kosten verpflichten.

Lohn

Bei einer Weiterbildung, welche vorwiegend der konkreten Arbeitsstelle dient (was meist bei von den Arbeitgebenden angeordneten oder vom Gesetz vorgeschriebenen Weiterbildungen der Fall ist), ist während der Weiterbildung auch Lohn zu bezahlen. Eine andere Abrede ist nicht zulässig. Zu beachten sind die Vorgaben zu Mehrstunden. Ohne eine gegenseitige Vereinbarung ist gemäss Art. 321c Abs. 3 OR ein Lohnzuschlag zu bezahlen, falls der Besuch der Weiterbildung zu Überstunden führt. Bei nicht kompensierten Mehrstunden,



Abgeltungsverbot, Ankündigungsfrist und Zwangsferien

Ferienbezug – ein häufiger Streitpunkt

Ferien dienen in erster Linie der Erholung des Arbeitnehmers. In der Praxis können jedoch unterschiedlichste Aspekte wie etwa die Bestimmung des Ferienzeitpunkts, die Zulässigkeit von Betriebs- und Zwangsferien oder Krankheit während der Ferien zu Diskussionen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeberin führen.

■ Von Dr. Nicole Vögeli und Simon Kehl

Ferienzeitpunkt

Die Arbeitgeberin bestimmt den Zeitpunkt der Ferien (Art. 329c Abs. 2 OR), wobei sie jedoch nicht völlig frei entscheiden kann. Die Ferien sind im Verlauf des betreffenden Dienstjahrs zu gewähren, und mindestens zwei Ferienwochen müssen zusammenhängen (Art. 329c Abs. 1 OR). Eine einmalige Verschiebung der Ferien auf das kommende Dienstjahr ist in Ausnahmesituationen bei Vorliegen entsprechender betrieblicher Gründe denkbar.¹ Es liegt in der Verantwortung der Arbeitgeberin, den Bezug der Ferien durch den Arbeitnehmer im Laufe des betreffenden Dienstjahrs sicherzustellen.²

PRAXISTIPP



Bei Schadenersatzklagen von Arbeitnehmern aufgrund Überlastung (sog. Stresshaftung) werden regelmässig die effektiv bezogenen Ferientage (in Relation zur Arbeitszeit) wie auch der Arbeitszeitsaldo als Indiz für eine von der Arbeitgeberin zu verantwortende Überlastung des Arbeitnehmers herangezogen. Der Ferienbezug des Arbeitnehmers im entsprechenden Dienstjahr liegt daher auch im Interesse der Arbeitgeberin.

Wünsche des Arbeitnehmers

Die Arbeitgeberin hat auf die Bedürfnisse des Arbeitnehmers betreffend Ferienzeitpunkt Rücksicht zu nehmen (Art. 329c Abs. 2 OR). Bei einer allfälligen Interessenskollision gehen jedoch im Zweifelsfall die Interessen der Arbeitgeberin vor.³ Eine zeitgleiche gesamtbetriebliche Absprache sowie Planung ist empfehlenswert, da dadurch eine angemessene Wertung der verschiedenen Arbeitnehmerwünsche durch die Arbeitgeberin erfolgen kann.⁴ Eine Ungleichbehandlung kann zu einer erheblichen Störung des Betriebsfriedens führen, weshalb bei Kollisionen nicht immer per se Arbeitnehmer mit schulpflichtigen Kindern bevorzugt werden sollten.

Sofern die Arbeitgeberin bei der Ansetzung der Ferien die berechtigten Wünsche des Arbeitnehmers übergeht, ist dieser dazu berechtigt, den Ferienbezug zu verweigern. Er hat jedoch unverzüglich von seinem Widerspruchsrecht Gebrauch zu machen, da ansonsten von seinem Einverständnis ausgegangen werden kann.⁵ Selbst wenn die Arbeitgeberin den berechtigten Wünschen des Arbeitnehmers keine Rechnung tragen sollte, legitimiert dies keinen eigenmächtigen Ferienbezug durch den Arbeitnehmer. Der eigenmächtige Ferienbezug durch den Arbeitnehmer, entgegen dem gerechtfertigten abschlägigen Bescheid der Arbeitgeberin, stellt gar einen wichtigen Grund für eine fristlose Kündigung nach Art. 337 OR dar.⁶

Die Ankündigungsfrist

Das Obligationenrecht enthält keine Regelung bezüglich der Ankündigungsfrist von Ferien. In Lehre und Rechtsprechung herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass eine solche mindestens drei Monate betragen soll.⁷ Sofern die Arbeitgeberin die Ferien zu kurzfristig ansetzt, ist der Arbeitnehmer berechtigt, den Ferienbezug zu verweigern.⁸ Auch hier hat der Arbeitnehmer unmittelbar von seinem Widerspruchsrecht Gebrauch zu machen. Andernfalls kann von einer Genehmigung ausgegangen werden.⁹ Die Ankündigungsfrist von drei Monaten gilt jedoch nicht absolut. In Fällen von betrieblicher Dringlichkeit (vgl. COVID-19-Pandemie) kann nach Vornahme einer entsprechenden Interessenabwägung auch eine kurzfristige Ankündigung zulässig sein.¹⁰

Widerruf durch die Arbeitgeberin

Dem Arbeitnehmer bereits bestätigte Ferien können widerrufen werden, sofern unvorhersehbare betriebliche Bedürfnisse dies



dringendst erfordern. Die Zulässigkeit eines Widerrufs ist im Einzelfall anhand einer umfassenden Interessensabwägung zu beurteilen.¹¹ Ein allfälliger, durch den Widerruf entstandener Schaden ist dem Arbeitnehmer zu ersetzen, und die entfallenen Ferientage bleiben dem Arbeitnehmer erhalten.¹²

Betriebs- und Zwangsferien

Die Anordnung von Betriebsferien ist unproblematisch, da das Interesse der Arbeitgeberin an festen Betriebsferien den Interessen der Arbeitnehmer vorgeht.¹³ Auch bei der Anordnung von Betriebsferien sind die Ankündigungsfristen zu wahren.¹⁴

Zwangsferien sind ausserordentliche Betriebsferien aus wirtschaftlichen Gründen.¹⁵ Unvorhersehbare Zwangsferien, die auf ein betriebliches Bedürfnis zurückgehen, können ohne Beachtung der üblichen Ferienankündigungsfrist angeordnet werden.¹⁶ Ein Teil der Lehre beharrt jedoch auch bei Zwangsferien auf einer Ankündigungsfrist von drei Monaten.¹⁷ Dies wird nach der hier vertretenen Auffassung abgelehnt, zumal Zwangsferien regelmässig der Sicherstellung des betrieblichen Fortbestehens dienen und meist aufgrund unvorhergesehener Situationen kurzfristig nötig sind. Eine Ankündigungsfrist von mehr als ein paar Tagen bis zu zwei Wochen würde dem Sinn der Zwangsferien diametral entgegenstehen. Zudem liegen Zwangsferien ebenso im Interesse der Arbeitnehmer.

Krankheit während der Ferien

Gemäss Bundesgericht kann durch das Bestehen einer schweren Arbeitsunfähigkeit die Erreichung des Ferienziels verhindert werden.¹⁸ Ob eine gesundheitliche Beeinträchtigung den Ferienbezug verhindert, hängt massgeblich davon ab, ob der Erholungswert spürbar reduziert ist. Arbeitsunfähigkeit ist grundsätzlich nicht mit Ferienunfähigkeit gleichzusetzen, die Möglichkeit zur Erholung

LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

JULI-AUGUST 2024
NEWSLETTER **07**



Liebe Leserin, lieber Leser

Sondervergütungen und Fringe Benefits beeinflussen die Beitragszahlungen an die AHV, IV, EO und ALV sowie die Prämien in UVG und BVG erheblich. Der Titelbeitrag gibt dazu einen Überblick.

Der zweite Beitrag unterscheidet Überstunden und Überzeit und untersucht die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ihre Kompensation und Abgeltung.

Was der Unterschied zwischen Short Term Incentives und Log Term Incentives ist, lesen Sie im dritten Beitrag. Zu guter Letzt erfahren Sie, wie Sie Taggelder korrekt abrechnen.

C. Seffinga

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

IN DIESER AUSGABE:

- Aktuell:
Sondervergütungen und Fringe Benefits Seite 1
- Best Practice:
Überstunden vs. Überzeit Seite 4
- Top-Thema:
STI und LTI Seite 6
- Best Practice:
Taggeldberechnung Seite 9

Sondervergütungen und Fringe Benefits

Die Beitragszahlungen an die AHV, IV, EO und ALV basieren auf dem massgebenden Einkommen. Ebenso orientieren sich die Prämien in UVG und BVG danach. Dazu gehören alle Leistungen an die Arbeitnehmenden, die in einem wirtschaftlichen Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis stehen. Sondervergütungen und Fringe Benefits wie Firmenautos, Reisekosten und ähnliche Leistungen können die Beitragszahlungen ebenfalls beeinflussen.

■ Von Marco Riedi

Rechtlicher Rahmen im schweizerischen Sozialversicherungsrecht

Im schweizerischen Sozialversicherungsrecht ist die Behandlung von Sondervergütungen und Lohnnebenleistungen spezifisch geregelt. Einerseits geben sich aus den gesetzlichen Materialien (AHVG und AHVV) wie aber auch

aus entsprechenden Wegleitungen¹ Aufschlüsse über eine allenfalls bestehende Beitragspflicht solcher Sondervergütungen und Lohnnebenleistungen. Zudem hat sich seit jeher auch die herausragende Übersicht der Suva zum Thema «AHV- und Suva-pflichtige Löhne»² als äusserst hilfreich erwiesen.

Grundsätzlich sind Einkommen aus Arbeitsverhältnissen, einschliesslich bestimmter Formen von Sondervergütungen und Lohnnebenleistungen, gegenüber den Sozialversicherungen beitragspflichtig.³ Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen: Nicht alle Lohnnebenleistungen unterliegen der Beitragspflicht, und die entsprechenden Regelungen können sich je nach Art der Leistung unterscheiden.

Gewinnbeteiligungen von Arbeitnehmenden und Mitarbeiterbeteiligungen

Beteiligungen der Arbeitnehmenden am Gewinn, insbesondere in Fällen, bei denen sie gleichzeitig Anteile an der Gesellschaft halten und für ihre Arbeit entweder gar keinen Lohn oder einen auffällig niedrigen im Vergleich zu branchenüblichen Gehältern erhalten, während sie gleichzeitig eine deutlich zu hohe Dividende beziehen, sind in die Abrechnungen miteinzubeziehen.



Überstunden und Überzeit: Orientierung im Arbeitsalltag

Während Überstunden die Flexibilität des Arbeitszeitrahmens reflektieren, unterliegt Überzeit strengen gesetzlichen Bestimmungen. Diese feine Unterscheidung kann für Arbeitgeber und Arbeitnehmende erhebliche Auswirkungen haben, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsverträge und Entschädigungen. Dieser Artikel bietet eine klare Definition von Überstunden und Überzeit und untersucht detailliert die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ihre Kompensation und Abgeltung.

■ Von Ralph Büchel

Das Wichtigste in Kürze

Überstunden und Überzeit geben immer wieder zu vielen Fragen Anlass und bereiten im Geschäftsalltag nicht selten Probleme. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird kaum zwischen Überstunden und Überzeit unterschieden. Die Unterscheidung ist allerdings wichtig, weil Überstunden abweichend vom gesetzlichen Standard geregelt werden können, Überzeit jedoch nicht. Überstunden sind Stunden, welche über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus geleistet werden. Die Regelungen zu den Überstunden finden sich im Obligationenrecht in Art. 321c. Überzeit sind Stunden, welche über die gesetzliche wöchentliche Höchstarbeitszeit von 45 oder 50 Stunden geleistet werden. Die Regelungen zur wöchentlichen Höchstarbeitszeit und der Überzeit finden sich im Arbeitsgesetz in Art. 9, 12 und 13. Dieses Gesetz schränkt die Überzeitarbeit ein.

Überstunden: Kompensation und Abgeltung

Die Kompensation von Überstunden erfordert das Einverständnis der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Dieses Einverständnis kann auch im Arbeitsvertrag oder in einem vertraglichen Reglement festgehalten sein. Andernfalls sind die Überstunden auszuzahlen.

Eine Kompensation von Überstunden erfolgt «durch Freizeit von gleicher Dauer», also im Verhältnis 1:1. So schreibt es das OR in Art. 321c Abs. 2 vor. Werden die Überstunden nicht kompensiert, so hat der Arbeitgeber die Überstunden «zum Normallohn plus Zuschlag von mindestens einem Viertel» zu bezahlen.

Mit anderen Worten: Die Auszahlung erfolgt, sofern nichts anderes vereinbart ist, im Verhältnis 1:1,25.

Von diesen Vorschriften zu den Überstunden kann im gegenseitigen Einverständnis abgewichen werden. Eine solche «Abrede» von den Bestimmungen des Obligationenrechts betreffend Überstunden erfordert allerdings eine schriftliche Vereinbarung. Es genügt nicht, dies mündlich an einer Infoveranstaltung dem

Personal bekannt zu geben oder als Neuerung am Schwarzen Brett anzuschlagen. Meist wird diese Vereinbarung bereits im Arbeitsvertrag getroffen, z. B. in Form eines Reglements.

PRAXISTIPP



Regeln Sie in einer schriftlichen Vereinbarung, im Arbeitsvertrag oder in einem Reglement, welches als Bestandteil des Arbeitsvertrags gilt, die Handhabung der Überstunden. Ansonsten gilt als Grundprinzip die Auszahlung inkl. Zuschlag. Lediglich im Einverständnis mit dem Arbeitnehmer ist auch die Kompensation möglich.

Inhalte dieser Abmachung können zum Beispiel sein:

- Überstunden können weder kompensiert werden, noch werden diese ausbezahlt. Die Leistung von Überstunden ist im Lohn bereits inbegriffen.
- Die ersten zehn Stunden Überstundenarbeit in einem Monat sind ohne Vergütung und Ausgleich zu leisten.
- Überstunden sind zu kompensieren oder verfallen, eine Auszahlung erfolgt nicht.
- Überstunden sind in der Regel zu kompensieren. Ist dies nicht möglich, so werden sie ohne Zuschlag entschädigt.





Leistungsorientierte und variable Vergütung

Variable Vergütung bedeutet, dass Teile des Gehalts von der individuellen Leistung abhängen. Je nach Funktion und Zeitraum gibt es verschiedene Bezeichnungen dafür. Diese Vergütungsmodelle sollen Mitarbeitende motivieren und die Unternehmensziele unterstützen. In diesem Artikel werden kurzfristige (STI) und langfristige (LTI) Varianten genauer erklärt.

■ Von Urs Klingler

Grundlagen der variablen Vergütung

Der Begriff der variablen Vergütung bezeichnet Lohnbestandteile, die leistungsabhängig bezahlt werden. Dafür haben sich je nach Funktion und Zeithorizont verschiedene Bezeichnungen eingebürgert:

- Bei Supportfunktionen und Backoffice-Mitarbeitenden spricht man in der Regel von Leistungsanteil oder Gewinnbeteiligung.
- Bei Fach- und Führungskräften spricht man hingegen eher von leistungsorientierter individueller Vergütung, Provisionen oder Prämien.
- Für die Mehrzahl der jährlich ausbezahlten, leistungsbezogenen variablen Vergütungen hat sich der Begriff Bonus durchgesetzt.
- Der Begriff Gratifikation wird nur noch bei Juristinnen und Juristen mit variabler Vergütung gleichgesetzt. In der Regel ist die Gratifikation geschuldet und wird unterschiedlich als 13. Monatslohn ausbezahlt.
- Für die langfristigen variablen Anteile wird überwiegend der Begriff Beteiligungsinstrumente oder Bonusbank verwendet.

Als Hauptgrund für leistungsorientierte Vergütungen und Anreizsysteme wird üblicherweise angeführt, dass diese eine Leistungsmotivation und -ausrichtung schaffen. Laut verschiedenen Studien sind die Ziele bei der Einführung solcher Systeme vielfältiger. Neben der Motivation werden mit der Einführung variabler Gehaltsbestandteile fast immer eine Steigerung der Produktivität sowie eine Erhöhung der Identifikation mit den Unternehmenszielen beabsichtigt.

Bei variablen Vergütungen lässt sich zwischen kurzfristig ausgerichteten Short Term Incentives (STI) und langfristig orientierten Long Term Incentives (LTI) unterscheiden. Beide



Formen der variablen Vergütung werden im Folgenden vorgestellt. Für Verkäuferinnen und Verkäufer sowie bei Salesfunktionen gibt es weitere Vergütungskonzepte, die hier nicht weiter erläutert werden.

Short Term Incentives (STI)

Zu den variablen, kurzfristigen Komponenten der Vergütung zählen Bonuszahlungen bzw. Tantiemen. Tantiemen sind in der Praxis sehr selten zu finden. Diese Vergütungsbestandteile hängen retrospektiv von der Unternehmensentwicklung innerhalb eines vergangenen Geschäftsjahrs ab. Die Bemessungsgrundlage dieser Short Term Incentives (STI) beträgt somit maximal ein Jahr. Unterjährige Zwischenauszahlungen sind eher unüblich, wären jedoch möglich, zum Beispiel als halbjährliche Zahlungen. Um eine STI-Auszahlung zu erhalten, müssen die vereinbarten Leistungsbedingungen erfüllt sein. Während früher die Pläne – vor allem aus juristischen Gründen – einen ausgepräg-

ten diskretionären oder patronalen Charakter hatten, setzen sich zunehmend Bonussysteme durch, bei denen die Planbeteiligten die Mechanik und die Bedingungen kennen und verstehen. Die Planteilnehmenden wollen die Leistungsbedingungen verstehen und selbst nachvollziehen können. Dies führt dazu, dass die Anreizwirkung verstärkt wird.

Wenn eine Bonusauszahlung ohne Anknüpfung an eine Zielvereinbarung geschieht, spricht man von Gewinnbeteiligung. In der Vergangenheit orientierten sich die Bonuszahlungen oft an den Zahlungen der letzten Jahre. Eine Anbindung an die persönlichen Ziele ist bei vielen Unternehmen bis heute nicht vorhanden. Die Festsetzung des Betrags ist für die Planberechtigten somit nicht nachvollziehbar. Ein weiteres Problem ist, dass die Formen der Bonustopf-Äufnung aus verschiedenen Gründen nur wenigen Personen bekannt sind. Einer der Hauptgründe besteht darin, dass der Verwaltungsrat den Topf letztlich beeinflussen und festsetzen will.

Viele der heute gängigen Systeme sind noch in einem Ungleichgewicht bezüglich individueller Leistung sowie Team-, Organisations- und Unternehmensleistung. Dabei gäbe es unzählige Kombinationsmöglichkeiten. Neben den Leistungsparametern, die festgesetzt werden müssen, legen viele Unternehmen heute Zielwerte des Bonus fest. Das findet in der Regel stufen- oder levelbasiert statt und führt zu deutlichen Verzerrungen und Fehlanreizen bei der variablen Vergütung. Zunehmend werden neben den erwähnten Zielwerten auch Minimal- und Maximalwerte festgesetzt. Hier spricht man auch von Schwellen, Zielwerten und Caps. Ungecappte Systeme sind heute aus mehreren Gründen nicht empfehlenswert: Einerseits erlauben dies die regulatorischen Rahmenbedingungen vieler Branchen und Länder nicht mehr, andererseits führen sehr hohe Beträge nicht automatisch zu einer höheren Motivation. Zudem wird von den Unternehmen eine hohe Kostenklarheit angestrebt, was nur bei entsprechend kalkulierbaren Mechaniken möglich ist.

Die Short Term Incentives beziehen sich hinsichtlich der Firmenleistung hauptsächlich auf gängige Kennzahlen wie den Jahresüberschuss, EBIT oder Renditekennzahlen wie ROI



DER HR-DEVELOPER

JULI-AUGUST 2024
NEWSLETTER 07

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Wie wird man als Unternehmen zukunftsfit? Dazu braucht es eine Vorstellung, wo man als Organisation hinwill – und wer dazu was tun muss. HR fällt hier eine Schlüsselrolle zu: nämlich mit einer durchdachten Personalplanung und -entwicklung die nötigen Kompetenzen im Unternehmen zu bündeln. Anne M. Schüller zeigt im ersten Beitrag, wie ein strategisches Zukunftszielbild entsteht und wie dieses realisiert werden kann.

Eng mit der Zukunftsfitness verbunden ist die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und sich nicht vor Veränderungen zu verschliessen. Bianca Maria Tokarski zeigt am Beispiel der lernintegrativen Personalentwicklung, wie Lernorientierung als durchgängiges Gestaltungsprinzip in Organisationen zur Minimierung von Skill-Gaps beiträgt (Seite 4).

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness:
Zukunftsfitt in 10 Schritten [Seite 1](#)
- HR-Skills:
Lernintegrative
Personalentwicklung [Seite 4](#)
- Mindset:
Employer-Branding-
Massnahmen [Seite 6](#)
- H im HR:
Das Seminar wird fortgesetzt [Seite 8](#)
- Collaboration:
Nachhaltige Führung [Seite 10](#)

So werden Unternehmen zukunftsfit: Eine Anleitung in 10 Schritten

HR ist Zukunft. Denn Personalplanung und -entwicklung entscheiden über das Fortbestehen eines Unternehmens massgeblich mit. Doch wer die Zukunft erreichen will, muss ein Bild davon haben, wer er in Zukunft sein will und was er dort tut. Wie ein strategisches Zukunftszielbild entsteht, zeigt dieser Beitrag.

■ Von Anne M. Schüller

Was übermorgen der Renner sein soll, müssen wir heute vorbereiten. Doch viele Unternehmen plagt kognitive Zukunftskurzsichtigkeit. Für sie klingt Zukunft nach irgendwann. «Das machen wir später» ist in Hochgeschwindigkeitszeiten leider sehr schnell «zu spät». Die

Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern muss also frühzeitig beginnen. Eine Zukunftszielbildplanung sorgt für fundierte Einsichten in vorausliegende Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens und seines Geschäftszwecks.

Die Verantwortlichen bekommen auf dieser Basis ein feines Gefühl für Chancen und Risiken, können rechtzeitig Anpassungen vornehmen, mit Bedacht Weichen stellen und müssen seltener auf unerwartete Ereignisse reagieren. Stehen Entscheidungen an, können sie auf «Vorgedachtes» zurückgreifen sowie rasch und umsichtig handeln. Um dies in Gang zu bringen, empfehle ich folgendes 10-Schritte-Programm:

Schritt 1: Eine Future Taskforce zusammenstellen

Stellen Sie zunächst eine Future Taskforce zusammen. Diese ist crossfunktional, interhierarchisch, genderübergreifend, interkulturell und sowohl mit erfahrenen als auch mit jungen Leuten besetzt. Am besten involvieren

Lernintegrative Personalentwicklung – ein Ansatz in Zeiten von Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist ein Problem im Gesamtsystem aus Arbeitsmarkt, transformativer Arbeitswelt und Demografie. Die Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen wird zunehmend auch ein Thema für die Personalentwicklung im Rahmen von Re- und Upskilling der Mitarbeitenden.

■ Von Bianca Maria Tokarski



Der Fachkräftemangel beschäftigt Recruiting-Spezialisten im Human-Resource-Management intensiv. Eine Situation, die sich in den nächsten Jahren nochmals deutlich verschärfen wird. Dabei ist der Mangel an Fachkräften ein Problem im Gesamtsystem aus Arbeitsmarkt, transformativer Arbeitswelt und Demografie. Dies bedeutet: Unternehmen sollten in der Konkurrenz um begehrte Fachkräfte nicht allein auf immer kreativere Beschäftigungsanreize setzen, auch wenn diese ein wichtiger Teil des Employer Branding und der gezielten Ansprache von passenden Mitarbeitenden bleiben werden. Letztlich stehen dadurch dem Gesamtsystem nicht mehr Arbeitskräfte zur Verfügung. Der Verteilungskampf im Bemühen um die Gewinnung und Bindung von Fachkräften wird zwischen den Unternehmen nur noch grösser. Doch welche flankierenden Massnahmen helfen? Aus Unternehmenssicht ist die Gewinnung von Fachkräften ebenso eine

Aufgabe für die Personalentwicklung wie für das Recruiting.

Wo geht die Reise hin?

Aktuelle Daten zeigen: Im Zuge der Transformation der Arbeitswelt werden neue Skills und Kompetenzen auf Ebene der Mitarbeitenden benötigt. Die Diskussion um Future Skills ist dabei nicht nur eine Debatte um die unmittelbare Anpassung an Technologieschübe. Transformationen in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder auch infolge einer demografisch alternden Gesellschaft generieren gesamtheitlich neue Arbeitstrends. In der Folge fallen Jobs weg, für andere und neue Aufgabenprofile muss hingegen verstärkt qualifiziert werden. Nicht verwunderlich also, dass Unternehmen der Befähigung von Mitarbeitenden im Sinne von Re- und Upskilling ein besonderes Gewicht geben. So ist, neben allgemeinen Technologieanpassungen in den Unternehmen in Form verstärkter Nutzung von digitalen Platt-

formen und Apps, auch die verstärkte Einführung von Technologien für innerbetriebliches Lernen und Personalentwicklung ein wichtiger Trend für die nächsten fünf Jahre.¹ In immer komplexeren und dynamischen Arbeitsumgebungen bilden Transformationsbewältigung und Lernen eine wichtige Symbiose. Wir müssen nicht mehr alles wissen, aber in kürzester Zeit vieles lernen können. Betriebliches Lernen schliesst aber nicht nur Qualifikationslücken, sondern hat auch positive Effekte auf die Bindung von Mitarbeitenden, die dann weniger häufig infolge Fluktuation ersetzt werden müssen. Ein wichtiger Aspekt, denkt man wiederum an den mit demografischer Verlässlichkeit stetig zunehmenden Fachkräftemangel.

Lernintegrative Personalentwicklung: Was ist damit gemeint?

Gemeint ist die Lernorientierung als durchgängiges Gestaltungsprinzip in der Organisation zur Minimierung von sogenannten Skill-Gaps, also den Wissens- und Kompetenzlücken in Bezug auf neue und sich verändernde Anforderungen. Der Grundgedanke dazu basiert auf McKenna (2023), dort unter dem Namen «Universal Learning Design».² Im Fokus steht die Vorstellung, Organisationen als Lernräume zu gestalten, in denen sich Mitarbeitende nicht nur fehlendes Wissen aneignen können, sondern nach und nach ihre eigenen Lern- und Entwicklungskompetenzen verbessern. «*Help people to become expert learners!*» (McKenna, 2023). Damit eng verbunden sind die folgenden Überzeugungen:

- Lernen betrifft alle und ist eine elementare Voraussetzung für Agilität und Change.
- Der Blick für die Lernbedürfnisse des Einzelnen dient dem Ganzen. Der Subjektbezug rückt in den Vordergrund («people-centered»-Ansatz).
- Lernen sollte konsistent und permanent in den Arbeitsprozess integriert werden. Es wird dort gelernt, wo es benötigt wird, zu den wirksamsten Zeiten.

Lernintegrative Personalentwicklung: Wozu das Ganze?

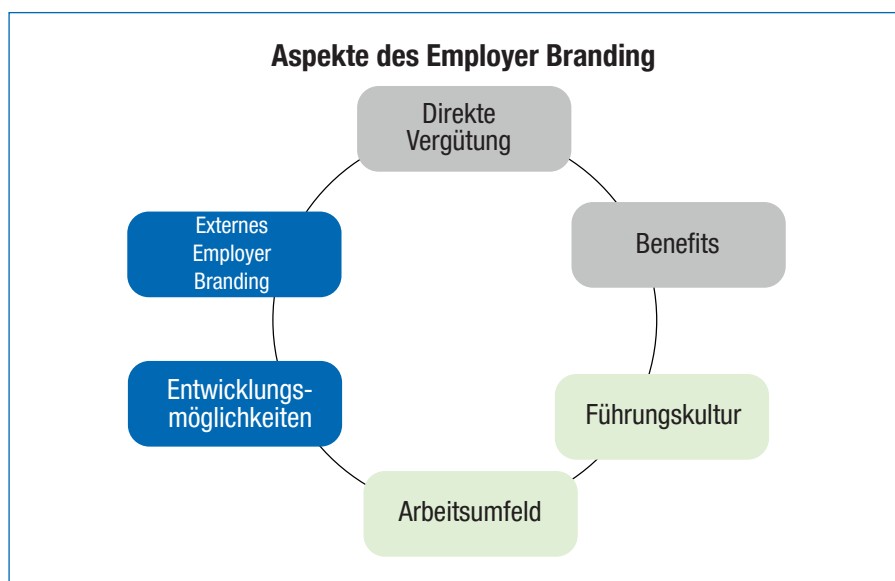
Durch den individuellen Wissens- und Kompetenzaufbau lassen sich nicht nur Skill-Gaps bei einzelnen Mitarbeitenden abbauen. Mithilfe einer konsequenten Lernorientierung in der Organisation wächst auch die Problemlösefähigkeit ganzer Teams. Wissensverteilung und



Employer Branding – Warum sollte jemand für uns arbeiten?

Vakante Positionen mit passenden Kandidat*innen zu besetzen war auch schon einfacher. Unternehmen versuchen deshalb mit diversen Employer-Branding-Massnahmen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Warum externe Initiativen ihre Wirkung nur entfalten, wenn auch die «inneren Werte» stimmen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

■ Von Dr. Marianne Grobner



Quelle: Schumacher/Geschwill

Jedes zweite Unternehmen in der Schweiz hat Schwierigkeiten, eine offene Stelle zu besetzen. Noch nie war der Fachkräftemangel so spürbar wie heute. Das bestätigt eine branchenübergreifende Befragung von 585 Schweizer Unternehmen. Das Zauberwort zur Problemlösung heisst nun «Employer Branding»: Kaum ein Unternehmen investiert derzeit nicht in Projekte zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Die Beraterbranche hat ein neues Geschäftsfeld entdeckt: Für die Analyse der Arbeitgebermarke, die Definition einer Employer Value Proposition und die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie geben Unternehmen fünfstellige Summen aus.

Die Zielsetzungen und der Nutzen sind vor allem, die Arbeitgeberattraktivität aufzubauen, die Mitarbeiterbindung und das Commitment zu steigern (um Wissensverlust zu senken) sowie die Personalsuche zu erleichtern. Eine

höhere Passung der Kandidaten kann die Recruiting-Kosten senken und auch die Frühfluktuation verringern.

Schon vor einer Stellenausschreibung haben Unternehmen, Berufe oder Branchen ein Image in der Gesellschaft und bei potenziellen Kandidaten: Man kennt Kollegen, die in einem Betrieb gearbeitet haben, hat vielleicht Berichte in der Zeitung oder auf Bewertungsplattformen gelesen. Einen schlechten Ruf als Arbeitgeber umzukehren, ist eine schwierige Aufgabe, die Jahre dauern kann.

In vielen Unternehmen konzentriert sich das Employer Branding dabei zu sehr auf externe Kommunikation: Es werden attraktive Karriereseiten, verführerische Stellenanzeigen und Social-Media-Kampagnen entwickelt. Doch die beste Social-Media-Kampagne nützt nichts, wenn Arbeitsbedingungen oder Bezahlung nicht stimmen oder das Betriebs-

klima schlecht ist. Oft wird übersehen, dass externe Massnahmen nur fruchten können, wenn das Angebot eines Arbeitgebers insgesamt attraktiv ist.

Für die Beurteilung, ob ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv ist, gibt es mehrere Aspekte:

Direkte Vergütung und Benefits

Gerade in Zeiten von steigenden Wohn-, Krankenkassen- und Lebenshaltungskosten spielt die Höhe des Gehalts eine grosse Rolle. Neben dem Lohn und den materiellen Vergütungen, die unmittelbar mit der Tätigkeit zusammenhängen (wie Gewinnbeteiligungen, Firmenauto, Mobiltelefon, Homeoffice-Ausstattung), gibt es zahlreiche Anreize wie Betriebskindergarten, Kantine, ÖV-Tickets, Dienstwohnungen oder Firmen-E-Bike, die von Mitarbeitenden geschätzt werden. Attraktive Arbeitgeber bieten auch betriebliche Gesundheitsförderung, die über den Wasserspender und den Früchtekorb hinausgeht. So gibt es Fitness-Apps für Mitarbeitende, psychologische Online-Beratung, Ausbildungsunterstützung oder die Möglichkeit für Sabbaticals.

Führungskultur, Arbeitsumfeld und Entwicklungsmöglichkeiten

Die eben erwähnten «Goodies» sind beliebt, man gewöhnt sich jedoch bald daran. Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, ist es jedoch viel wichtiger, in das Arbeitsumfeld, die Rahmenbedingungen und die Führungskultur zu investieren. Flexible Arbeitszeiten (46%) und Arbeitsmodelle (z.B. Gleitzeit) sind ein weiterer sehr wichtiger Benefit für viele Mitarbeitende, denn sie ermöglichen ihnen eine bessere Integration ihrer Lebenswelten (Beruf, Partnerschaft, Kinderbetreuung, Hobbys, Pflege von Angehörigen ...). Ebenso ist die Option eines flexiblen Arbeitsorts oder Standorts, sei es im Büro oder remote, ein grosser Pluspunkt für Mitarbeitende und trägt zur Steigerung ihrer Zufriedenheit bei.

Auch ein angenehmes Arbeitsumfeld und eine Vertrauenskultur spielen eine wichtige Rolle: Diese beginnt beim Vertrauen in die Mitarbeitenden statt bürokratischem Controlling, zeigt sich aber auch in einer offenen Feedbackkultur und durch Einbindung in Entscheidungs-