



Grenzgänger

- Wo sie zu versichern sind
- Wie sie Leistungen beantragen können
- Stellenverlust – was nun?

Rententalter 65 für Frauen:

Anpassungsbedarf in Arbeitsverträgen?

Neue Kolumnen:

Zwei Branchenkennerinnen äussern ihre Meinung

HR-Ausbildung:

Der neue HRSE-Präsident steht Red und Antwort



Lernen

Trends & Strategien
im Corporate-Learning





Inhalt Penso 05/2023

Editorial

Metamorphose des Lernens 1

Interview mit Gérald Brandt

«HR muss näher an der Front operieren» 2

Aktuell

Herausforderungen im Management von Flexible Workforce 6

News Gesundheit 11

Nachgefragt

Alle wollen, dass psychisch Kranke erwerbstätig und integriert sind 13

News Sozialversicherungen 14

News Arbeitsmarkt 17

Veranstaltungen 18

News Recht 19

Arbeitsrecht

AHV 21 und Arbeitsvertrag 20

Kolumne Jessica Silberman Dunant

Was beschäftigt HR-Verantwortliche? 42

Kolumne Beatrix Bock

Verschont uns mit Kapriolen im Wahljahr! 43

Menschen 63

Bücher des Monats 64

Vorschau 65

Lernen in Unternehmen verlangt heute nach einem fein abgestimmten Prozess diverser Instrumente mit dem Ziel der Transformation, Wachstum und Entfaltung für das Individuum und die Organisation.

Leitfragen zur Entwicklung einer Corporate-Learning-Strategie 24

Learntec 2023: Künstliche Intelligenz, Skill-Development und informelles Lernen 30

Künstliche Intelligenz wird elementar 33

Informelles Lernen in der Praxis 36

Neue Perspektiven für Transformation gewinnen 39



Im Schweizer Arbeitsmarkt wächst die Zahl der Grenzgängerinnen und Grenzgänger in allen Himmelsrichtungen. Unser Fokus entwirrt das System der Sozialversicherungen und Steuern.

In welchem Land sind Grenzgänger eigentlich unterstellt? 46

Wie und wo Grenzgänger zu ihren Leistungen kommen 49

Informationsvorsprung für Stellensuchende bei den RAV 53

Grenzgänger im Homeoffice 56

Arbeit in der Schweiz – Taggelder zu Hause 60

Impressum

Herausgeber

VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG
Taubenhausstrasse 38, Postfach
CH-6002 Luzern
T +41 (0)41 317 07 07
vps.epas.ch, info@vps.epas.ch

Direktion

Peter Schneider, Direktor
Renata Cavadini, Direktionsassistentin

Redaktion

Gregor Gubser (gg, Co-Chefredaktor),
Simon Bühler (sb, Co-Chefredaktor),
Karen Heidl (he, freie Mitarbeiterin),
Kaspar Hohler (ho), Anne Yammine (ay),
Judith Yenigün-Fischer (jy),
Claudio Zemp (ze);
redaktion.penso@vps.epas.ch

Fachgruppe Sozialversicherungen und HR

Gertrud E. Bollier (Leiterin), Lucien Baumgaertner, Oliver Bermejo, Hannes Blatter, Ivo Bühler, Silja Drack, Andreas Dummermuth, Marion Fürbeth, Ursula Guggenbühl, Roger Holzer, Michel Huber, Rolf Lindenmann, Jeannette Ming-De Pretto, Andrea Müller, Jürg Studer

Gestaltung/Produktion

Cinta Zumbühl, Bianca Föhn,
Christof Unternährer

Korrektorat

Riccardo Caravina, Lorenz Oehler

Anzeigenverkauf/Medienberatung

Silvia Manz, dtp.penso@vps.epas.ch,
T+41 (0)41 317 07 07, Mediadaten:
penso.ch/services/werbung

Abonnemente

Jahresabonnement CHF 160.00
(exkl. MwSt.);
Kurzabonnement (7 Wochen) CHF 25.00
(exkl. MwSt.);
Firmenabonnement CHF 880.00
(exkl. MwSt.);
als Penso-Abonnent erhalten Sie jährlich acht Ausgaben der Fachzeitschrift Penso, Zugriff auf sämtliche Onlineinhalte auf penso.ch und profitieren von einem Rabatt auf ausgewählte Aus- und Weiterbildungen von vps.epas; abo@vps.epas.ch, T +41 (0)41 317 07 24

WEMF/KS beglaubigt

Total verbreitete Auflage: 5876 Expl.
4. Jahrgang

Fotos

www.istockphoto.com

Druck

Multicolor Print AG, Sihlbruggstr. 105a,
6341 Baar



vps.epas

© by VPS Verlag Personalvorsorge und Sozialversicherung AG, Luzern

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des Verlags.





Gregor Gubser
Co-Chefredaktor Penso



Simon Bühler
Co-Chefredaktor Penso

Metamorphose des Lernens

Titelheld unserer Coverstory zum Thema «Lernen» ist ganz bewusst ein Schmetterling. Denn Sommervögel wie er sind botanisch betrachtet das Resultat einer Metamorphose. Diese steht sinnbildlich für den Entwicklungsprozess den Fachkräfte in berufsorientierten Ausbildungen idealerweise durchlaufen. Unsere Autorin hat Europas grösste Weiterbildungsmesse Learntec besucht und berichtet von den neusten Trends und zeigt, wie Künstliche Intelligenz und informelles Lernen immer existenzieller werden (ab Seite 22). Im Kontext der rasanten Transformation der Arbeitswelt wird die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen immer wichtiger. Damit bekommt HR in der Verantwortung für Weiterbildung und Personalentwicklung eine immer grössere Bedeutung. Das gilt auch für die HR-Berufsbildung, deren Trägerorganisation HRSE mit Gérald Brandt seit diesem Früh-

ling einen neuen Präsidenten hat und der im Interview meinungsstark seine Vision vertritt (Seite 2).

Meinungsstark sind auch die neuen Kolumnen, die Sie ab dieser Nummer künftig in jeder Ausgabe finden werden: Den Start machen die HR-Swiss-Chefin Jessica Silberman Dunant und Sozialversicherungsexpertin Beatrix Bock (Seite 42).

Mit gezielten Weiterbildungen können die Mitarbeitenden ihre eigenen Grenzen erweitern. Manchmal findet sich die optimale Arbeitsstelle aber jenseits der Landesgrenzen. Unseren zweiten Fokus widmen wir deshalb den komplexen Fragen rund um die Sozialversicherung von Grenzgängern.

In welcher Metamorphose auch immer Sie sich befinden, wir wünschen Ihnen gute Entfaltung.

Die Expertinnen und Experten dieser Ausgabe



Elias Aziz
Internationales
und Logistik, ZAS



Gertrud E. Bollier
gebo Sozial-
versicherungen AG



Andreas Gärtner
Diplompsychologe



Philipp Meier Schleich
Dr. iur., Partner bei
LANTER



Oliver Schärli
lic. phil. I / MBA



Lucien Sonderegger
Vialto Partners



Niklas Baer
Leiter Workmed AG



Gérald Brandt
Präsident HRSE



Martin Kaeser
EURES-Berater



Marcel Oertig
VR-Präsident und
Partner Avenir Group



Christian Scherff
Sammelstiftung Vita



Martina Zölch
Hochschule für
Wirtschaft FHNW



Beatrix Bock
Präsidentin SVS Nord-Ost



Damiano Ciattini
Rechtsdienst, Schweizeri-
sche Ausgleichskasse SAK



Elliot Masie
E-Learning-Experte



Vanessa Prins
Sozialversicherungs-
expertin



Jessica Silberman Dunant
Präsidentin HR Swiss

«HR muss näher an der Front operieren»

Gérald Brandt ist der neue Präsident der Schweizer HR-Berufsfachprüfungsorganisation Human Resources Swiss Exams (HRSE).

Daneben ist der 50-jährige Vollblutpersonaler HR-Chef des Kantonsspitals Neuenburg. Im Gespräch mit Penso gibt er einen Einblick in seine Vision der HR-Berufsausbildung der Zukunft.

Interview von Simon Bühler

Herr Brandt, neben Ihrer Tätigkeit als HR-Direktor des Kantonsspitals Neuenburg engagieren Sie sich in einem 20%-Zusatzpensum als Präsident der HRSE für die Schweizer HR-Berufsbildung. Welche Ziele haben Sie sich für Ihre Präsidentschaft gesetzt?

Das Hauptziel ist die Positionierung von HRSE als führender Prüfungsanbieter in der praxisorientierten HR-Berufsbildung. Das Ziel der HRSE besteht darin, das HR-Berufsbild umfassend zu verstehen und die von der Schweizer Wirtschaft geforderten HR-Kompetenzen im Rahmen unserer drei aufeinander aufbauenden Fachprüfungen sicherzustellen (siehe Kasten Seite 4). Dazu gehört neben der ständigen inhaltlichen und digitalen Transformation der Prüfungen namentlich auch die Neupositionierung der höheren Fachprüfung und eine engere Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Universitäten mit dem Ziel, die Qualität des HR-Berufsstands zu sichern. Dabei ist es unerlässlich, dass wir uns an den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen und Marktbedürfnissen orientieren. Das ist eine komplexe Aufgabe, weil alle Unternehmen der Schweizer Wirtschaft und der öffentlichen Hand je nach Branche, Markt und Entwicklungsgrad ihrer Organisationen ganz unterschiedliche Erwartungen an die Fähigkeiten ihrer HR-Fachleute haben.

Wie wollen Sie diesem ambitionierten Anspruch gerecht werden?

Lassen Sie mich kurz ausholen und historisch erklären, wie sich die HR-Berufsbildung in der Schweiz seit Gründung der HRSE im Jahr 2002 entwickelt hat. Der Grundstein der HRSE-

zertifizierten Ausbildungen war die Fachausweis-Berufsprüfung mit dem Titel «HR-Fachmann/HR-Fachfrau». Dieser Titel ist staatlich geschützt und geniesst bei den Schweizer Arbeitgebern grosse Anerkennung. Wenn heute HR-Stellen ausgeschrieben werden, wird dieser Fachausweis in der Regel vorausgesetzt. Das beweist, dass die Qualität der jährlich rund 1200 Absolventen dieser Berufsprüfung den Bedürfnissen der Schweizer Wirtschaft offenbar entsprechen. Die meisten dieser Absolventen haben vorher für ihren Berufseinstieg das HRSE-Zertifikat mit dem Titel «HR-Assistent/HR-Assistentin» erworben, worauf sich jährlich rund 3000 Kandidatinnen und Kandidaten anmelden. Diese beiden Ausbildungsstufen sind also sehr gut aufeinander abgestimmt.

Im Gegensatz dazu stellt die Höhere Fachprüfung mit dem Berufstitel «Leiter*in Human Resources» mit rund 30 Kandidaten pro Jahr und einer Absolventenquote von rund zwei Dritteln ein Sorgenkind dar – warum ist das so?

Wir haben im Segment der Höheren Fachprüfung in der Tat seit mehreren Jahren konstant tiefe Absolventenzahlen. Ich denke aber nicht, dass die Quote das Problem ist. Es geht in erster Linie um die Anerkennung am Markt. Die Schweiz ist ein KMU-Land. Diese vielen KMU verlangten bisher nicht unbedingt nach HR-Experten mit einer höheren Fachprüfung, sondern eher Generalisten mit Spezialistenwissen, was die HR-Fachleute-Berufsprüfung bereits gut abdeckt. An der höheren Fachprüfung spielen grundsätzlich Fragen der Personalstrategie in passgenauer Abstimmung mit dem Lebenszyklus einer



Zur Person

Gérald Brandt ist als Sohn eines Neuenburgers und einer Emmentalerin zweisprachig im Waadtländer Chablais aufgewachsen. Neben der Schule engagierte er sich im Fussballclub von Aigle und lernt die Schweizer Arbeitswelt in Sommerjobs in der Landwirtschaft, in der Industrie, im Detailhandel sowie im Hoch- und Tiefbau quasi an der Front kennen. Nach der Matura absolviert er eine Sekundarlehrerausbildung und arbeitet fünf Jahre lang im Lehrerberuf. In dieser Zeit absolviert er berufsbegleitend ein Betriebswirtschaftsstudium und steigt danach als Personalchef bei der Sicherheitsfirma Protectas ins HR ein. Es folgen diverse HR-Leitungsfunktionen im ständigen Wechsel zwischen Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand. Aktuell arbeitet er als HR-Direktor des Kantonsspitals Neuenburg und wurde Ende April zum Präsidenten der HR-Berufsprüfungsorganisation HRSE gewählt. Brandt wohnt am Neuenburgersee in Yvonand (VD).

Organisation eine wichtige Rolle. Je nach Herausforderung der Unternehmensentwicklung wird es – im Kontext der digitalen Transformation der Geschäftsmodelle, des demografisch bedingten Fachkräftemangels und des gesellschaftlichen Wandels der Ansprüche an eine moderne Arbeitswelt – künftig auch für KMU immer interessanter, höheres HR-Experten-Wissen ins Unternehmen zu holen. Insofern sind wir überzeugt, dass es uns gelingen wird, die höhere Berufsprüfung so weiterzuentwickeln, dass sich die Anzahl der Absolventen mittelfristig erhöhen wird.

Welche Massnahmen planen Sie, um bei der höheren Berufsprüfung die Zahlen zu steigern?

Dafür müssen wir die höhere Berufsprüfung so konzipieren, dass diese für möglichst viele Inhaber des HR-Fachausweises attraktiv wird und für ihre Karriereplanung eine logische Weiterentwicklung darstellt. Deshalb planen wir aktuell an einer Neupositionierung des aktuellen Berufstitels «Leiter*in Human Resources» und überprüfen die geforderten Fähigkeiten, die für eine höhere Fachprüfung nötig sind, damit dieser Abschluss am Markt auf höheres Interesse stösst.

Mit der Neupositionierung der höheren Berufsprüfung treten Sie unweigerlich in Konkurrenz mit den Schweizer Fachhochschulen, die im HR-Bereich nicht nur diverse Bachelor- und Masterprogramme, sondern auch kleinere CAS- und DAS-Weiterbildungen anbieten.

Es gibt in der Tat diese zwei Schienen: Einerseits den praxisbezogenen Berufsweg mit den HRSE-zertifizierten Prüfungen,

die wir anbieten. Andererseits den akademischen Weg an den Fachhochschulen und Universitäten. Für mich sind das zwei Welten, die beide unbestritten gleichwertig eine Existenzberechtigung haben, jedoch bei gegenseitiger Anerkennung der Abschlüsse noch viel zweckmässiger modular aufeinander abgestimmt werden könnten. In den HR-Teams von Unternehmen brauchen wir eine Mischung beider Berufsbildungskompetenzen. Sowohl in der Mischung der Teams als auch in Berufsbildungsbiografie der HR-Fachleute. Eine gute Mischung aus dem praxisorientierten und akademischen Berufsweg zahlt definitiv auf die Qualität des HR-Berufstands ein.

Sie wollen also mit der Konkurrenz der Fachhochschulen und Universitäten näher zusammenarbeiten?

Ich verstehe die Fachhochschulen und Universitäten nicht als Konkurrenz. Denn die akademisch geprägten Hochschul-Ausbildungen bieten etwas anderes an als wir mit den zertifizierten

«Je nach Herausforderung der Unternehmensentwicklung wird es künftig auch für KMU immer interessanter, höheres HR-Experten-Wissen ins Unternehmen zu holen.»

Berufsprüfungen, die sich konsequent an der Praxis orientieren. HR-Nachwuchskräften muss klar sein, welches Rüstzeug sie auf den beiden verschiedenen Wegen erhalten. Ich kenne beide Wege aus eigener Anschauung. Ich verfüge über den HRSE-Fachausweis «HR-Fachmann» und die höhere Berufsbildung «Leiter HR», aber auch über einen Master of Advanced Studies of Human Capital Management. Das sind zwei komplementäre Wege, die sich sehr gut ergänzen. Das sehe ich auch bei uns im Spital. Mehrheitlich habe ich Kolleginnen und Kollegen im Team, die über den Berufsweg ins HR gekommen sind. Insbesondere in der Payroll. Im Bereich der Personalentwicklung sind es eher Mitarbeitende mit einem akademischen Background. Kurz: Ich denke, dass sich zwischen den beiden Wegen noch mehr Synergien entwickeln liessen. Etwa indem sich die Institutionen beider Ausbildungswege bei spezifischen Qualifikationen gegenseitig anerkennen. Damit könnten HR-Fachleute ihre Ausbildungen viel modularer kombinieren.

Wie soll das konkret funktionieren?

Heute werden die Absolventen der HR-Berufsprüfung generalistisch in allgemeinem HR-Wissen geprüft. Das sehr breite

HR-Berufsfeld entwickelt sich jedoch immer stärker hin zur Spezialisierung. Deshalb wäre es vorstellbar, unsere Berufsprüfungen künftig in verschiedenen Teildisziplinen anzubieten. Damit könnte der akademische und praxisorientierte Berufsbildungsweg modularer kombinierbar werden. Das muss alles in der strategischen Planung eingebettet werden und ich habe erst angefangen. Aber dieses Thema werden wir voraussichtlich bereits im Herbst angehen.

Orientieren Sie sich bei der HRSE-Berufsbildung an internationalen Standards?

Ich kenne nicht alle internationalen HR-Ausbildungsmodelle. Meines Wissens ist die Tiefe der Schweizer Anforderungen an das HR-Wissen, wie wir es an unseren Prüfungen einfordern, ziemlich einzigartig. Grossbritannien verfolgt mit aufeinander abgestimmten Fachprüfungen einen ähnlichen Ansatz. Aber für die internationale Benchmark-Abstimmung hat die HRSE mit HR Swiss als Trägerverband einen international vernetzten Verbandspartner.

Apropos HR Swiss: Mit Jessica Silberman Dunant sitzt neuerdings die Präsidentin von HR Swiss im HRSE-Vorstand. Wie muss man sich das Zusammenspiel von HR Swiss und HRSE vorstellen?

Zwischen der HRSE als Trägerorganisation der Schweizer HR-Berufsprüfungen und dem nationalen Branchenverband HR Swiss besteht ein sehr enges Verhältnis. Jessica Silberman Dunant sitzt nicht nur im HRSE-Vorstand, sondern ist meine Vize-Präsidentin. Umgekehrt sitze ich als HRSE-Präsident im Vorstand von HR Swiss. Es ist wichtig, dass wir in der Schweiz einen nationalen Verband haben, der den HR-Beruf stark und künftig gerne noch stärker gegenüber der Gesellschaft vertritt. Es bringt nichts, wenn wir in der Schweiz viele kleinere regionale Personalgesellschaften haben, die ihren eigenen Weg verfolgen und in einer Konkurrenz stehen. Am Ende beschädigt eine solche Spaltung den ganzen Berufsstand. Insofern erfüllt die HRSE für die Schweizer Wirtschaft eine wichtige Drehscheiben-Funktion. Dabei geht es auch um die Sicherstellung der Glaubwürdigkeit der HR-Funktion innerhalb der Arbeitswelt.

Das Image von HR ist ja nicht immer das Beste...

Leider. Das ist ein Thema, das schon längere Zeit virulent ist, obwohl das sicher nicht berechtigt ist. Aber es scheint die Wahrnehmung gewisser Menschen zu sein, wofür es auch Gründe geben mag. Mit der kontinuierlichen Neuausrichtung unserer Prüfungen wollen wir dem HR-Berufsbild ein noch klareres Qualitätsprofil geben. Mittelfristig soll das Berufsbild punkto Attraktivität und Wertschätzung auch in der Wahrnehmung einer breiteren Öffentlichkeit gestärkt werden, was sich am Ende positiv auf das Image unseres Berufsstands auswirken wird.

Hat das teils zweifelhafte Image möglicherweise damit zu tun, dass HR in der Linie zu wenig spürbar ist,

Zur HRSE

Human Resources Swiss Exams (HRSE) wurde 2002 als staatlich anerkannte Trägerorganisation der Schweizer HR-Berufsfachprüfungen als Verein gegründet. Folgende fünf Verbände haben sich zur Trägerorganisation HRSE zusammengeschlossen:

- HR Swiss (Schweizerischer Verband der HR-Branchen)
- Kaufmännischer Verband Schweiz
- Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Swisstaffing (Schweizerischer Verband der öffentlichen Personalvermittler)
- VSAA Verband schweizerischer Arbeitsmarktbehörden (RAV)

Im Rahmen des eidgenössischen Berufsbildungsgesetzes (BBG) setzen sich die Berufs- und Branchenverbände zum Ziel, ihre Berufe zu fördern und die berufliche Weiterentwicklung zu unterstützen. Dabei agiert die HRSE als Trägerorganisation von drei national anerkannten HR-Weiterbildungen, deren Abschlüsse logisch aufeinander aufbauen:

- Zertifikat «HR-Assistent*in»
- Eidg. Fachausweis «HR-Fachmann/Fachfrau» bzw. «HR-Fachleute» mit drei Spezialisierungen
- Eidg. Fachausweis «Leiter*in Human Resources»

Der HR-Assistenz-Zertifikatslehrgang richtet sich hauptsächlich an kaufmännische Angestellte, die sich in Richtung HR spezialisieren. Beim Fachausweis «HR-Fachleute» gibt es drei spezialisierte Kategorien A, B und C. Dabei ist die Fachrichtung A mit rund 85% aller abgelegten Prüfungen die mit Abstand wichtigste Prüfungskategorie, die sich an HR-Generalisten in Unternehmen richtet. Die Fachrichtung B richtet sich an die Personalvermittlerbranche und rund 10% aller Prüfungen ausmacht. Die Kategorie C mit rund 5% aller Prüfungen richtet sich an Mitarbeitende von schweizerischen Arbeitsmarktbehörden bzw. Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV).

weil HR-Leute oft eben nicht wie Sie an die Front gehen?

Das könnte eine Erklärung sein. Ich kann es aber nicht beurteilen. Ich kenne wirklich viele sehr gute HR-Fachleute, die sich stark engagieren im Interesse vom Mensch und Unternehmen. Aber es gibt sicher auch einige, die keine unserer Fachprüfungen abgelegt haben und möglicherweise prägen diese Leute mitunter auch das negative Image von HR. So oder so: Es ist wichtig, dass sich potenzielle Personalfachleute die Frage stellen, warum sie überhaupt im HR tätig sein wollen. Denn die Aufgabe ist mit grosser Verantwortung verbunden und Entscheidungen bringen weitreichende Konsequenzen mit sich. Damit muss man bewusst umgehen können. HR ist eine Disziplin, die auf allen Ebenen eines Unternehmens die Funktionsfähigkeit von Organisationen sicherstellt. Wenn jemand sagt: Ich will ins HR wegen dem guten Lohn und weil es dort irgendwie noch unterhaltsam und lustig ist, muss ich dezidiert sagen: Tu es lieber nicht!

Wenn wir in die Zukunft blicken, ist die digitale Transformation unbestritten ein riesiger Treiber. Wie schätzen Sie den Impact der Künstlichen Intelligenz auf das HR-Berufsbild ein?

Wir machen uns Gedanken, wie sich der KI-Themenkomplex in die Prüfungen integrieren lässt. Dabei müssen wir darauf achten, dass KI nicht einfach als Trendthema begriffen wird, sondern dass wir uns konkret darum kümmern, was betreffend Umgang mit KI am Arbeitsplatz erwartet wird. Es geht nicht nur darum zu sagen, es wäre cool, KI einzuführen, weil heute ChatGPT in aller Munde ist. Natürlich kann ein Arbeitszeugnis heute mit KI sehr schnell erstellt werden und man kann sich viele weitere KI-Anwendungen im HR-Bereich vorstellen. Etwa im Recruiting, wo KI psychometrisch erfasste Videodaten analysieren und Aussagen über Kandidierende machen kann. Ich verstehe KI als zusätzliches Instrument. Die Entscheidung muss aber immer beim Mensch bleiben. Bei aller Digitalisierung dürfen wir nicht vergessen, dass es noch eine grosse Anzahl von Menschen gibt, die damit nichts anfangen können und sich beispielsweise auch nicht auf den sozialen Medien bewegen. Im HR-Bereich sind die sozialen Kompetenzen am allerwichtigsten und werden künftig noch gefragter sein. Denn Sozialkompetenzen lassen sich nicht durch Künstliche Intelligenz ersetzen.

Sie sehen die digitale Transformation also eher positiv, aber werden im Jahr 2030 infolge der Digitalisierung eher mehr oder weniger Menschen im HR arbeiten?

Ich sehe das absolut positiv und denke, dass 2030 noch mehr Menschen im HR arbeiten werden. Auch wenn gerade in hochdigitalisierten HR-Disziplinen wie der Payroll die KI sicher noch weiter zu der heute schon sehr ausgeprägten Automatisierung beitragen und auch Leute ersetzen wird. Aber wenn ich die komplexen sozialen Zusammenhänge in Organisationen betrachte, sehe ich Berufswelten, die auf Menschen an-

«Eine gute Mischung aus dem praxisorientierten und akademischen Berufsweg zahlt definitiv auf die Qualität des HR-Berufstands ein.»

gewiesen sind, wo die sozialen Fähigkeiten umso gefragter sein werden.

Was führt Sie zu dieser Prognose?

Die zwischenmenschlichen Verknüpfungen werden auch in der fortschreitenden Digitalisierung bestehen bleiben und sich auch im Kontext der ganzen digitalen Transformation der Arbeitswelt weiterentwickeln. Deshalb braucht es Leute, die diesen Prozess begleiten können – gerade um die Arbeitnehmenden in allen herausfordernden Transformationsprozessen weiterhin zur Arbeit zu motivieren. Darum bin ich überzeugt, dass HR-Berufe in Zukunft sogar noch einen wichtigeren Platz haben werden. Wir beobachten heute einen akuten Personalmangel. Deshalb braucht man umso mehr Leute, die Mitarbeitende begleiten und dazu bringen, ihre Arbeit motiviert auszuführen. Je besser das in einer Organisation gelingt, desto attraktiver wird sie auf dem Arbeitgebermarkt, was im Kontext des Fachkräftemangels einen grossen Vorteil bedeuten kann.

Was sind für Sie die wichtigsten HR-Kompetenzen im Jahr 2030?

Einerseits sicher die Sozialkompetenzen, wozu namentlich auch Begeisterungsfähigkeit gehört. Andererseits ein ausgeprägtes Verständnis dafür, wie die Arbeit an der Linie ganz konkret gemacht wird. Und als dritte Kompetenz wären auch ein unternehmerischer Blick, ein vertiefteres Verständnis für Geschäftsmodelle und betriebswirtschaftliche Abläufe sowie strategische Fähigkeiten wünschenswert. Wobei die letzten Punkte sicher nicht für alle HR-Rollen von gleicher Bedeutung sind.

Stichwort HRSE 2030: Wie sieht Ihre Vision für die HRSE in zehn Jahren aus?

Meine Vision ist, dass HRSE 2030 der relevanteste Schweizer Anbieter von Berufsprüfungen im HR-Bereich ist. Konkret sollte 2030 jedes Stelleninserat von HR-Jobs als Hard Skill einen HRSE-anerkannten Abschluss voraussetzen. Wie gesagt geht es mir dabei als Motivation auch um die Glaubwürdigkeit des Berufs. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es mehrere Ansätze in unseren Partnerschaften mit den Verbänden, den Schulen und der gesamten HR-Welt, die man in der Schweiz so kennt.

Herausforderungen im Management von Flexible Workforce

Die Planung flexibler Personalressourcen sowie die Führung und Absicherung in der Vorsorge von Flexworkern ist eine Aufgabe, mit der sich immer mehr Unternehmen konfrontiert sehen. Das Projekt «Flexible Workforce» hat die Situation analysiert und Lösungen erarbeitet.

Von **Martina Zölch**

Die Flexibilisierung von Personalressourcen, Personaleinsatz und Beschäftigung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Sich vertraglich weniger fest an die Mitarbeitenden zu binden und diese beispielsweise temporär einzusetzen, den Einsatz vertraglich zu befristen, auf Honorarbasis zu vergüten oder in Form von Dienstleistungen einzukaufen, kann einerseits zur Reduktion von fixen Personalkosten beitragen. Andererseits können Unternehmen dadurch schneller auf Auftragschwankungen und dynamische Märkte reagieren, mit dem Ziel, strategische Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Nicht zuletzt aufgrund des sich verschärfenden Arbeitskräftemangels kommen Flexworker zum Einsatz, um bestehende Personallücken zu überbrücken. Der Trend zur Flexibilisierung der Personalressourcen bietet somit zahlreiche Chancen, stellt Personalmanagement, Führung sowie die berufliche Vorsorge (BVG) aber auch vor diverse Herausforderungen.

Das Projekt «Flexible Workforce»

Empirische Erkenntnisse darüber, was relevante Erfolgs- und Risikoindikatoren der Flexibilisierungspraxis für Unternehmen und Beschäftigte sind, liegen bislang nur eingeschränkt vor. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage und der beschriebenen Herausforderungen hat sich das Innosuisse-

Projekt «Flexible Workforce» zum Ziel gesetzt, die bestehende Situation in ausgewählten Branchen und Beschäftigungsgruppen eingehender zu untersuchen und gemeinsam mit Unternehmen Lösungsansätze für ein professionelles Management von Flexible Workforce inklusive Lösungen im Bereich der beruflichen Vorsorge zu entwickeln. Umgesetzt wurde das Projekt als Kooperation der Hochschule für Wirtschaft FHNW mit zwei Umsetzungspartnern, der Avenir Group und der Sammelstiftung Vita, sowie sechs Anwendungspartnern aus den Branchen Gesundheit (Universitätsspital Basel, Psychiatrische Dienste Aargau), Mobilität (SBB, AMAG) sowie Finanzdienstleistung (Zurich, PWC).

Hohe Vielfalt und Komplexität der Vertragsverhältnisse

Wesentliche Projekterkenntnisse bestanden darin, dass das Management von Flexible Workforce ein hochkomplexes Feld ist. Dies zum einen aufgrund der unterschiedlichen Vertragsverhältnisse von Flexworkern, die unter dem Begriff der «Flexible Workforce» subsummiert werden. Zum anderen infolge der unterschiedlichen Stakeholder wie HR, Einkauf, Linie, Pensionskassen sowie Legal, die in das Management involviert sind. Sowohl die Organisation des Flexwork-Managements innerhalb ei-

nes Unternehmens als auch das damit verbundene Management unterschiedlicher Prozesse des HR Life Cycles für Flexworker ist in der Folge häufig auf bestimmte Gruppen von Flexworkern ausgerichtet. Entsprechend fragmentiert und unvollständig sind auch Daten zu Flexworkern und deren Einsätzen in Unternehmen. Dies erschwert eine integrale Steuerung und Bewirtschaftung der gesamten Flexible Workforce und infolgedessen auch eine gesamtheitliche Planung der internen und externen Belegschaft, was u.a. zu Kosten-, Effizienz- und Qualitätsrisiken führt. Zudem werden Synergieeffekte nicht genutzt.

Führungskräfte von Blended Teams sind gefordert

Führungskräfte von Blended Teams sind verstärkt gefordert, sei es bei der Einarbeitung der Flexworker, der Gestaltung von Informationsprozessen, der Koordination des Personaleinsatzes oder dem Erwartungsmanagement dem Team gegenüber, um so zu einer guten Integration der Flexworker beizutragen. Sowohl bei der Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung als auch bei der Teamentwicklung ist dies zu berücksichtigen. Schliesslich ist die Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse und Motive der höchst diversen Community an Flexworkern eine wichtige Voraussetzung für deren Anziehung und Bindung.

Erfolgsversprechende Lösungsansätze bestehen u. a. im Aufbau von internen Flex-Pools, die die Flexibilität in der Personaleinsatzplanung erhöhen und die Abhängigkeit von Personaldienstleistern verringern. Ein Single Point of Contact kann die Abstimmungsprozesse zwischen unterschiedlichen Stakeholdern unterstützen und die Grundlage für eine einheitliche Datenbasis bilden. Die Fokussierung auf ausgewählte strategische Partnerschaften mit Personaldienstleistern und deren intensive Pflege sorgt für ein besseres Matching von Job- und Qualifikationsprofilen sowie eine gute Passung zum Team. Die Definition von verschiedenen Integrationslevels der Flexible Workforce hilft, die HR-Prozesse an unterschiedliche Gruppen von Flexworkern anzupassen. Ein zeitlich gut abgestimmter, standardisierter sowie auf die jeweiligen Anforderungen ausgerichteter Onboarding-Prozess unterstützt die rasche Einsatzfähigkeit und hilft, den damit verbundenen Aufwand zu reduzieren.

Flexworker

Externe Flexworker

Beschäftigte, die (bei der Organisation, in der sie im Einsatz sind) kein festes Anstellungsverhältnis haben und nur für eine bestimmte Dauer im Einsatz sind:

- **Temporärbeschäftigte**, die über einen Personalverleih angestellt sind;
- Beschäftigte, die **über ein externes Unternehmen** tätig sind;
- **Freelancer**;
- in Abhängigkeit der Personalstrategie auch **Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag** bei der Organisation.

Interne Flexworker

- Festangestellte Beschäftigte, die **hoch flexibel** in der Organisation **eingesetzt werden**.
- Beschäftigte, die ausschliesslich oder ergänzend zu ihrer Festanstellung in einem **internen FlexPool** arbeiten.

Anforderungen an Führungskräfte von Blended Teams

Verantwortung für Informationsfluss und Onboarding

Kommunikations- und Integrationsfähigkeit



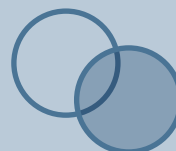
Planung und Koordination des Personaleinsatzes

Organisations- und Planungsfähigkeit



Umgang mit Mitarbeitenden in unterschiedlichen Verträgen

Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeit



Qualitätssicherung und Wissenstransfer

Analyse- und Transferfähigkeit





Interview mit Marcel Oertig

Dr. Marcel Oertig ist VR-Präsident und Partner der Avenir Group und engagiert sich als Umsetzungspartner und Mitautor für das Innosuisse-Projekt «Flexible Workforce».

«Bei HR-Generalisten steht die BVG-Thematik nicht zuoberst auf der Agenda.»

Herr Oertig, vor Ihrer HR-Beratungstätigkeit waren Sie viele Jahre als HR-Leiter tätig und kooperieren nun als Umsetzungspartner des Innosuisse-Projekts «Flexible Workforce». Worin besteht für Sie die Relevanz des Projekts?

Seit einigen Jahren hat sich der Trend zu flexibler Beschäftigung – nicht zuletzt auch aufgrund der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels – verstärkt. Zudem gibt es auch immer mehr Menschen, die durchaus gewollt keine Festanstellung suchen, sondern mit einer flexiblen Beschäftigung möglichst hohe örtliche und zeitliche Autonomie erlangen möchten. Die HR-Strategie und die HR-Prozesse sind in vielen Unternehmen noch nicht auf diese zunehmende Flexibilisierung ausgerichtet.

Was sind für Sie die drei Hauptkenntnisse aus dem Projekt, die HR für ein professionelles Management von Flexible Workforce und Lösungen der beruflichen Vorsorge konkret berücksichtigen sollte?

Zunächst gilt es eine ganzheitliche Betrachtung der Workforce vorzunehmen, die sowohl Festangestellte als auch flexibel Beschäftigte in der HR-Strategie und Planung berücksichtigt. Eine weitere interessante Erkenntnis: Je besser die strukturelle und kulturelle Integration der Flexworker, desto stärker ist deren Commitment und Engagement – und übrigens auch deren Wiederkehrtrate. Auch wenn die Rahmenbedingungen in der beruflichen Vorsorge noch nicht alle Anforderungen moderner Beschäftigungsverhältnisse abdecken, gibt es dennoch heute schon viel Flexibilisierungspotenzial in den Vorsorgelösungen, das nicht ausgeschöpft wird.

Sie engagieren sich nebenamtlich als Präsident des Stiftungsrats der Sammelstiftung Vita. Wie beurteilen Sie das Know-how im HR von Schweizer Firmen bei Fragen der Personalvorsorge?

Im Rahmen des Projekts erfolgte die Befragung jeweils direkt mit den Verantwortlichen der Pensionskassen. Da ist das BVG-Know-how – auch bezüglich Flexibilisierungsmöglichkeiten – selbstverständlich ausgeprägt vorhanden. Bei den HR-Generalisten steht die BVG-Thematik nicht zuoberst auf der Agenda und das Know-how geht dementsprechend weniger in die Tiefe. Hier könnten Erkenntnisse und insbesondere auch das BVG-Tool aus dem Innosuisse-Projekt auf jeden Fall unterstützend wirken.

IT-gestütztes Flex-Audit

Das im Projekt entwickelte IT-gestützte Flex-Audit unterstützt Unternehmen dabei, vor dem Hintergrund der jeweiligen Business-Herausforderung und der im Fokus stehenden Zielgruppen eine Standortbestimmung zum Management von Flexible Workforce vorzunehmen. Eine Reihe von ergänzenden Tools hilft für die identifizierten Handlungsfelder konkrete Massnahmen abzuleiten und zu implementieren, um das Management von Flexible Workforce zu professionalisieren.

Das Flex-Audit erfragt die Ausgangslage der Organisation bezüglich der Treiber flexibler Beschäftigung in sogenannten Flex-Szenarien (z. B.: Handelt es sich um einen strukturellen Fachkräftemangel, um saisonale Schwankungen oder den Einkauf von Wissen und Innovation?). Dazu wird die vorhandene Personalstruktur mit Fokus auf flexible Arbeitsverhältnisse erfasst. Mit je rund 40 Einschätzungsfragen werden in einer Basisanalyse die beiden Ebenen Flex-Management und Flex-Prozesse evaluiert und der Ausprägungsgrad in einer abschliessenden Auswertung dargestellt.

Herausforderung berufliche Vorsorge

Im Rahmen des Projekts wurde auch das Thema BVG bei Flexworkern untersucht. Eine repräsentative Umfrage mit rund 200 Flexworkern aus den Projektunternehmen ergab, dass ein Grossteil der Flexworker über keine oder eine ungenügende Absicherung in der 2. Säule verfügt. Die Gründe, warum keine oder eine ungenügende Vorsorgelösung vorhanden ist, sind vielfältig.



Interview mit Christian Scherff

Christian Scherff verantwortet bei der Sammelstiftung Vita den Bereich Underwriting & Actuarial Services und engagiert sich als Umsetzungspartner und Mitautor für das Innosuisse-Projekt «Flexible Workforce».

Ein Grund liegt sicher in den gesetzlichen Grundlagen der beruflichen Vorsorge. Diese wurden vor rund 40 Jahren gelegt, als das BVG 1985 in Kraft gesetzt wurde. Die Grundlagen der Gesetzgebung beruhen weitgehend auf den Vorstellungen der Arbeits- und Familienmodelle der Siebzigerjahre, so ist das BVG beispielsweise auf ein Arbeitspensum von 100% ausgerichtet. In den letzten Jahrzehnten hat sich vieles verändert und individuelle Erwerbsbiografien nehmen stetig zu. Immer mehr Firmen beschäftigen Flexworker. Das BVG hat mit diesen Entwicklungen nur bedingt Schritt gehalten. Die Eintrittsschwelle, der Mindest- und Maximallohn sowie der Koordinationsabzug beruhen grundsätzlich noch immer auf einer Vollzeittätigkeit und einer unterbrochlosen Erwerbskarriere. Dies kann bei vielen Personen zu grossen Lücken führen, sofern die berufliche Vorsorgelösung nicht an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst wird.

Ein weiterer Grund ist auch das nur zum Teil vorhandene Know-how oder Interesse an der beruflichen Vorsorge seitens der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Das BVG scheint ihnen zu komplex und wenig fassbar. Die Versicherten sind sich der Bedeutung der 2. Säule nicht bewusst, obwohl der grösste Teil ihres Vermögens in ihrer beruflichen Vorsorge liegt.

Um die bestehende firmeneigene Vorsorgelösung und ihre Kompatibilität für Flexworker einfach zu analysieren, hat die Sammelstiftung Vita im Rahmen des Innosuisse-Projekts in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern ein BVG-Rating-Modell entwickelt. Ziel ist

«Zukünftig wird Flexwork eine noch viel wichtigere Rolle spielen.»

Herr Scherff, warum engagieren Sie sich mit der Sammelstiftung Vita als Umsetzungspartner des Innosuisse-Projekts «Flexible Workforce»?

Wir engagieren uns aus zwei wesentlichen Gründen: Erstens wollen wir Aufklärungsarbeit leisten. Die Pensionskasse steht bei vielen Verantwortlichen und Mitarbeitenden nicht zuoberst auf der Liste, wenn es um Employee Benefits geht. Wer sich jedoch einmal mit dem Thema beschäftigt und eine entsprechende Beratung erhalten hat, sieht, wie viele Möglichkeiten es gibt, seine Mitarbeitenden in der beruflichen Vorsorge optimal abzusichern. Zweitens ist es wichtig, sich mit Trends auseinanderzusetzen. Denn zukünftig wird Flexwork eine noch viel wichtigere Rolle spielen. Deshalb soll gerade diese Mitarbeitergruppe nicht vergessen gehen. Alle Gruppen haben es verdient, nicht nur während der Erwerbsphase gut abgesichert zu sein, sondern insbesondere auch nach der Pensionierung.

Die Projektergebnisse zeigen, dass in der beruflichen Vorsorge von Flexworkern die Absicherung mangelhaft ist. Warum ist das so und wie lässt sich dieses Problem ändern?

Vielen Unternehmensverantwortlichen ist gar nicht bewusst, dass dies ein Problem ist. Viel zu häufig wird nur eine Standard-BVG-Lösung im Unternehmen umgesetzt – ohne die Vorsorgelösung individuell an die spezifischen Bedürfnisse von Flexworkern anzupassen. Das Problem lässt sich beheben, indem die Vorsorgelösung so gestaltet wird, dass alle Mitarbeitergruppen gut abgesichert sind.

Um die bestehende firmeneigene Vorsorgelösung und ihre Kompatibilität für Flexworker zu analysieren, hat die Sammelstiftung Vita im Rahmen des Innosuisse-Projekts mit verschiedenen Partnern ein BVG-Rating-Modell entwickelt. Warum lohnt sich der Einsatz dieses Tools?

Mit Hilfe des Tools findet eine Bestandesaufnahme der aktuellen BVG-Lösung statt. Basierend auf dem Ergebnis und den resultierenden Handlungsempfehlungen lässt sich dann auf alle Mitarbeitenden abgestimmt eine individuelle Lösung entwickeln. Unternehmen, die ihre Vorsorgelösung den neuen Rahmenbedingungen angepasst haben, können damit im Bereich Vorsorge bei ihren bestehenden und potenziellen Mitarbeitern punkten. Nicht nur, weil sie sich so von den meisten ihrer Mitbewerber abheben, sondern auch, weil sie soziale Verantwortung übernehmen.

es, den Entscheidungsträgern in den Unternehmen ein einfaches Instrument an die Hand zu geben, damit sie ihre Vorsorgelösung bewerten können. Das Bewertungs-Tool zeigt detailliert auf, in welchen Dimensionen Handlungsbedarf besteht.

So können auch Fachpersonen, die nicht jeden Tag mit der beruflichen Vorsorge zu tun haben, auf einfache Art und Weise an die Thematik «Vorsorge» herangeführt werden, sodass sie schliesslich Optimierungen der eigenen Vorsorgelösung einfach umsetzen können. Das Bewertungs-Tool bewertet unter anderem folgende Dimensionen und liefert konkrete Handlungsempfehlungen:

1. Kreis der versicherten Personen: Welche Mitarbeitenden werden durch die Vorsorgelösung (u. a. Flexworker) überhaupt abgesichert?
2. Wie ist das Leistungskonzept ausgestaltet? Abgefragt werden unter anderem folgende Aspekte:
 - a. Höhe versicherter Lohn;
 - b. Ausgestaltung Spar- und Risikoteil: Diverse Aspekte und Ausprägungen;
 - c. Absicherung der Hinterbliebenen;
 - d. Optionen für Bezug der Altersleistung;
 - e. Möglichkeiten, mehrere Arbeitsverhältnisse zu versichern.

Dass sich Arbeitgebende mit einer adäquaten Vorsorgelösung für alle Mitarbeitenden entsprechend positiv positionieren können, ist im Hinblick auf die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung nur ein positiver Nebeneffekt. Der wichtigste Effekt ist jedoch, dass alle Arbeitnehmenden und ihre Hinterbliebenen adäquat abgesichert sind.

Link:

🔗 [Dossier «Management von Flexible Workforce» – Strategien und Instrumente für HRM, Führung und BVG – Ergebnisse aus einem Innosuisse Projekt \(flexibleworkforce.ch\).](#)

Take Aways

- Der Bedarf an flexiblen Arbeitskräften steigt und äussert sich in unterschiedlichen Formen wie Temporärarbeit, befristeten Verträgen oder externen Dienstleistungen.
- Das Innosuisse-Projekt «Flexible Workforce» untersucht die bestehende Situation und entwickelt Lösungsansätze für ein professionelles Management von Flexible Workforce inklusive Lösungen der beruflichen Vorsorge.
- Die grösste Herausforderung in der beruflichen Vorsorge besteht in der bisher mangelnden Absicherung von Flexworkern, der Arbeitgebende mit überobligatorischen Lösungen wie tieferer Eintrittsschwelle, angepasstem Koordinationsabzug oder der Versicherung mehrerer Arbeitsverhältnisse begegnen könnten.



Martina Zölch

Prof. Dr. Martina Zölch leitet seit 2012 das Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Sie unterrichtet in der Aus- und Weiterbildung, ist Leiterin des CAS «Führungskompetenz entwickeln», leitet Forschungs- und Beratungsprojekte u.a. zu Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung, Retention-Management und demografieorientiertem Personalmanagement und ist Buchautorin. Sie ist Vorstandsmitglied der Basler Gesellschaft für Personalmanagement BGP.

WERBUNG

sosipedia

RECHERCHE PORTAL

[sosipedia.swiss](https://www.sosipedia.swiss)

Das neue Rechercheportal für HR, berufliche Vorsorge und Soziale Sicherheit

AHV/IV/EO

ATSG

Krankenversicherung

Unfallversicherung

Steuern

Arbeitsrecht

Berufliche Vorsorge

Internationales

vps.epas

Gesundheit

Corona-Pandemie hat Gesundheitskosten von rund 8 Milliarden ausgelöst

Der Bundesrat hat den Schlussbericht über die finanziellen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Kostenträger im Gesundheitswesen verabschiedet. Für den Bund haben die direkten Gesundheitskosten in den Jahre 2020 bis 2022 rund 5 Mrd. Franken betragen, während die direkten Gesundheitskosten für die Kantone zwischen 2.3 und 2.9 Mrd. Franken lagen.

Der Ständerat hat den Bundesrat im April 2020 beauftragt, einen Bericht über die Auswirkungen der Pandemie auf die Gesundheitskosten vorzulegen. Der Schlussbericht gibt eine umfassende Übersicht über die direkten Gesundheitskosten, die aufgrund der Covid-19-Pandemie für die medizinische Versorgung der Bevölkerung entstanden sind.

Hohes Engagement von Bund und Kantonen

Beim Kostenträger Bund machen die Kosten für die Covid-19-Tests (3 Mrd. Franken) sowie für die Beschaffung von Impfstoffen und medizinischen Gütern (1.7 Mrd. Franken) den grössten Teil der Kosten aus, die der Bund in den Jahren 2020 bis 2022 getragen hat. Hinzu kommen noch Kosten in der Höhe von 160 Mio. Franken für den Einsatz der Armee im Gesundheitswesen. Innerhalb der Jahre 2020 und 2021 leistete die Armee drei Mal Assistenzdienst und rund 380 000 Diensttage, um das zivile Gesundheitswesen zu unterstützen.

Die Kantone haben 413 Mio. Franken für die Impfung der Bevölkerung aufgewendet. Die Kosten für die Bereitstellung zusätzlicher Kapazitäten in den Spitälern lagen zwischen 570 und 938 Mio. Franken in den Jahren 2020 bis 2022.

Im Bereich der stationären Behandlungen von Covid-19-Patientinnen und -Patienten werden 55% der Kosten von den Kantonen übernommen, 45% gehen zulasten der Versicherer. Die Kosten für die stationäre Behandlung zulasten der Kantone bewegten sich zwischen 997 und 1171 Millionen in den Jahren 2020 bis 2022.

Die finanziellen Auswirkungen auf die Versicherer und die Versicherten

Im Bereich der stationären Behandlung von Covid-19-Patientinnen und -Patienten lag der Kostenanteil zulasten der Versicherer in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) zwischen 816 und 958 Mio. Franken. Die Versicherer haben auch 380 Mio. Franken für die Impfkosten übernommen. Es handelte sich um Kosten gemäss Pauschalen für die Impfleistungen sowie die Pauschale pro Impfdosis. Für die Impfung wurde keine Kostenbeteiligung erhoben. Somit war die Impfung für die OKP-Versicherten kostenlos. Zusätzlich kamen die Versicherer zu Beginn der Pandemie im Jahr 2020 für die Covid-19-Tests auf. Die Kosten für die ambulanten Behandlungen im Zusammenhang mit einer Covid-19-Erkrankung konnten nicht identifiziert werden, da eine klare Unterscheidung von anderen ambulanten Leistungen nicht möglich war.

Der starke Anstieg der mittleren Prämie für das Jahr 2023 ist vor allem auf die Covid-19-Pandemie zurückzuführen: Einerseits durch die im Bericht angegebenen direkten Kosten der Versicherer und andererseits durch Nachholeffekte verschobener medizinischer Eingriffe.

📄 Mitteilung des Bunds: bit.ly/3qXwpxg

Zukunft der Gesundheit: Sanitas präsentiert den Health Forecast 2023

Die Krankenkasse Sanitas veröffentlicht ihre neue «Health-Forecast»-Studie. Ziel der jährlichen Gesundheitsbefragung ist es, den Gesundheitszustand der Schweizerinnen und Schweizer abzubilden und so Gesundheitsbedürfnisse zu erkennen. Schwerpunktthemen dieses Jahr sind Schmerzen. Wie sieht unsere Ge-

sundheit der Zukunft aus? Auf über 400 Seiten liefert der jährlich erscheinende Studie Antworten auf diese Frage und liefert Inspiration für ein gesundes Leben. Für die gesundheitliche Freiheit von morgen brauchen wir Energie, scharfe Sinne, neues Wissen zur Bewegung und einen selbstbestimmten Umgang mit

Schmerzen. Doch wie genau gelingt uns die persönliche Energiewende in Zukunft?

🔗 Zur Studie: bit.ly/3PqtyY4

Ständerat sieht Regelungsbedarf bei Nutri-Score

Der Bundesrat soll nach dem Willen des Ständerats gesetzliche Rahmenbedingungen für den Einsatz des sogenannten Nutri-Score schaffen. Die kleine Kammer hat eine entsprechende Motion ihrer Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK) gutgeheissen. Der Nutri-Score informiert die Konsumentinnen und Konsumenten mit einer

Skala von A grün (= ausgewogen) bis E rot (= unausgewogen) über die Nährwertqualität eines Produkts. Er basiert auf einem Algorithmus. Die WBK befürchtet, dass durch den Nutri-Score bestimmte Lebensmittelproduzenten benachteiligt werden und dass der Wettbewerb verzerrt wird. Das Instrument sei zu stark vereinfacht, es berücksichtige

Verarbeitungsgrad, Zusatzstoffe, Nachhaltigkeit, Produktionsmethode und Herkunft nicht oder zu wenig. Unter anderem fordert die Kommission daher, der Einsatz des Instruments müsse freiwillig bleiben. (sda)

Rückenschmerzen sind die häufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit

Schmerzen im unteren Rücken sind einer Analyse zufolge die weltweit häufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit. Demnach litten 2020 weltweit 619 Millionen Menschen unter Schmerzen im unteren Rücken. Risikofaktoren seien die Ergonomie des Arbeitsplatzes, Übergewicht und Rauchen, schreibt ein interna-

tionales Forschungsteam in der Fachzeitschrift «The Lancet Rheumatology». Im Jahr 2050 könnten demnach mehr als 840 Millionen Menschen weltweit unter solchen Beschwerden leiden. In allen Altersgruppen mehr Frauen als Männer betroffen, wobei die Unterschiede zwischen den Geschlechtern ab dem

Alter von 75 Jahren deutlicher ausfielen. Insgesamt traten die Rückenschmerzen am häufigsten bei Menschen im Alter von 85 Jahren auf.

Nachgefragt

Alle wollen, dass psychisch Kranke erwerbstätig und integriert sind

Die Psychiatrie Baselland und die SWICA Gesundheitsorganisation sind eine Kooperation eingegangen. Hintergrund ist die Nachfrage, die über die regionalen Wurzeln hinausgeht.



Niklas Baer,
Leiter Workmed AG

Herr Baer, seit dem 1. Juni sind die Mitarbeitenden von Workmed nicht mehr Teil der öffentlich-rechtlichen Psychiatrie, sondern operieren unternehmerisch. Was war das Ziel des Joint Ventures?

Es waren verschiedene Beweggründe. Von Anfang an war ein Ziel, dass wir die Angebote überregional ausbauen möchten. Es besteht schlicht ein grosser Bedarf an Unterstützungsleistungen und nach Evidenz, Daten und neuen Ideen. Klar war auch, dass wir dazu einen Partner brauchen, der am Thema interessiert ist und national operiert. Auch wichtig war, dass verschiedene Akteure zusammenarbeiten. Denn psychische Probleme beim Arbeiten sind ein Querschnittsthema. Mit dem Joint Venture tragen eine öffentliche Psychiatrie und eine Privatversicherung gemeinsam so ein Unternehmen. Das ist ein sehr innovativer Schritt.

Welche Hürden haben Sie hinter sich?

Es war ein Prozess, wo es auch gegenseitige Vorurteile gab. Häufig hörte ich: «Was, mit einer Versicherung?! Die denken doch nur ans Geld...» und solche Sachen. Erstens müssen alle ans Geld denken. Zweitens gibt es nicht die Guten und die Bösen. In der Praxis erschweren aber genau solche Meinungen letztlich die Integration. Mit WorkMed wollen wir solche unnötigen Gräben überwinden. Eigentlich wollen wir ja alle das Gleiche: Wir alle wollen, dass Menschen mit psychischen Problemen erwerbstätig und integriert sind. Das wünschen sich die Betroffenen selbst ebenso sehr.

Was hat sich in Ihrer täglichen Arbeit geändert?

Wir sind nun ein eigenes Unternehmen, eine AG mit Trägern. Wir können keine HR-Leistungen mehr beziehen von der Psychiatrie Basel-Land, oder Patienten-Administration, Rechnungswesen, bis zu den Telefonen und den Laptops, das müssen wir nun alles selbst aufbauen. Das hat sich geändert.

Aber inhaltlich hat sich nichts geändert. Gemäss den Statuten der AG, ist es der gleiche Zweck und der gleiche Inhalt, was wir tun und warum wir dies tun, wie es zuvor war.

Wie geht nun dieser Ausbau weiter?

Wir hatten vorher schon überregionale Angebote. Diese Tätigkeiten möchten wir künftig verstärken. Das Unternehmen soll organisch wachsen, wir werden nun nicht explodieren.

Wie gehen Sie mit Klienten oder Versicherten aus anderen Gebieten um?

Wie bisher. Wir reisen entweder dahin oder sie kommen zu uns. Vieles ist auch über Video möglich, seit Corona. Eines unserer Kerngeschäfte sind Abklärungen, wo auch vieles per Video getan werden kann. Allerdings planen wir, schrittweise neue Standorte aufzubauen. Weil es auch wichtig ist, dass man vor Ort sein kann.

Wie ist die neue Struktur angelaufen?

Die Arbeit als Workmed hat sich seit dem Start im September 2019 mit sieben Leuten gleichmässig entwickelt. Jetzt sind wir fast 20 Personen im Team, also doch zügig gewachsen, auch mit den Aufträgen. Letztes Jahr waren wir zum ersten Mal in den schwarzen Zahlen.

Spüren Sie als Teilhaber einen ökonomischen Druck?

Es muss ja auch ökonomisch funktionieren. Der Druck war da, ist immer noch da und er ist prinzipiell ja auch förderlich. Wir müssen nur schauen, dass wir in den nächsten Jahren auch die Kraft für weitere Innovationen haben.

Sind Sie noch unabhängig?

Das ist uns sehr wichtig, dass wir unabhängig bleiben. Wir hätten nie mitgemacht, wenn wir nicht mehr nach bestem Wissen und Gewissen und nach unseren fachlichen Kriterien arbeiten könnten. Psychiatrie BL hat sich mit der Vorgängerorganisation schon sehr lange für die Integration von psychisch Kranken engagiert. Swica hat sehr früh das grösste Care-Management aller Krankentaggeldversicherungen aufgebaut und sie tun dort sehr viel für die Integration. Es ist kein Zufall, dass wir uns da gefunden haben.

Interview: Claudio Zemp, Redaktor Penso



Der Gender Pension Gap beträgt 20 000 Franken

Eine neue Studie der Swiss Life zeigt, dass Frauen im Rentenalter nach wie vor etwa ein Drittel weniger Rente erhalten. Der Gender Pension Gap bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass sich Rentnerinnen finanziell weniger selbstbestimmt fühlen als Rentner. Von der Rentendifferenz direkt betroffen sind vor allem Alleinstehende.

In den Jahren 2019 bis 2021 erhielten Rentnerinnen in der Schweiz laut der Studie durchschnittlich etwa ein Drittel oder rund 20 000 Franken pro Jahr weniger Rente als Männer. Dieser Geschlechterunterschied hat sich in den letzten Jahren kaum verändert und fällt im internationalen Vergleich eher hoch aus: In der EU beträgt der Gender Pension Gap im Schnitt gut ein Viertel. Die Rentendifferenz ist in erster Linie auf die geschlechterspezifischen Erwerbsbiografien zurückzuführen und daher besonders in der beruflichen Vorsorge stark ausgeprägt. Das Altersvorsorgesystem spiegelt die Einkommensdifferenzen von Frauen und Männern im Erwerbsleben wider – wenn auch in abgeschwächter Form: «So betragen die durchschnittlichen Einkommensunterschiede zwischen

Frauen und Männern in den Jahren vor der Pensionierung 40% bis 50% und sind somit höher als die Rentendifferenz ab 65 Jahren», hält Andreas Christen, Studienautor und Leiter des Vorsorge-Researchs von Swiss Life, fest.

Die Geschlechterdifferenz dürfte sich langsam verkleinern

Swiss Life geht in ihrer Studie davon aus, dass der Gender Pension Gap in der Schweiz künftig abnehmen wird – allerdings nur langsam und in kleinen Schritten. Andreas Christen: «Der Grund dafür sind die sich annähernden Erwerbsbiografien von Frauen und Männern, was sich insbesondere in der beruflichen Vorsorge auswirkt.» Daten von Swiss Life zeigen

eine über die letzten Jahre rückläufige Geschlechterdifferenz beim Pensionskassenguthaben von aktiven Erwerbstätigen. So war das durchschnittliche Altersguthaben von bei Swiss Life in der beruflichen Vorsorge versicherten 50-jährigen erwerbstätigen Frauen im Jahr 2010 etwa halb so hoch wie dasjenige gleichaltriger Männer. Im Jahr 2022 betrug die Differenz noch gut ein Drittel.

Ob der Gender Pension Gap spürbar ist, hängt von der Haushaltssituation ab

Mit durchschnittlich 48% am grössten ist der Rentenunterschied zwischen Verheirateten. «Genau dort hat er aber den geringsten unmittelbaren Einfluss auf den Lebensstandard, da verheiratete Paare meist eine ökonomische Einheit bilden», sagt Christen. So legen die meisten verheirateten Rentnerinnen (72%) und Rentner (81%) ihre Einkommen gemäss eigenen Angaben weitgehend zusammen. Entsprechend wirken sich paarinterne Einkommensdifferenzen kaum auf die finanzielle Zufriedenheit aus. Die gefühlte hohe finanzielle Sicherheit eines Ehepaarhaushalts ist gemäss Christen allerdings trügerisch: «Die Wahrscheinlichkeit ist für Frauen grösser, im Alter aufgrund einer Verwitwung oder einer Scheidung alleinstehend zu sein. So waren 2021 54% der Frauen ab 65 nicht verheiratet, aber nur 30% der Männer.»

Alleinstehenden Frauen fällt es schwerer, finanziell über die Runden zu kommen

Ökonomisch relevant ist der Gender Pension Gap vor allem bei Nichtverheirateten respektive Alleinstehenden, wobei er dort geringer als im Gesamtdurchschnitt ausfällt: Über alle Zivilstände (d. h. Geschiedene, Verwitwete und Ledige) hinweg beträgt er in dieser Bevölkerungsgruppe zwischen 10% und 20%. Dies entspricht etwa 400 bis 1100 Franken pro Monat. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass auch alleinstehende Rentnerinnen im Durchschnitt ähnlich häufig zufrieden sind mit ihrer finanziellen Situation (69%) wie alleinstehende Rentner (72%). Eine Erklärung könnte sein, dass alleinstehende Frauen im Rentenalter mit einem geringeren Budget auskommen: Im Durchschnitt benötigen sie gemäss Selbstdeklaration 12% weniger Nettoeinkommen als Männer, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Dennoch geben nur 57% der alleinstehenden Rentnerinnen an, dass es für sie einfach ist, finanziell über die Runden zu kommen. Bei den alleinstehenden Rentnern sind es mit 65% mehr.

📄 Die Gender Pension Gap Studie als PDF-Datei: bit.ly/444f83U

AHV braucht auch nach Reform zusätzliche Einnahmen

Einnahmen und Ausgaben dürften bei der AHV trotz der Reform AHV 21 aus dem Lot geraten. Zu diesem Schluss kommt eine Studie der UBS. Denn einer steigenden Lebenserwartung stehen wegen einer tiefen Geburtenrate immer weniger Beitragszahler gegenüber. Eine Option für eine generationengerechtere Finanzierung wäre die Erhöhung des Referenzalters, heisst es in der Studie. Dies würde dafür sorgen, dass Personen länger Beiträge leisten und somit in der Summe mehr einzahlen. Um die AHV-Finanzierungslücke ohne Referenzalter-Erhöhung oder Rentensenkungen dauerhaft zu schliessen, müssten entweder die Lohnbeiträge im Durchschnitt um über 15% auf 10.1% erhöht oder der Bundesbeitrag um etwa 50% auf rund 14.5 Milliarden erhöht werden.

📄 Zur Studie der UBS: bit.ly/42Vtra7

Genf führt als erster Kanton 24-wöchigen Elternurlaub ein

Die Genfer Stimmberechtigten nahmen die Initiative der Grünliberalen «für einen Elternurlaub jetzt» mit 57.9% Ja- zu 42.1% Nein-Stimmen an. Die Stimmbeteiligung betrug 40.1%. Der Initiativtext sieht vor, dass der 16-wöchige kantonale Mutterschaftsurlaub durch 8 Wochen zugunsten des anderen Elternteils verlängert wird, einschliesslich des zweiwöchigen Vaterschaftsurlaubs, der seit 2021 schweizweit gilt. Von diesen 8 zusätzlichen Wochen sollen 6 obligatorisch an den anderen Elternteil gehen, der keine Mutterschaftsversicherung bezieht. 2 Wochen würden nach Wunsch der Eltern aufgeteilt. Diese Elternversicherung soll zu gleichen Teilen durch Beiträge von Arbeitnehmern und Arbeitgebern finanziert, die schätzungsweise von 0.15 auf 0.2% steigen dürften. Im Kanton Bern wurde eine SP-Initiative für eine zusätzliche Elternzeit von 24 Wochen deutlich abgelehnt, womit Genf in der Schweiz Vorreiter in Sachen Elternurlaub wird. (sda)

Mehr und
ausführlichere
News auf
penso.ch

New Work ist schön, kann aber rechtlich schwierig sein

Es tönt perfekt: Am Tag in der Hängematte liegen, den Laptop geöffnet zur Beantwortung der E-Mails und dabei aufs weite Meer hinausschauen, und am Abend zur Entspannung von der Arbeit noch schnell baden gehen. Und das nicht etwa nur punktuell während der wohlverdienten Ferien, sondern permanent als neuer Arbeitsplatz. Zu schön, um wahr zu sein? Nicht unbedingt, aber es sind ein paar rechtliche Hürden zu beachten.

Früher galt es schon als schwierig, Teilzeit arbeiten zu können. Heute, insbesondere nach der Pandemie, sind die Herausforderungen für Unternehmen in Sachen Mitarbeiterführung gestiegen. So wird zum Beispiel das Teilzeithema vermehrt angesprochen, seit man zwei Jahre blockiert in der eigenen Wohnung merkte, dass es neben der Arbeit noch anderes geben muss. Dazu kommt der Anspruch, wenigstens teilweise von zu Hause aus arbeiten zu können (Work-from-home bzw. Homeoffice) – denn schliesslich zeigte die Pandemie, dass das möglich ist. Nicht genug damit wird basierend auf dem Digital-first-Prinzip noch die Forderung nach Work-from-anywhere gestellt, d.h. den Arbeitsplatz dem neuen Lebensmittelpunkt folgend weltweit frei wählen zu dürfen, solange man für den Chef elektronisch erreichbar bleibt. Hierfür wird gerne auch das Kofferwort Workation verwendet, das die Arbeit (Work) mit Ferien (Vacation) verbindet. Im Ergebnis kommt zur ursprünglichen zeitlichen Flexibilität also auch noch eine geografische dazu. Geht das aus rechtlicher Sicht und was sind rechtliche Hürden, die es dabei zu beachten gilt?

Zunächst hat der Arbeitgeber seine Fürsorgepflichten zu erfüllen. Das kann dazu führen, eine zumindest teilweise Präsenzpflicht im Geschäft vorzuschreiben. Dies dient dem besseren Wissensaustausch, der Förderung der Arbeitsqualität, dem Schutz vor einer dauernden Erreichbarkeit und der persönlichen Ent-



wicklung und Karriere (Stichwort: Proximity Bias). Das ist schwierig zu erklären, wenn das Meer, die Skipiste oder die Landschaft der Toskana direkt vor dem «gewählten» Arbeitsplatz lockt.

Aus rechtlicher Sicht stellen sich aber viel relevantere Fragen. Zunächst ist in einem solchen Arbeitsmodell der Aufenthaltsstatus zu prüfen: Darf man im Wunschland überhaupt arbeiten, braucht es ein Visum und verschiebt man dadurch seinen Lebensmittelpunkt und Wohnsitz? Für Unternehmen ist damit aber eine viel wichtigere Frage verbunden: Wenn man für längere Zeit Mitarbeitende in einem anderen

Land arbeiten lässt, wird dadurch unbeabsichtigt eine Betriebsstätte begründet? Und wie verändert sich eigentlich der Versicherungsschutz: Könnte die Deckung beeinträchtigt werden, insbesondere bei den Sozial-, Kranken- und Unfallversicherungen, und kann man Zusatz- und Reiseversicherungen abschliessen? Damit zusammenhängend die Frage nach der Arbeitssicherheit: Hat der Arbeitgeber sichergestellt, dass der Arbeitsplatz des Mitarbeiters sicher ist? Ferner stellt sich die Frage nach der Steuerpflicht: Wann ist man wo steuerpflichtig, vor allem wenn die Arbeit des Mitarbeiters für das Unternehmen ein Steuerdomizil begründet. Und wie sieht es bei Streitigkeiten vor Gericht aus: Kann man im Ausland klagen bzw. verklagt werden, weil sich der relevante Arbeitsort verschoben hat?

Rechtliche Fragen durchdringen mehr und mehr das private und unternehmerische Handeln. Das zeigt bereits der vorgenannte Fall, womit man eigentlich nur die durch die Digitalisierung ermöglichten neuen Errungenschaften feiern will. Es ist deshalb wichtig, die Sensibilisierung für rechtliche Fragestellungen zu erhöhen, um rechtzeitige Antworten zu schaffen und diese effizient und zielgerichtet einzuholen. Dies gilt umso mehr für Nichtjurist:innen, die solche Themen nicht Jurist:innen überlassen sollten. Durch das frühzeitige Einwirken kann eine für optimale Lösung für alle angestrebt werden.



Prof. Dr. Bruno Mascello

Unternehmen und Mitarbeitende

5-tägiges Seminar an der Universität St. Gallen
6. bis 10. November 2023, Prof. Dr. Thomas Geiser

Das Arbeits- und Sozialversicherungsrecht bilden den Kern eines jeden Arbeitsverhältnisses – das gilt gleichwohl für Arbeitgeber und Mitarbeitende. Welche arbeitsrechtlichen Fragen sind wichtig, wie funktioniert die berufliche Vorsorge, und welche Möglichkeiten gibt es, um sich frühzeitig und angemessen zu schützen? Das Modul gibt einen Überblick über die relevanten Fragen eines arbeitsrechtlichen Verhältnisses und macht die Teilnehmenden fit im Umgang mit diesem für beide Seiten sehr sensitiven Rechtsthema. Es werden überdies sozialversicherungsrechtliche Bereiche und Spezialfragen behandelt.

Das Modul wird hybrid (vor Ort und online) angeboten.
Änderungen bleiben vorbehalten.

Infos und
Anmeldung:



Universität St.Gallen

Executive School of Management,
Technology and Law

Arbeitsmarkt

Arbeitssuchende rechnen mit längerer Jobsuche

Der Anteil der Stellensuchenden, die annehmen, dass mehr als sechs Monate vergehen, bis sie eine neue Stelle finden, steigt. Die ausgeschriebenen Stellen gingen im Juni leicht zurück. Von den Arbeitgebenden erwarten die Mitarbeitenden in erster Linie flexible Arbeitsbedingungen.

Laut der neuen Michael Page Talent Trends 2023 Studie erwarten Stellensuchende, dass sie mehr Zeit benötigen, um eine neue Stelle zu finden. Aktuell nehmen 63% der Stellensuchenden an, dass sie innerhalb von sechs Monaten eine neue Stelle finden. Bei der letzten Umfrage im 1. Quartal 2021, kurz vor der Aufhebung der Corona-Massnahmen in der Schweiz, waren es noch 72%.

Dieser Trend ist in erster Linie auf einen minimalen Anstieg der Zahl der ausgeschriebenen Stellen und einen erhöhten Einstellungsbedarf der Arbeitgebenden zurückzuführen. Darüber hinaus hat die Sorge um das künftige Wirtschaftswachstum Unternehmen dazu veranlasst, vermehrt Temporär-, Interims- und Projektstellen auszuschreiben.

Leichter Rückgang der Stellenausschreibungen von Mai auf Juni

Der Michael Page Swiss Job Index für Juni zeigt, dass die Zahl der ausgeschriebenen Stellen von Mai auf Juni um -0.3% gesunken ist. Im Jahresvergleich stieg die Zahl der ausgeschriebenen Stellen um 1.6% (Juni 2022 bis Juni 2023). Der Index zeigt auch, dass projektbezogene Arbeit nun zu den fünf wichtigsten Kategorien der ausgeschriebenen Stellen gehört.

Flexibilität ist der Schlüssel zur Gewinnung und Bindung von Talenten

Die Talent Trends Studie hat drei Schlüsselfaktoren identifiziert, die den grössten Einfluss auf die Ge-

winnung und Bindung von Talenten haben: Flexibilität, Vergütung und Karriereentwicklung. Flexibilität ist der wichtigste Faktor für Bewerbende, den sie eher als Recht statt als Privileg betrachten. Arbeitgebende, die keine flexiblen Arbeitsbedingungen bieten, werden es schwer haben, Talente anzuziehen.

Gehaltsbenchmarking ist entscheidend, um mit den Erwartungen von Arbeitnehmenden und Bewerbenden gerecht zu werden. Dies gilt insbesondere für Branchen, in denen Talentknappheit herrscht. Generell haben 40% der Befragten Schwierigkeiten, mit den Lebenshaltungskosten Schritt zu halten, da die Inflation gestiegen ist.

Die Hälfte der Befragten gab mangelnde berufliche Weiterentwicklung als Grund für die Suche nach einer neuen Stelle an. Die Studie zeigt, dass die Arbeitgebende die Bedeutung dieses Aspekts für die Arbeitnehmer im Allgemeinen unterschätzen. Der Bericht empfiehlt, dass Arbeitgeber ihre Fähigkeiten zur Entwicklung von Talenten klar definieren und sogar veröffentlichen sollten.

📄 **Michael Page Talent Trends 2023 Studie:** bit.ly/3ppVD7e

📄 **Lohnübersicht:** bit.ly/46nldu5

Recruiting: Schweiz ist Vorreiter im Storytelling

Die Studie «Best Recruiters» hat Recruiting-Prozesse untersucht und die besten Recruiter ausgezeichnet. Erkenntnisse der Untersuchung: Arbeitsmodelle und Gesundheitsförderung werden von Unternehmen stärker beworben. Mobile Bewerbungen sind verbreitet möglich, gestalten sich aber zu aufwändig. Zudem verläuft die Kommunikation allgemein weniger persönlich und wertschätzend.

📄 [Zum Studienbericht: bit.ly/3peENbp](https://bit.ly/3peENbp)

Teilzeitarbeit bei Männern auf dem Vormarsch

2022 arbeiteten 18.3% der erwerbstätigen Männer in der Schweiz in einem Teilzeitpensum, wie vom Bundesamt für Statistik (BFS) veröffentlichte Zahlen zeigten. Damit hat die Teilzeitquote der Männer innerhalb der letzten 12 Jahre um 5 Prozentpunkte zugenommen. Und es zeigt sich: Diese Entwicklung geht kontinuierlich voran, denn die Zahlen nehmen praktisch Jahr für Jahr zu. Bei den Frauen ist die Entwicklung genau umgekehrt: Der Anteil der Arbeitstätigen in Vollzeitpensum nimmt seit 2010 laufend zu, wenn auch nur in winzigen Schritten. 2010 arbeiteten 58% der Frauen in einem reduzierten Pensum, 12 Jahre später waren es nur noch 56.6%. Obwohl auch unter den Müttern der Anteil der Vollzeit-Beschäftigten zugenommen hat, sind sie tendenziell am häufigsten in einem Teilzeit-Job tätig. 75.7% der Mütter arbeiten in Teilzeit.

📄 [Mitteilung des BFS: bit.ly/3CO8uTR](https://bit.ly/3CO8uTR)

Mindestlohn nach Zürcher Modell birgt Konfliktpotenzial

Nach den Zweidrittelmehrheiten an den Abstimmungen im Juni für einen Mindestlohn in den Städten Zürich und Winterthur will die SP mit ihren Bündnispartnern in weiteren Städten nachdoppeln. Der «Tages-Anzeiger» untersucht in mehreren Artikeln die Folgen.

So hat in der Stadt Luzern die Juso bereits eine Volksinitiative für einen Mindestlohn von 22 Franken pro Stunde eingereicht. Auch in der Stadt Schaffhausen soll noch 2023 eine Volksinitiative lanciert werden. Als Pionier hat Neuenburg 2017 als erster Kanton in der Schweiz einen staatlichen Mindestlohn eingeführt. Es folgten mit Jura, Genf und Tessin weitere Kantone. In der Deutschschweiz setzten sich mit Ausnahme von Basel-Stadt die Mindestlohnforderungen bisher nicht durch.

Nun drohe ein offener Konflikt mit dem Bund. Wie der Autor aufzeigt, hat das eidgenössische Parlament letztes Jahr festgehalten, dass kantonale Mindestlohnregelungen nicht landesweite Gesamtarbeitsverträge (GAV) aushebeln dürfen. Konkret: Sieht ein gesamtschweizerischer GAV tiefere Mindestlöhne vor als die kantonale Vorgabe, so muss gemäss dem Willen des eidgenössischen Parlaments der Mindestlohn im GAV gelten.

Veranstaltungen



Afternoon-Series: Vermögensbewirtschaftung für Verantwortliche der 2. Säule.

vps.epas
31. August, 7./14. September, Zürich
📍 bit.ly/3NR2Vu0

Symposium NEW WORK EXPERIENCE

Kaufmännischer Verband Schweiz
1. September, Zürich
📍 bit.ly/3NtdX7m

Webinar: Fokus Pensionskasse

vps.epas
4. September, digital
📍 bit.ly/42WOaKw

Stress am Arbeitsplatz erkennen und vorbeugen

Gesundheitsförderung Schweiz
11. September, digital
📍 bit.ly/3CRvvW0

Was die AHV-Revision für das HR bedeutet

vps.epas
12. September, Bern
14. September, Basel
15. September, Zürich-Flughafen
📍 bit.ly/3pk6XSr

BVG-Intensivseminar

HAVE
18. September, Warth
📍 bit.ly/3CQ65YH

20. Schweizerischer Case Management Kongress

Verein Netzwerk Case Management Schweiz
20. September, Luzern
📍 bit.ly/434tbWn

BGM-Tagung 2023: Gesunde neue Arbeitswelt?

Gesundheitsförderung Schweiz
20. September, Bern
📍 bgm-tagung.ch

19. Ostschweizer Personaltag

Galledia Event AG
28. September, St. Gallen
📍 personaltag.ch

Recht

Parlament will Selbstständigkeit genauer definieren

Im Schweizer Sozialversicherungsrecht soll genauer definiert werden, wer als selbstständig erwerbend gilt. Beide Kammern haben eine entsprechende parlamentarische Initiative des Berner GLP-Nationalrats Jürg Grossen angenommen.

Mit 26 zu 16 Stimmen ohne Enthaltungen stellte sich der Ständerat gegen die Mehrheit ihrer Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK). Der Nationalrat hatte der Initiative Grossens bereits im September 2022 Folge gegeben. Die SGK des Nationalrats kann nun eine Vorlage ausarbeiten.

Mehr Gewicht für vertragliche Vereinbarungen

Grossen argumentiert in der Begründung seines Vorstosses mit neuen Entwicklungen in der Plattform-Wirtschaft. Er kritisiert, nach gegenwärtiger Rechtslage würden Erwerbstätige grundsätzlich oder im Zweifelsfall als Angestellte klassifiziert. Dies auch, wenn sich die Beteiligten einig seien, dass es sich um

eine selbstständige Tätigkeit handelt. Dies hemme die wirtschaftliche Entwicklung. Grossen will deshalb vertraglichen Vereinbarungen mehr Gewicht einräumen. Die Mehrheit der SGK des Ständerats war dagegen der Ansicht, die heutigen arbeitsrechtlichen Bestimmungen genügten. Faktisch führe die von Grossen geforderte Flexibilisierung dazu, dass Plattformbetreiber durchsetzen könnten, dass sich jemand als selbstständig anmelde, sagte Kommissionssprecher Damian Müller (FDP). Damit steige das Risiko, dass unternehmerische Risiken abgewälzt würden. Hans Stöckli (SP) hob hervor, die Plattform-Wirtschaft betreffe nur einen kleinen Teil der erwerbstätigen Bevölkerung.

Umgehung von Sozialversicherungsbeiträgen vermeiden

Hannes Germann (SVP) argumentierte dagegen mit Erfolg, mit dem Entstehen neuer Geschäftsmodelle müsse auch das Gesetz angepasst werden. Es handle sich um ein «ur-liberales» Anliegen. Peter Hegglin (FDP) vertrat die Ansicht, allfällige Schwierigkeiten, beispielsweise, was die Umgehung von Sozialversicherungsbeiträgen angehe, könne man bei der Erarbeitung einer Vorlage lösen. Bereits in der zuständigen Nationalratskommission hatte sich eine linke Minderheit gegen die Initiative gewehrt. Sie fürchtete, eine Neuregelung könnte zu einer Schlechterstellung der Arbeitnehmenden führen.

(sda)

Gericht spricht SBB-Angestelltem Entschädigung zu

Die SBB müssen einen gekündigten Kundenbegleiter mit drei Monatslöhnen entschädigen. Sie hatten die Entlassung unzureichend begründet, wie das Bundesverwaltungsgericht festhielt. Die SBB hatten dem Mann zuvor seine Funktion als Zugbegleiter wegen psychischer Unzulänglichkeiten entzogen. Im Januar 2021 beschwerte sich eine Kollegin über

ihn, weil er die Schutzmaske im Zug und auf dem Perron nicht trug. Nach einer internen Ermittlung entliessen ihn die SBB auf Ende August 2021 im ordentlichen Kündigungsverfahren. Der Gekündigte wehrte sich und verlangte Wiedereinstellung oder drei Monatslöhne als Entschädigung. Da ein Verstoß gegen die Covid-19-Verordnung über das Mas-

ken tragen formell nicht erwiesen ist, ist eine Kündigung gemäss dem Bundesverwaltungsgericht nicht gerechtfertigt. Eine Wiedereinstellung ist indessen auch nicht machbar. Deshalb erhält der Mann die geforderte Entschädigung.

🔗 Urteil A-2969/2021 vom 5. Juni 2023: bit.ly/3JqpLGi

Ständerat will keine Lohnvergleichsanalysen ab 50 Angestellten

Schweizer Unternehmen sollen nicht schon eine betriebsinterne Lohnvergleichsanalyse durchführen müssen, wenn sie mehr als 50 Angestellte beschäftigen. Mit 26 zu 14 Stimmen bei zwei Enthaltungen lehnte der Ständerat eine Mo-

tion von Eva Herzog (SP/BS) ab, die das wollte. In der Schweiz müssen Unternehmen seit Sommer 2021 die Löhne von weiblichen und männlichen Angestellten vergleichen, wenn sie mehr als 100 Angestellte beschäftigten. So legten es die

Eidgenössischen Räte fest. Herzog argumentierte, die Reichweite des mit dieser Vorschrift ergänzten Gleichstellungsgesetzes (GIG) sei «nach wie vor sehr schwach». (sda)

AHV 21 und Arbeitsvertrag

Die AHV-Reform bringt eine Reihe von Neuerungen, die auch aus arbeitsvertraglicher Sicht zu Handlungsbedarf führen können.

Von **Philipp Meier Schleich**

Am 1. Januar 2024 ist es soweit: Die Reform der Alters- und Hinterlassenenversicherung AHV 21 tritt in Kraft, nachdem sie am 22. September 2022 von der Schweizer Bevölkerung an der Urne angenommen wurde.

Höheres Referenzalter der Frauen

Eine der mit der Reform verbundenen Neuerungen, die aus Sicht des Arbeitsvertragsrechts zu Handlungsbedarf führen können, ist die Erhöhung des ordentlichen Rentenalters der Frauen. Dieses heisst neu Referenzalter. Es wird bei den Frauen von 64 auf 65 Jahre erhöht und so dem Referenzalter der Männer angeglichen. Die Erhöhung wird ab 1. Januar 2025 in vier Schritten umgesetzt, sodass am Ende dieses Prozesses ab 1. Januar 2028 das Referenzalter für alle einheitlich 65 Jahre beträgt (siehe Kasten).

Kein Handlungsbedarf bei unbefristeten Verträgen

Auszugehen ist hier von der Unterscheidung zwischen unbefristeten und befristeten Arbeitsverhältnissen. Ist nichts anderes vereinbart, gilt der Grundsatz, dass ein Arbeitsverhältnis unbefristet ist. Um ein solches Arbeitsverhältnis aufzulösen, muss es von einer der Vertragsparteien gekündigt werden. Da-

neben gibt es die Möglichkeit einer einvernehmlichen Auflösung durch Abschluss eines Aufhebungsvertrags zwischen den Parteien.

Demnach ergibt sich bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen aus der Erhöhung des Referenzalters kein Anpassungsbedarf. Soll das Arbeitsverhältnis auf das Erreichen des (neuen) Referenzalters hin aufgelöst werden, muss unter Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist gekündigt oder alternativ ein Aufhebungsvertrag abgeschlossen werden. Der einzige Unterschied ist, dass der Zeitpunkt, zu dem das Referenzalter erreicht wird, bei Frauen ab dem Jahr 2024 später als unter dem bisher geltenden Recht eintreten wird.

Befristet bis zum Rentenalter oder Alter 64?

Bei vielen Arbeitsverträgen ist aber – in irgendeiner Form – vorgesehen, dass das Arbeitsverhältnis bei Erreichen des ordentlichen Rentenalters endet. Entsprechend handelt es sich hier um befristete Arbeitsverhältnisse. Verbreiteter Anwendungsfall ist das sogenannte Arbeitsverhältnis mit Maximalfrist. Dort ist vereinbart, dass das Arbeitsverhältnis jederzeit mittels ordentlicher Kündigung auflösbar ist, das ungekün-

Neuerungen der Reform AHV21 (Auswahl)

Erhöhung des Referenzalters der Frauen

Die Erhöhung des Referenzalters der Frauen wird in vier Schritten umgesetzt. Als erster Schritt steigt das Referenzalter am 1. Januar 2025 um 3 Monate, womit dieses für die Frauen des Jahrgangs 1961 64 Jahre und 3 Monate beträgt. In den Folgejahren treten jeweils anfangs Jahr analoge Erhöhungsschritte in Kraft: Für den Jahrgang 1962 wird das Referenzalter bei den Frauen 64 Jahre und 6 Monate betragen, für den Jahrgang 1963 64 Jahre und 9 Monate und schliesslich für Jahrgang 1964 sowie die folgenden Jahrgänge 65 Jahre.

Flexibilisierung beim Zeitpunkt des Rentenbezugs

Weiter bringt die Reform mehr Flexibilität, was den Zeitpunkt des Rentenbezugs betrifft. Künftig kann die Rente frühestens ab 63 Jahren und spätestens ab 70 Jahren bezogen werden. Zudem ist ein Rentenbezug in Schritten möglich. So kann das Pensum der Erwerbstätigkeit reduziert und die Rente nur teilweise vorbezo-

gen oder aufgeschoben werden. Dabei sind für den Rentenbezug neu auch Monatsschritte zulässig, statt wie bisher nur Jahres-schritte.

Anreize zur Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus

Ausserdem sollen die reformierten Bestimmungen Erwerbstätige motivieren, über das Referenzalter hinaus weiterzuarbeiten. Ab 2024 werden neu auch die nach dem Alter 65 bezahlten AHV-Beiträge für die Rentenberechnung berücksichtigt. Eine neue Möglichkeit gibt es zudem hinsichtlich des Freibetrags von 1400 Franken Bruttolohn pro Monat, bis zu dem bei Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus keine AHV-Beträge zu entrichten sind. Neu kann freiwillig auf den Freibetrag verzichtet werden, um auf diese Weise die Möglichkeit zu eröffnen, allfällige Beitragslücken zu schliessen und den Betrag der Rente zu erhöhen.

① [Weitere Informationen zur AHV 21 \(penso.ch/fokus/ahv-reform\)](https://penso.ch/fokus/ahv-reform).

digte Arbeitsverhältnis aber spätestens beim Erreichen des ordentlichen Rentenalters endet. Die entsprechenden Formulierungen knüpfen oft abstrakt am Umstand an, dass das ordentliche Rentenalter erreicht wird. Beispiel: «Das ungekündigte Arbeitsverhältnis endet am Ende des Monats, in dem das zu diesem Zeitpunkt gültige ordentliche AHV-Rentenalter erreicht wird.»

Bei solchen Formulierungen dürfte klar sein, dass das dannzumal gültige Referenzalter gemeint ist, das bei den Frauen ab dem Jahr 2024 höher als bisher sein wird. Die Verwendung des Ausdrucks «ordentliches AHV-Rentenalter» statt des neuen Begriffs «Referenzalter» dürfte unschädlich sein.

Es gibt aber auch Formulierungen, bei denen unklar ist, ob dasjenige Referenzalter gemeint ist, das dannzumal gelten wird, oder die gar an einem konkreten Altersjahr anknüpfen, das ab dem Jahr 2024 nicht mehr mit dem erhöhten Referenzalter übereinstimmt. Beispiel: «Das Arbeitsverhältnis endet für Frauen spätestens am Ende des Monats, in dem das 64. Altersjahr vollendet wird.»

Soll hier vermieden werden, dass das Arbeitsverhältnis trotz Erhöhung des Referenzalters schon mit der Vollendung des 64. Altersjahrs endet, bedarf es einer einvernehmlichen Vertragsänderung. Hierfür sollte eine schriftliche Änderungsvereinbarung abgeschlossen und darin festgehalten werden, dass das Arbeitsverhältnis am Ende des Monats endet, in dem das dannzumal geltende AHV-Referenzalter erreicht wird. Eine einvernehmliche Vertragsänderung setzt voraus, dass beide Parteien einverstanden sind. Ist dies nicht der Fall, bleibt es bei der ursprünglich vereinbarten Befristung.

Weiterarbeit und Flexibilisierung des Rentenbezugs

Weitere Neuerungen der Reform, die aus Sicht des Arbeitsvertragsrechts bedeutsam sein können, sind die Anreize zur Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus sowie die Flexibilisierung des Rentenbezugs (siehe Kasten). Eine Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus ist ohne Weiteres möglich, wenn beide Parteien einverstanden sind. Ist das Arbeitsverhältnis unbefristet, läuft dieses (wie erwähnt) ohnehin weiter, solange es nicht gekündigt oder einvernehmlich aufgehoben wird. Enthält das Arbeitsverhältnis dagegen eine Befristung auf den Zeitpunkt des Referenzalters (wie das «Arbeitsverhältnis mit Maximalfrist»), bedarf es des Einverständnisses der Parteien bzw. einer entsprechenden einvernehmlichen Vertragsänderung.

Änderung des Arbeitspensums

Mit der Flexibilisierung werden vor allem Änderungen am Arbeitspensum anvisiert. Beispiele: Eine Reduktion des Pensums in den Jahren vor Erreichen des Referenzalters oder ein Weiterarbeiten in einem reduzierten Pensum über das Referenzalter hinaus. Für eine Änderung des Arbeitspensums braucht es das

Take Aways

- Um unbefristete Arbeitsverhältnisse zu beenden, braucht es unabhängig vom Alter eine Kündigung oder Auflösungsvereinbarung.
- Arbeitsverträge, die auf das Erreichen des ordentlichen Rentenalters befristet sind, müssen im Zuge der AHV 21 nicht angepasst werden.
- Ist im Arbeitsvertrag ein bestimmtes Schlussalter festgehalten, bietet sich eine Änderungsvereinbarung an, damit das Arbeitsverhältnis nicht automatisch vor dem Referenzalter endet.
- Soll das Arbeitspensum im Rahmen des flexiblen Altersrücktritts reduziert werden, verlangt dies eine einvernehmliche Vertragsänderung.

Einverständnis der Parteien respektive eine einvernehmliche Vertragsänderung. Will eine Arbeitgeberin versuchen, die von ihr gewünschte Änderung des Pensums trotz fehlendem Einverständnis des Arbeitnehmers durchzusetzen, muss sie ein Vorgehen mittels Änderungskündigung in Betracht ziehen. Dies birgt die Gefahr, dass der Arbeitnehmer die Änderung weiterhin ablehnt und die Kündigung zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses führt. Zudem besteht je nach Umständen das Risiko, dass die Kündigung missbräuchlich sein und zu einer Strafzahlung zugunsten des Arbeitnehmers führen könnte.

Ergänzend zu betonen ist, dass sowohl bei einer anvisierten Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus als auch bei einer beabsichtigten Änderung des Pensums vor oder nach Erreichen des Referenzalters nicht nur das Arbeitsvertragsrecht zu berücksichtigen ist. Vielmehr sind sowohl der Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeberin gut beraten, vorgängig auch die übrigen rechtlichen Aspekte abzuklären, namentlich betreffend 2. Säule, Steuern und Arbeitslosenversicherung.

Passend dazu:
Tagung
«Was die AHV-
Revision für
das HR bedeutet»
bit.ly/3pk6Xsr



Philipp Meier Schleich

Dr. iur. Philipp Meier Schleich ist seit 2018 Partner bei LANTER. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Gerichtswesen und als Rechtsanwalt. Er berät und vertritt Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen insbesondere im Arbeitsrecht.

Lernen



Kontinuierliches Lernen gehört praktisch in jedem Beruf und Unternehmen zum Alltag. Doch mit den rasanten Veränderungen der Markt- und Umweltbedingungen wandeln sich die Anforderungen an die berufliche Weiterbildung. Moderne Unternehmenskulturen reflektieren mehr über Kollaboration, Kommunikation, Führung und Kreativität. Neue Technologien bieten neue Formen des Lernens, während neue Mediennutzungsgewohnheiten bei den Lernenden neue Erwartungshaltungen schaffen.



Handout zu
diesem Fokus:
[www.penso.ch/
fokus](http://www.penso.ch/fokus)

Die Artikel in diesem Schwerpunkt

- 24 Leitfragen zur Entwicklung einer Corporate-Learning-Strategie**
Einführung in ein methodisches Vorgehen von Andreas Gärtner
- 30 Learntec 2023: Künstliche Intelligenz, Skill-Development und informelles Lernen**
Die wichtigsten Trends im digitalen Corporate-Learning
- 33 Künstliche Intelligenz wird elementar**
E-Learning-Experte Elliot Masie über Künstliche Intelligenz und Virtual Reality
- 36 Informelles Lernen in der Praxis**
Wie Ikea, Bosch und TÜV Nord informellem Lernen Raum geben
- 39 Neue Perspektiven für Transformation gewinnen**
Kritische Einflussfaktoren und explorative Dialoge

Leitfragen

zur Entwicklung einer Corporate-Learning-Strategie

Lernen ist ein Schlüssel für die Transformation von Unternehmen.

Je umfassender die Veränderungen, desto wichtiger werden überfachliche Fähigkeiten. Welche Überlegungen müssen angestellt werden, um eine Strategie für berufliche Weiterbildung im Unternehmen zu entwickeln?

Von **Andreas Gärtner**

Viele Organisationen sind geprägt von grossen Umwälzungen und Umbrüchen: von Akquisitionen und Zusammenschlüssen, neuen (Produktions-)Technologien, Anforderungen an die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden und der Unternehmen, von neuen Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen und mit den verbundenen Partnern im In- und Ausland. Auch demografische Veränderungen wirken sich aus: Die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge bis 1964 treten in die Rentenphase ein. Nicht ohne Grund hat die Europäische Union kürzlich das Europäische Jahr der Kompetenzen 2023 ausgerufen.

Wer in den Unternehmen für die zukünftigen Fähigkeiten der Mitarbeitenden und der Gesamtorganisation Verantwortung trägt, muss Antworten auf wichtige Fragen geben: Wie können wir die Mitarbeitenden besser schulen? Welche Technologien brauchen wir dafür? Können

wir das noch mit «Bordmitteln» schaffen? Welcher Fixstern kann dem Unternehmen auf dieser Reise zu einer starken Lernkultur Orientierung geben?

Dieser Artikel bietet einen Rahmen, mit dessen Hilfe Personalverantwortliche einen Weg durch den Dschungel an Möglichkeiten finden, um diese und weitere wichtige Fragen zu beantworten.

Bevor Anbieter und konkrete Lerninhalte – beispielsweise über sogenannte Content Provider wie z. B. Skill Soft, LinkedIn Learning, Masterplan u.v.a.m. – bestimmt werden, ist eine Corporate-Learning-Strategie hilfreich, denn diese schafft Orientierung für alle operativen Tätigkeiten.

Strategieentwicklung als eigenständiges Projekt

Die Entwicklung der Corporate-Learning-Strategie (CLS) hat einen Anfang, eine Durchführungs- und Umsetzungs-

phase, es bedarf – auch schon bei der Strategieentwicklung – des Stakeholder Managements und eines Kommunikationskonzepts. All das muss nicht unnötig aufwendig gestaltet werden, aber es gehört zum Handwerkszeug, um die Corporate-Learning-Strategie erfolgreich zu entwickeln und umzusetzen. Die Strategieentwicklung ist ein eigenständiges Projekt.

Vor der Konzeptphase sind einige wichtige Fragen zu stellen und im Laufe des Projekts mit allen Stakeholdern zu bearbeiten.

Fragestellungen vor der CLS-Entwicklung

Der Ausgangspunkt: Warum stellen wir uns diese Frage gerade jetzt? Was ist der Ausgangspunkt unserer Initiative? Was treibt uns an? In praktisch allen Fällen lassen sich die Anlässe auf drei Hauptkategorien zurückführen: externe Einflüsse auf die Organisation, neue Er-

kenntnisse z.B. aus Mitarbeiterbefragungen oder eine neue Führung auf der Top-Ebene, die neuen Mut aufbringt oder eine Aufbruchstimmung bei anderen in der Organisation freisetzt.

Die Frage nach dem Ausgangspunkt ist sehr wichtig, um zu vermeiden, auf oberflächliche Ziele zuzusteuern, die sich rasch wieder verändern können. Hier liegt der Kern der späteren Kommunikationsstrategie. Stellt man diese Frage, erhält man sehr wahrscheinlich bereits viele Antworten auf die Zielfrage (s.u.). Diese kann man aufnehmen und abspeichern, dennoch sollte die erste Frage nach dem Ausgangspunkt konsequent beantwortet werden. Lassen Sie sich nicht ablenken!

Tipp: Verantwortlichkeiten und Machtpromotoren klären

Ganz besonders wichtig für den Erfolg und auch für die Klärung der Rollen im Projekt ist, wer die Ownership für das Thema hat. CEO, CHRO, Gesellschafter oder Eigentümerinnen, Experten aus der L&D-Abteilung? Nur wenn die CLS auch mit Einfluss und Machtpromotoren ausgestattet ist, wird sie die erforderliche Wirkung in der Organisation entfalten können.

Das strategische Ziel: Was verbessern wir mit unserer Corporate-Learning-Strategie? Und: Für wen wird es besser? Im Mittelpunkt der Zieldefinition steht die Geschäftsstrategie: Welche Märkte, Produkte, Geschäftsmodelle wollen erschlossen, entwickelt, gemanagt werden? Welchen Beitrag kann das Corporate Learning dazu leisten? Was soll anschliessend anders, besser sein. Es hat sich bewährt, vom Ziel her zu denken und von dort aus dann den Pfad zur Zielerreichung zu entwickeln. Wesentlicher Baustein in der Konkretisierung und Formulierung der CLS ist die People-Centricity, also die Ausrichtung an Nutzen und Nutzungsfreundlichkeit für die Teams und Führungskräfte. Dieses Grundverständnis muss bereits im Ansatz deutlich verankert sein und wird später in der Umsetzung, z.B. bei der Auswahl der Partner und der technischen Lösung, erneut deutlich werden.

Tipp: People-Centricity als Erfolgskriterium

Corporate-Learning-Strategien sind immer dann erfolgreich, wenn sie für die Nutzer und Nutzerinnen attraktiv sind, getreu dem Sprichwort: Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.

Typischerweise werden in der Zieldefinition mehrere verschiedene Ziele identifiziert. Manche sind widersprüchlich – hier bedarf es einer klaren und konsequenten Positionierung, welche Ziele (jetzt) nicht angegangen werden. Strategiearbeit ist immer eine Reduktion von Möglichkeiten, ein Ausschliessen von all den vielen Wegen, die auch alle denkbar sind. Nur mit dieser Klarheit sind Orientierung und Ausrichtung möglich.

Schliesslich ist es nützlich, eine Hierarchie der Ziele aufzustellen. Die Nutzbarkeit unabhängig von Ort und Zeit ist in vielen Fällen beispielsweise höher einzuordnen als eine eventuell wünschenswerte Vielsprachigkeit der (digitalen) Lernangebote. Die Zielhierarchie ist eine hilfreiche Struktur, mit der viele weitere Entscheidungen auf einer gut abgestimmten Basis getroffen werden können, die das Projekt zügig vorantreibt.

Die Bedarfsanalyse

Die Analyse umfasst im Wesentlichen zwei Dimensionen: die Inhalte und die Formate.

Inhalte: Welche Inhalte sollen angeboten werden? Fachliche oder überfachliche/kulturelle? Diese Leitfragen scheinen trivialer Natur zu sein und es bietet sich als Antwort an, auf die konkreten fachlichen Themen der Organisation zurückzugreifen. Bei weiterem Nachdenken wird aber deutlich, dass sie tief in die Basiskonfiguration des (zukünftigen) Lernens der Organisation eingreifen: **In welcher (Wettbewerbs-) Situation befindet sich das Unternehmen? Wie stark ist die Notwendigkeit ausgeprägt, grundlegende Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern? Wie bedeutsam ist die Innovationskraft für den weiteren Erfolg der Organisation?**

Mix der Lernangebote in Abhängigkeit von individuellen und organisationalen Lernbedarfen

(in Anlehnung an D. Schuchmann, S. Seufert, 2015)

Unidimensional

Fachliche, ggf. überfachliche Inhalte, individuelles Wissen und Verhalten

Mix der Lernangebote

Multidimensional

Kultur des Lernens, Double-loop Learning, kollektives Wissen und Verhalten



Je stärker die ausschliesslich fachlichen Aspekte des Wissens im Vordergrund stehen, desto weniger intensiv muss die CLS das organisationale Lernen – also die Fähigkeit der Gesamtorganisation, neue Kompetenzen bei der Lösung von Problemen, Innovation und Kreation von Neuartigem zu entwickeln – in den Mittelpunkt rücken. Die Strategie wird sich dann eher auf den Nahraum konzentrieren und sich darauf ausrichten, die unmittelbar drängenden oder zeitnah absehbaren Defizite zu kompensieren. Je dynamischer das Wettbewerbsumfeld ist, je drängender die Art und Weise der Zusammenarbeit (inkl. des Führungsverhaltens!) modernisiert, evtl. sogar revolutioniert werden muss, um den veränderten Anforderungen entsprechen zu können, desto umfassender muss auch die CLS ansetzen.

Die Formate: In welchen Formaten sollen die Lernangebote vermittelt werden: in digitaler Form oder als Präsenzseminare?

Die Covid-19-Pandemie und die damit einhergehende Forcierung der digitalen Zusammenarbeit hat auch beim Thema Lernen Schub entfaltet. Kreative Lern- und Kooperationstools haben sich etabliert, viele Menschen sind inzwischen vertraut mit kollaborativen, interaktiven Technologien und haben sie in ihren Arbeitsalltag integriert. Die Technologien sind stabil und einfach zu nutzen.

Mit digitalen Lernformaten sind viele Vorteile verbunden: Personen aus dem Unternehmen oder von ausserhalb können unkompliziert und ohne Reisekosten teilnehmen; alle Teilnehmenden

vermeiden Reisezeiten, damit werden auch kurze Lerneinheiten sinnvoll. Zugleich ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass auch in digitalen Lernformaten das Lernen am effektivsten ist, wenn es ein soziales Lernen ist. Das heisst, die Teilnehmenden sollten in der Lage sein, miteinander zu interagieren und nicht nur rein passiv oder im Austausch mit den Trainern aktiv zu werden. Gerade in der sich verstärkenden Remote-Work-Kultur bieten Präsenzveranstaltungen die Chance, Menschen ganzheitlich miteinander in Kontakt zu bringen, authentische Erfahrungen miteinander zu teilen und Netzwerke (neu) zu knüpfen.

Die Entscheidung zwischen den Optionen

Bei der Wahl zwischen den verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten der unternehmensspezifischen CLS hat es sich als zielführend erwiesen, ein Set aus Kriterien zugrunde zu legen. Anhand dieser Kriterien lässt sich der Entscheidungsprozess transparent und rational durchführen. Dies ermöglicht auch im Nachhinein, die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen sicherzustellen. Jedes Unternehmen hat eigene Rahmenbedingungen, dennoch lassen sich einige Kriterien identifizieren, die von genereller Bedeutung sind:

- Agilität/Smartness: Wie anpassungsfähig ist die Strategie, wie viel Spielraum bietet sie, um (absehbaren) Veränderungen gerecht werden zu können und wie anwenderfreundlich ist das Gesamt-Setup?
- Zeitaufwand und Geschwindigkeitserfordernis bis zur Umsetzung und bis zum Eintritt von Resultaten

- Budgetrestriktionen
- Technologischer Fit zur bestehenden IT-Landschaft
- Regulatorische oder datenschutzrechtliche Limitierungen
- Kulturelle Passung

Diese Kriterien müssen mit den Bauprinzipien der formulierten strategischen Ziele korrespondieren. Sollten hier Widersprüche deutlich werden, bedarf es einer raschen und eingehenden Klärung mit den Top-Entscheidenden. Andernfalls läuft das Projekt Gefahr, früher oder später in Schieflage zu geraten.

Die Umsetzung

Wenn diese Fragen gemeinsam mit den internen und externen Partnern beantwortet wurden, kann die Umsetzung beginnen. Hier gelten die bekannten Dos & Dont's des Projektmanagements. Die Einführung einer Lernarchitektur oder die grundlegende Veränderung einer bereits bestehenden ist für alle daran Beteiligten ein echtes Change-Projekt – und die Aufgabe besteht darin, dies auch allen Beteiligten ganz deutlich und erlebbar zu machen. Das grösste Scheitern bestünde darin, das Projekt umzusetzen, und niemand bekommt etwas mit!


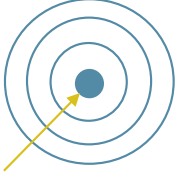

Tipp: Mitarbeitende für Veränderung motivieren

Ein Ziel ist die Veränderung des Verhaltens der Mitarbeitenden und Führungskräfte; sie sollen am Arbeitsplatz, in der Produktion, im Kundenkontakt und anderen Situationen neue Fähigkeiten (Skills) verfügbar haben. Erzählen Sie also eine kraftvolle Story, die Geschichte, wie alles anfang, was die Zukunft bringen wird und wie der Teil aussieht, den jede/jeder dazu beitragen kann. Erläutern Sie den Nutzen jeweils aus den unterschiedlichen Perspektiven: aus Kundensicht, unter Effizienzaspekten, aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden.

Akzeptanz schaffen

Die Entwicklung einer auf das Unternehmen zugeschnittenen CLS schafft grosses Potenzial für eine grundlegende Weiterentwicklung der Innovationskultur, der Selbstbestimmtheit und des Commitments der Mitarbeitenden und Führungskräfte und damit für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Um die Akzeptanz zu erhöhen und tatsächlich neues Lernverhalten zum **üblichen** Verhalten werden zu lassen, ist das Modell der drei Kernphasen

Kernaspekte zur Einführung einer Corporate-Learning-Strategie

Ausgangspunkt	Strategisches Ziel	Analyse	Entscheidung zw. Optionen	Umsetzung																																									
		<table border="1" data-bbox="676 1397 911 1599"> <thead> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		A	B	C	D	1					2					3					4					5					6					<table data-bbox="1046 1429 1139 1570"> <tr><td>A</td><td><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>B</td><td><input checked="" type="radio"/></td></tr> <tr><td>C</td><td><input type="radio"/></td></tr> </table>	A	<input type="radio"/>	B	<input checked="" type="radio"/>	C	<input type="radio"/>	
	A	B	C	D																																									
1																																													
2																																													
3																																													
4																																													
5																																													
6																																													
A	<input type="radio"/>																																												
B	<input checked="" type="radio"/>																																												
C	<input type="radio"/>																																												
<p>Externer Anlass Marktveränderungen forcieren Umbau der Geschäftstätigkeit, Fachkräftemangel</p> <p>Neue Erkenntnis Z. B. (kritisches) Feedback aus Mitarbeiterbefragung</p> <p>Neuer Mut Z.B. neue Führung, neue Gesellschafter</p>	<p>Drive the Business D.h. Fokus auf die aktuelle Geschäftsstrategie</p> <p>People-centric D.h. Ausrichtung auf die Lernenden</p> <p>Entwickeln einer Hierarchie der Ziele</p>	<p>Skills-Gap-Analyse Welche Fähigkeiten sind aktuell wie stark ausgeprägt? Welche Skills werden in der Zukunft benötigt? Bis wann?</p> <p>Markt- und Trendanalyse</p> <p>Internes Wissen Bereits verworfene oder gescheiterte Lösungsansätze und Initiativen</p>	<p>Agilität/Smartness Priorität von Anpassungsfähigkeit und Usability</p> <p>Zeitaufwand Bis zur Umsetzung und bis die Wirkung einsetzt</p> <p>Budgetrestriktionen</p> <p>Technologischer Fit Zur bestehenden IT-Landschaft</p> <p>Limitierungen Regulatorisch oder datenschutzrechtlich</p> <p>Kulturelle Passung</p>	<p>Konsequentes Projektmanagement</p> <p>Anbietersauswahl Leistungsfähigkeit, Beratungsstärke, Preis, Komplexitätsniveau</p> <p>Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation!</p>																																									

des Change Managements hilfreich: «un-freeze – change – refreeze». Damit ist gemeint, dass alle an der Veränderung Beteiligten aus ihrem derzeit stabilen Zustand («So, wie ich mich im Moment verhalte, ist alles okay») herausgelöst werden müssen («un-freeze»), bevor eine erste Änderung des Verhaltens möglich wird. Hierzu bedarf es bei der CLS vor allem der Beschreibung des Veränderungsgründe (vgl. Abschnitt «Ausgangspunkt», Seite 27) und in einem nächsten Schritt des Nutzens. Natürlich muss diese Kommunikation empfängerorientiert gestaltet werden: Die CEO hat andere Fragen als ein operativer Mitarbeiter oder die Vertriebskollegin im Aussendienst. Der Nutzen sollte «anfassbar» sein, d.h. durch konkretes Ausprobieren oder durch inspirierende Videos oder Live-Berichte von Arbeitskolleginnen erlebbar sein. Es hilft sehr, mit Pilotgruppen zu starten und von diesen dann die «guten Nachrichten» in die Organisation transportieren zu lassen. Wenn sich dann eine Veränderung einstellt und z. B. über Nutzungsraten der digitalen Angebote, Teilnahmequoten der Präsenzformate oder Kundenfeedback gemessen werden kann, bedarf es unbedingt nachhaltiger Anstrengungen, um den Erfolg zu sichern («refreeze») und zu vermeiden, dass nach wenigen Monaten die Anfangsbegeisterung verflogen ist und alle wieder in den «alten Trott» zurückfallen. Hier bieten sich z. B. die Verankerung in Performance-Management-Systemen oder die Verzahnung mit Talentprogrammen an.

Quellen

- ① Lewin, K. (1963), *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*, Bern, Stuttgart.
- ① Schuchmann, D., Seufert, S. (2015). *Corporate Learning in times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations*, in: *International Journal of Corporate Learning (IJAC)*, 8(1), 31-39. <http://dx.doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>.
- ① Von der Leyen, U. (12.10.2022). *Europäisches Jahr der Kompetenzen*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_de, letzter Abruf, 1. Juni 2023.

Take Aways

- Die Entwicklung einer Corporate-Learning-Strategie (CLS) ist ein Projekt und bedarf eines professionellen Projektmanagements.
- Es ist wichtig, Klarheit über Gründe und Ziele einer CLS zu schaffen. Ziele sollten einer Hierarchie folgen.
- Machtpromotoren müssen die CLS stützen, Verantwortliche für die CLS sind zu benennen.
- People-Centricity ist ein wichtiges Erfolgskriterium für die gewählten Lernangebote.
- Je stärker das Unternehmen grundsätzliche Verhaltens- und Kulturveränderungen anstrebt, umso umfassender muss die CLS ansetzen.
- Aspekte des sozialen Lernens (Motivation, informeller Austausch) sollten bei Entscheidungen über Lernformate einbezogen werden.
- Kontinuierliche Kommunikation, Überzeugung, Vorbildhandeln der Führungskräfte und Verankerung in Performance Management und Talent-Development-Systemen sind Schlüssel, um Corporate Learning im Unternehmen voranzutreiben.



Andreas Gärtner

Der Diplompsychologe berät Unternehmen in Transformationsphasen. Zuvor war er in verschiedenen Unternehmen in Deutschland, u.a. bei ManpowerGroup und Universal Investment, in leitenden HR-Positionen tätig. Er lehrt nebenberuflich an der Hochschule Mainz. transformation-growth.de



Sozialversicherungen für Einsteiger

Basiskurs über die Grundlagen der verschiedenen
Sozialversicherungen und die Aufgaben der Arbeitgebenden

Dienstag, 7. und 14. November 2023, Olten

Fragen aus dem Sozialversicherungsrecht fordern Personalverantwortliche immer wieder heraus. Wir befassen uns mit den wichtigsten Themen und helfen Ihnen anhand von Praxisbeispielen, innerhalb von zwei Tagen eine solide Basis zu erwerben.

Tag 1

Dienstag, 7. November 2023

AHV

Basis des Drei-Säulen-Systems;
Massgebender Lohn; Versicherter
Personenkreis; Pensionierung (vorzeitig,
regulär, aufgeschoben); IK-Auszug

2. Säule

Versicherter Personenkreis; Jahreslohn,
koordinierter Lohn; Leistungen bei
Pensionierung (verschiedene Varianten);
Muster PK-Ausweis

Unfall und Krankentaggeld

Versicherte Personen; Versicherter
Verdienst; Leistungen; Koordination:
Taggeld/UV

Ursula Mauron, Andreas Meier,

Rahel Salvalaggio

Tag 2

Dienstag, 14. November 2023

IV

1. Säule

Früherfassung (wer, wann, was?);
Wiedereingliederung vor Rente;
Wiedereingliederung-Prozedur;
IV-Grade/Resterwerbsfähigkeit

2. Säule

Abläufe (wer, wann, was?); Rentenhöhe;
Anmeldung (wer wird von wem informiert)

Spezialthemen

Mutterschaft/EO/Familienzulagen;
Krankenversicherung für ausländische
Mitarbeitende

Gertrud E. Bollier, Monika Fischer Lang

Weitere Informationen finden Sie unter **vps.epas.ch**. Programmänderungen vorbehalten.



Ort
Hotel Arte
Riggenbachstrasse 10
4600 Olten

Webinar:
vps.epas-Lernplattform

Zeit
Ganzer Kurs:
2 Tage, 09.00 – 16.10 Uhr

**Kosten, Credit Points und
Anmeldung unter vps.epas.ch**

Auskünfte
Beatrice Steiner
+41 (0)41 317 07 48
bs@vps.epas.ch
vps.epas.ch

Mitveranstalter

 **Fachschule
für Personalvorsorge**

Credit Points





Die Besuchenden der Learntec 2023 konnten die Technologien selbst ausprobieren.
(Foto: Messe Karlsruhe/Lars Behrendt)

Learntec 2023

Künstliche Intelligenz, Skill Development und informelles Lernen

Auch nach über 30 Jahren hat die Learntec nichts von ihrem Innovations-
schwung verloren. Vor allem im Bereich Corporate Learning werden neue Lern-
technologien derzeit schnell adaptiert. Mit ihrem ausgefeilten Messekonzept
ist die Learntec eine der informativsten Veranstaltungen, um sich über neue
Entwicklungen im Bildungsbereich zu orientieren.

Von Karen Heidl

Im Jahr 1992 wurde die Learntec gegründet. Damals war die technologische Welt noch eine andere; computergestützte Lernprogramme waren längst nicht breit akzeptiert. Vor allem aber waren sie teuer in der Erstellung. Heute ist die Situation eine andere, während die Anforderungen noch die gleichen sind. Diese stellte Sunne Eichler vom Steinbeis-Transfer-Institut und Mitglied des Messebeirats dar: Jegliches digitale Lernangebot erfordere ein didaktisches Konzept, fortschrittliche Technologie, professionelles Screendesign und professionelles Management – von Weiterbildungsverantwortlichen verlange dies eine breite Expertise.

Die technologische Entwicklung schreite allerdings in einem solch rasanten Tempo voran, dass es eine Herausforderung sei, ihre neuen Möglichkeiten in adäquate didaktische Konzepte zu transferieren. Weiterbildungsverantwortliche müssten einschätzen können, was State of the Art sei und auch ihre eigenen Zukunftskompetenzen stetig weiterentwickeln.

Skill-Development-Systeme

Die Entwicklung von transformationsfähigen Skills beschäftigt auch den New-Learning-Experten Jan Foelsing. Ein Skill-Development-System sei nicht zu verwechseln mit einem Kompetenzmodell, das Foelsing für ein arbeitsaufwendiges, unflexibles Konstrukt hält. In einem Skill-Development-System werden dagegen verschiedene Elemente für die Kompetenzentwicklung in einem Unternehmen reflektiert, angefangen bei der Definition der zukunftsorientierten strategischen Kompetenzfelder. Ein weiteres Element ist die zu erwartende Veränderung von Jobrollen, die man heute mithilfe einer adaptiven Kompetenzmatrix beobachten kann; dabei handelt es sich um ein Tool, das Veränderungen bestimmter Jobrollen auswerten (siehe nächste Spalte, «Künstliche Intelligenz») und helfen kann, Prognosen für zukünftige Jobrollen-Kompetenzen zu entwickeln. Eine weitere wichtige Komponente eines Skill-Development-Systems ist das Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens. Dazu gehören Skill-Gap-Analysen ebenso wie das Teilen von vorhandenem Wissen innerhalb des Unternehmens, das Peer-Learning (siehe dazu den Artikel «Informelles Lernen bei Ikea, Bosch und TÜV Nord», Seite 36). Peer-Learning, so Foelsing, sei ein wirksamer Beschleuniger bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten. Und schliesslich sind Lernangebote Bestandteil eines solchen Systems, denn «New Work braucht New Learning», sagte Foelsing. Für diese Lernangebote müssten schliesslich Skill Level, Inhalte und adaptive Lernpfade entwickelt werden.

Learntec Messesteckbrief

Die Learntec wurde 1992 gegründet. Sie findet jährlich im Mai in Karlsruhe (Deutschland) an drei Tagen statt und bietet in drei Messehallen ca. 100 Ausstellenden Platz. Die Messe fokussiert sich auf digitale Learning-Lösungen sowohl im Schulwesen als auch im Corporate-Umfeld.

Mit diversen Vortragsbühnen innerhalb der Hallen, auf denen Aussteller und Experten eng getaktete Impulsvorträge halten, und einem begleitenden Kongressprogramm bietet die Learntec umfassende Möglichkeiten, sich zu informieren. Sonderflächen und Formate widmen sich VR, Start-ups, New Work & Lernen und speziellen Themen im Schulwesen.

Künstliche Intelligenz

Das Konzept der adaptiven Lernpfade erfreute sich auf der diesjährigen Learntec höchster Aufmerksamkeit: Die dynamische Anpassung von Lernpfaden an den Wissensstand und die Lerninteressen der Lernenden ist technisch anspruchsvoll, vor allem, wenn sich Lerninhalte sehr schnell verändern. «Skill-to-Content-Mapper» übernehmen die Aufgabe, Inhalte bestimmten Skill-Niveaus zuzuordnen. Bei diesen Systemen wird derzeit mit ChatGPT und anderen Künstlichen Intelligenzen (KI) experimentiert.

Intelligente Technologien wie ChatGPT kann man als zukünftiges Interface zwischen Mensch und Maschine betrachten. Die Spracherkennung hat mit der Entwicklung intelligenter Sprachmodelle in den letzten Jahren sehr grosse Fortschritte gemacht. Zukünftig werden Lernassistenten mit eigener Intelligenz ausgestattet und personalisierte, adaptive Lernpfade vorschlagen.

Mithilfe künstlicher Intelligenz kann nicht nur der Lernstatus in das personalisierte Lernangebot des Lernmanagementsystems (LMS) einbezogen werden. Auch Verschiebungen in den Kompetenzanforderungen der Jobrolle, die der Markt verlangt, werden nun dynamisch angepasst. Ist ein solches dynamisches Skill Management aber wirklich realistisch? Sven Becker, CEO von IMC, einem Full-Service-Anbieter für E-Learning-Lösungen, gab zu bedenken, dass Trainings häufig schnell veralten und es sehr anspruchsvoll sei, die Time-to-train kurz zu halten, also die Zeit zwischen Bedarfsfeststellung, Content-Erstellung und Zeitpunkt der Fertigstellung des Trainingsangebots. Deshalb arbeite IMC mit Appose zusammen, einem Unternehmen, das prädiktive Aussagen über Veränderungen von Jobrollen aus der KI-gestützten Analyse von Jobprofilen gewinnt. Appose-Co-Founder Muammer Yüksel erklärte, dass damit Skill-Taxonomien eigent-

«New Work braucht New Learning.»

Jan Foelsing,
New-Learning-Experte

lich hinfällig würden, weil sie durch dynamisch generierte Kompetenz-Clouds ersetzt werden, die automatisiert bestimmten Jobrollen zugeordnet werden können.

Das klingt spannend, lässt derzeit aber dennoch die Frage offen, ob durch diese prädiktive Analyse die Time-to-train tatsächlich reduziert werden kann. Zudem ist Jobrolle nicht gleich Jobrolle. Selbst in derselben Branche kann es Unterschiede in den Details einer Jobrolle geben. Trotzdem zeigt dieses Beispiel, wie Marktbeobachtung mithilfe intelligenter Tools radikal vereinfacht werden kann – und muss. Lukas Lewandowski, Regional Director DACH & Eastern Europe des E-Learning-Anbieters Coursera, zitierte den Future of Jobs Report 2023 mit der Prognose, dass sich 40% der Core Skills in den nächsten Jahren komplett ändern werden (siehe Grafik unten).

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz künstlicher Intelligenz bei der Videoerstellung zeigt der Vortrag «Künstliche Intelligenz wird elementar», Seite 33.

Metaverse und Virtual Reality

Ginge es nach Meta, dem Mutterkonzern des sogenannten Metaversums, wäre die Arbeit in der virtuellen Realität (VR) bereits ein Trend. Doch trotz vereinfachter Endgeräte und intuitiv zu nutzender, browserbasierter Creator-Software geht es mit dem Metaversum nicht so recht voran. Mit anderen Worten: Wo der echte Nutzen fehlt, will sich Begeisterung noch nicht einstellen. Foelsing brachte es auf den Punkt, als er ausführte, dass es sich bei VR um Technologie handelt, die im Bereich Weiterbildung keinen Selbstzweck hat. Im Zentrum der aktuellen Herausforderungen steht die Frage, wie Arbeitskräfte permanent und personalisiert weiterqualifiziert werden können, nicht die Frage, wie man sinnvolle Anwendungsfälle für eine Technologie findet. VR schöpft ihre Funktionalität im Corporate-Umfeld im Bereich der Simulation aus. Inwiefern die anfänglichen Visionen Metas (ehemals Facebook) Realität werden, ist noch offen.

Lesen Sie dazu auch den Artikel «Facebooks Vision von der Arbeitswelt im Metaversum» bit.ly/3C48tuk

Take Aways

- Anforderungen an Kompetenzen sind einer beschleunigten Dynamik ausgesetzt. Intelligente Tools unterstützen Unternehmen, neue Kompetenzen zu identifizieren und in adaptive Lernpfade zu übernehmen.
- Das Anforderungsprofil für Weiterbildungsverantwortliche ist breit gefächert und verlangt eine kontinuierliche Orientierung über neue Technologien und Methoden, da sich der Markt nicht zuletzt aufgrund KI-basierter Tools schnell entwickelt.
- Das Messekonzept Learntec unterstützt Weiterbildungsverantwortliche mit einem dichten Vortragsprogramm und Networking-Angeboten.

Links:

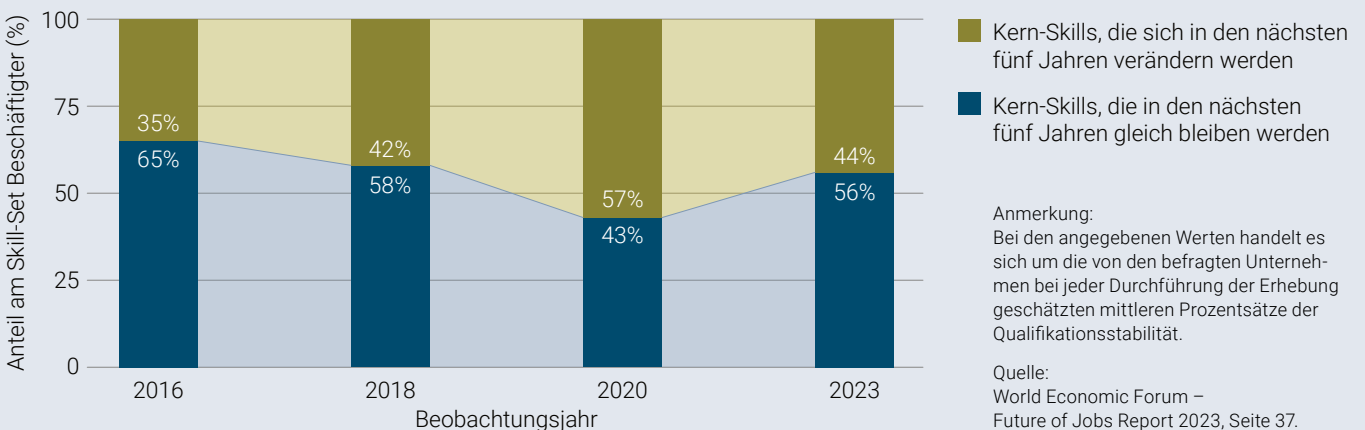
- ① Messe Learntec: learntec.de
- ① Jan Foelsing: learningdevelopment.institute
- ① Steinbeis-Transfer-Institut: steinbeis-marburg.de
- ① IMC: im-c.com
- ① Appose: appose.com
- ① Coursera: coursera.org
- ① Future of Jobs Report: weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

Quelle:

Die Zitate stammen aus Vorträgen anlässlich der Veranstaltung Learntec 2023 am 24. und 25. Mai in Karlsruhe.

Disruption der Kompetenzen

Entwicklung der Anteile der Kernkompetenzen der Beschäftigten, die sich in den nächsten fünf Jahren ändern oder gleich bleiben werden.



Künstliche Intelligenz wird elementar

Der E-Learning-Experte Elliot Masie erklärte anlässlich der Learntec 2023 seine Vision des Lernens der Zukunft und die Bedeutung von Virtual Reality und Künstlicher Intelligenz.

Von Karen Heidl

Bereits heute, so stellte Masie fest, habe sich das berufliche Lernen grundlegend verändert. Die Lerngewohnheiten seien diverser geworden. Die Entwicklung von Lehrplänen oder die Wahl der Lernplattform stehe heute nicht mehr im Zentrum. Thema heute sei die Frage, wie Technologien und Lernstrategien flexibler und individualisierter eingesetzt werden können, damit sowohl kurzformatige als auch zielgerichtete Lernangebote entstehen. Er schätzt die aktuelle Nachfrage so ein: «Neue Technologien, die Pandemie, wirtschaftliche Unsicherheit und Karriereplanung – wahrscheinlich hat das alles dazu geführt, dass viele Menschen jetzt viel schneller lernen wollen, was sie wirklich wissen müssen. Sie möchten nichts lernen, was sie aktuell nicht brauchen, sondern wollen lieber wissen, wo sie solche Inhalte bei Bedarf nachlesen oder sich ansehen können.

Sie wollen mehr Austausch und Zusammenarbeit und sie möchten den Lernprozess mitgestalten.»

Masie glaubt nicht, dass die Menschen in Zukunft noch viele Dinge auswendig lernen werden. Eher werde man mehr Kompetenz darin entwickeln, durch Wissen zu navigieren. Er könne sich vorstellen, dass man «Lernen» in Zukunft anders definieren wird, indem sich neue Kompetenzen «aus dem Zusammenspiel von Wissen, Darstellungen, Übungen und Zusammenarbeit entwickeln, aber es wird sich nicht wie Lernen anfühlen – so ähnlich, wie ich heute zum Beispiel nicht von «Lernen» spreche, wenn ich etwas Interessantes im Fernsehen gesehen habe. Trotzdem wird Lernen immer da sein, auch wenn wir es in 30 Jahren vielleicht anders nennen und strukturieren.»



Zur Person

Elliot Masie ist ein amerikanischer E-Learning-Experte, Broadway-Produzent und Zukunftsforscher.

Virtual Reality

Das Metaversum sieht Masie kritisch: Weder sei eine VR-Brille ein Tool erster Wahl, noch sei Mark Zuckerbergs Facebook-Imperium, das inzwischen in Meta umbenannt wurde, für viele Unternehmen akzeptabel. Ein Hauptproblem sieht er allerdings darin, dass das Metaversum die Vorstellungskraft der Jüngsten nicht erobert: «Die interessieren sich momentan eher für TikTok oder Instagram. Ohne die jüngeren Generationen hat Technologie aber keine Chance auf Erfolg.»

Künstliche Intelligenz

In der Tat stehen die jüngeren Generationen augenscheinlich vor anderen Herausforderungen: Kay Law, Co-Founder und CTO des Kölner Start-ups Anymate-me, sieht im Video die Zukunft der digitalen Kommunikation nicht nur im Bildungsbereich, sondern auch für Unternehmen. Die Kombination von Video und künstlicher Intelligenz eröffnet faszinierende Möglichkeiten, wie die Präsentation des Start-ups (siehe unten) zeigte. Dass KI-Technologie Arbeit und Gesellschaft revolutionieren wird, daran dürfte allerdings schon länger kein Zweifel mehr bestehen. Mit dem Aufkommen von ChatGPT sind diese Möglichkeiten für die Menschen greifbarer geworden. Die Präsentationen auf der Learntec 2023 zeigten, wie intensiv die Anbieter das Thema der Personalisierung von Lernangeboten heute vorantreiben. Auch in anderen Bereichen hilft KI kräftig mit, zum Beispiel beim Erstellen von Kompetenzprofilen, beim Matching von Kompetenzanforderungen und Lernangeboten, bei der Ge-

nerierung von Analytics, bei der Lokalisierung von Inhalten, um nur einige Anwendungsfälle zu nennen. Kurz: Es gibt fast kein Produkt, das heutzutage auf KI-Elemente verzichtet. Die Technologie öffnet die Tür für weitere rasante Entwicklungen, wie das folgende Beispiel zeigt.

Mehrsprachige Videopräsentationen mithilfe Künstlicher Intelligenz

Das Unternehmen Anymate-me, eine Ausgründung der Universität Köln, befasst sich mit dem Synthetisieren von Video und Audio. Es nutzt KI, um realistisch wirkende Avatare vor der Videokamera zu erschaffen. Bei synthetischem Audio handelt es sich um künstlich erzeugte Stimmen, die man heutzutage so trainieren kann, dass sie in Tonalität und Stimmlage einem Original zum Verwechseln ähnlich werden. Wie Anymate-me-Mitgründer Kay Law erläuterte, bestehe die Herausforderung heute noch darin, dass man drei bis vier Stunden Audiomaterial benötige, um eine Stimme zu klonen. Das Unternehmen arbeite daran, für eine Synthetisierung der Stimme zukünftig nur 3 bis 20 Minuten zu benötigen.

Die grösste Herausforderung bei der Videoerstellung ist der Aufwand, der dafür benötigt wird und der sich in den Kosten niederschlägt. Anymate-me will dieses Problem lösen. Auf der Webplattform des Unternehmens können synthetische Videos via Texteingabe erzeugt werden. Man wählt dazu einen Avatar

in Form einer realen Person für das Video aus oder kann in einer individualisierten Variante einen Avatar erstellen lassen. Der Avatar kann den hochgeladenen Text, die Powerpoint-Präsentation oder die Audiodatei in 65 Sprachen vortragen. Die sonst aufwendige Lokalisierung kann so quasi mit einem Mausklick durchgeführt werden. In einem Anwendungsfall hat das noch junge Unternehmen eine Newsletter-Kampagne mit personalisierten Videos, d. h. mit einer persönlichen Begrüssung des Adressaten, durchgeführt. Dazu wurde eine Tabelle hochgeladen und das personalisierte Video automatisiert erstellt. Die Klickraten wurden damit signifikant erhöht.

Law nannte in seiner Präsentation verschiedene weitere Nutzungsfälle:

- In einem Fall hat Anymate-me für die HR-Abteilung eines internationalen Konzerns einen Avatar erstellt, sodass dieses Unternehmen nun selbständig synthetische Videos für die internationale Kommunikation erstellen kann. Dies habe, so Law, weniger als eine Stunde gedauert.
- Für eine Schweizer Pensionskasse wurden Erklärvideos in mehreren Sprachen erstellt.
- Ein weiterer Nutzungsfall sind Gebärdensprache-Videos, die mit der Anymate-me-Technologie automatisch erzeugt werden können.

Links:

- ① Anymate-me: anymateme.com
- ① Website von Elliot Masie: masie.com

WERBUNG

Take Aways

- Lernen vollzieht sich heute schneller, in kürzeren Einheiten und situativ.
- Beim Lernen wird eine Vielfalt von Medien genutzt.
- Künstliche Intelligenz (KI) kann Content-Erstellung, Adaptivität, Personalisierung und technische Prozesse verbessern bzw. beschleunigen.
- KI werde ein stärkerer Treiber bei der Veränderung digitaler Lernangebote sein als Virtual Reality in der heute bekannten Form mit 3D-Brille, so der E-Learning-Experte Elliot Masie.



**kv business school
zürich**

mein bildungspartner.

Vom Einstieg bis zur Expertise

Kursstarts im September HR und Sozialversicherung

- Sozialversicherungsfachleute
- HR-Fachleute
- HR-Assistent/-in
- Sachbearbeiter/-in Personal
- Sachbearbeiter/-in Sozialversicherung
- Payroll Spezialist/-in



Alle Informationen finden Sie unter
kv-business-school.ch

Informelles Lernen bei Ikea, Bosch und TÜV Nord

Informelles Lernen geschieht «nebenbei». Fallbeispiele von Ikea, Bosch und TÜV Nord zeigen, dass diese vermeintliche Nebensache grossen Einfluss auf das Wissensmanagement und die Kultur eines Unternehmens haben kann.

Von Karen Heidl

Informelles Lernen geschieht häufig unbewusst. Wie der Name schon sagt: Es folgt keinen festgelegten Regeln, anders als formelles Lernen, in dem bestimmte Lerninhalte vorstrukturiert sind und gewöhnlich ein Lernstatus erfasst wird. Informelles Lernen geschieht in der Kaffeepause, wenn man Teamkolleginnen um Rat fragt oder unbewusst anderen zuhört und dabei Neues über Projekte erfährt.

70 bis 90 % des Lernens im Arbeitsalltag vollziehen sich informell, erklärte Katja Häußermann, wissenschaftliche Mitarbeiterin Lehr-Lernforschung Universität Ulm. Informelles Lernen, so führte sie weiter aus, habe zudem den Vorteil gegenüber formellen Lernangeboten, dass die Lerninhalte immer aktuell seien, während formelle Weiterbildung mit aktuellem Bezug häufig nachgelagert sei.

Eine Studie, die sie zusammen mit Mitarbeitenden des TÜV Nord in Deutschland durchgeführt hat, zeige, dass Reflexionsanstösse über das informelle Lernverhalten der Mitarbeitenden von der Belegschaft positiv aufgenommen werden und Verhalten beeinflussen können.

Bei dem weltweit agierenden Möbelhersteller Ikea ist das sogenannte Peer Learning bereits in der Kultur angelegt.

Kulturelle Verankerung von Peer Learning bei Ikea

Demokratisches Lernen ist bei Ikea ein Kern-Unternehmenswert. Tatevi Mkrtychyan's Aufgabe ist es, Ikea zu einer Lernorganisation zu verhelfen; so beschreibt sie selbst in ihrem Referat ihre Jobrolle. Dabei gehe es nicht um das formelle Lernen, sondern um die alltägliche Problemlösung: «Demokratisches Lernen ermöglicht allen Mitarbeitenden, egal auf welcher Ebene, ob Praktikant, Managerinnen oder Angestellten auf der Fläche, gleichen Zugang zum Lernen.» Dafür stelle Ikea sicher, dass jede und jeder gleichen Zugang zu allen Lernangeboten hat.

Bei Ikea wird von «gemeinsamem Lernen» gesprochen – man lernt miteinander und voneinander: «Man kann Mitarbeitende auf der Fläche, die keinen Computerarbeitsplatz haben, schlecht zwingen, digital zu lernen. Wenn sie ein Problem haben, fragen sie den nächsten Kollegen.» Dies mache die Kultur von Ikea aus, die von dem schwedischen Ritual der Kaffeepause beeinflusst sei, der «Fika». Dies sei die Kultur des Peer Learning.

Es stelle sich die Frage, so Mkrtychyan, wie man diese Kultur in die digitale Umgebung transferieren könne, und führt dazu aus: «Peer Learning vollzieht sich bei Ikea in Gross- und Kleingruppen, in mode-

rierten und nicht moderierten Gruppen. Alle Formate können in einem digitalen oder in einem analogen Raum stattfinden.» Bei Ikea gebe es einen starken Fokus auf **Coachings**, die Mitarbeitende begleiten. Die Coaches bildeten Netzwerke, in denen sie sich national und international austauschen.

Bei einem anderen Format, dem sogenannten **Buddy-Programm**, handelt es sich um ein Mentoring, das speziell beim Onboarding eine Rolle spielt. Buddys geben vor allem die informellen Informationen weiter.

Es gibt zudem unterschiedliche **Learning Circles**. «Zwar können die Mitarbeitenden unabhängig voneinander lernen, doch brauchen sie eine Referenzgruppe, mit der sie gemeinsam das Gelernte reflektieren können», erklärt Mkrtyan.

Die **Learning Days/Week** haben den Zweck, den Mitarbeitenden zu vermitteln, welche Entwicklungsmöglichkeiten Ikea national und international bietet. Dazu gibt es Vorträge und Workshops.

Communities of Learning & Practice funktionieren nach den Prinzipien der sozialen Medien. Sie werden moderiert. «Wer in der Lage ist, eine Social-Media-Community zu moderieren, kann dies auch in einem Unternehmen», erklärt Mkrtyan. Dazu gebe es detaillierte Pläne, wer wann was postet, weil es keinen User-generated Content gebe, da die Mitarbeitenden auf der Fläche nicht über Unterneh-

mens-Smartphones verfügen und deshalb in den Computerarbeitsraum wechseln müssen.

Ikea könne es sich nicht leisten, auf Peer Learning zu verzichten, betonte die Referentin: «Wir sind kein Digital-first-Unternehmen, sondern ein Präsenz-Unternehmen.» Der Erfolg des Peer Learnings lasse sich dabei schlecht anhand von Kennzahlen im Sinne eines Return-on-Investment ermitteln, da ein detailliertes Tracking gegen arbeitsrechtliche Bestimmungen zum Datenschutz verstosse. Messen könne man aber das Business Outcome: Gut trainierte Mitarbeitende wirken sich auf den Unternehmenserfolg und auf die Retention aus.

Selbstorganisierte Plattform zum Wissenschaftsaustausch bei Bosch

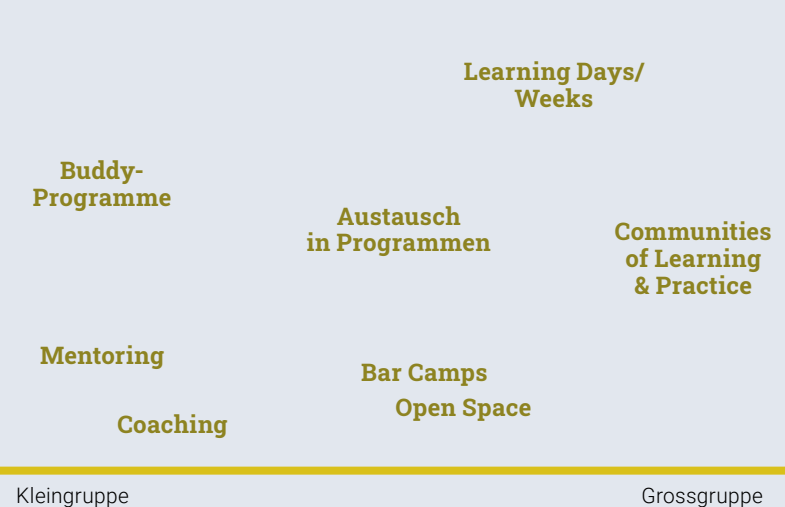
Fabienne Hieber und Andre Brüggemann führen gemeinsam den sogenannten Bosch-Club beim internationalen Elektronik-Grosskonzern Bosch. Dabei handelt es sich um eine digitale, informelle Lernplattform. Technisch gesehen stellt sie sich als simpler Sharepoint-Kalender dar, auf dem Mitarbeitende ihre Sessions einstellen und teilen können. Die Beitragenden tauschen sich dort via Teams-Konferenz über ihre Projekterfahrungen, Präsentationen oder Studien- und Forschungsarbeiten aus. Die Konferenzsprache richtet sich jeweils nach der Präferenz der Anbietenden.

Bosch-Mitarbeitende können selbst entscheiden, an welchen Sessions sie teilnehmen möchten. Es

Peer-Learning-Angebote bei Ikea

Fremdorganisation

Selbstorganisation



gibt keinerlei Genehmigungsprozeduren, weder für das Anbieten, noch für die Teilnahme. Einzige Voraussetzung sei, dass die Angebote einen Business-Bezug aufweisen. Hieber und Brüggemanns geben Leitfäden für Inhalte und technische Verfahren wie z. B. die Erstellung von Video-Tutorials vor.

Da sich nicht jede Person zutraut, Teams-Konferenzen in Eigenregie durchzuführen, wurde für den Bosch-Club eine Facilitator-Community ins Leben gerufen, die sich für Moderationen zur Verfügung stellt. Dieses Angebot ergänzt eine grosse Bandbreite formeller Lernangebote. Was zeigt: Auch einfache Technologien können Wirkung entfalten.

Nudging bei TÜV Nord

Für informelles Lernen gebe es bei TÜV Nord keine Vorgaben, erklärte Marcel Domanski, Fachreferent für produktives Lernmanagement bei TÜV Nord Mobilität. Alle Angebote für selbständiges Lernen und informellen Austausch, die das Unternehmen auf den Weg bringe, beruhten auf Freiwilligkeit der Nutzung.

So existiere neben einem umfangreichen E-Learning-Angebot (das mit der Software Masterplan zur Verfügung gestellt wird) sowie klassischen Mentoring-

Programmen auch die Möglichkeit, dass Projektmanagerinnen temporär an einen anderen Standort ins Ausland wechseln können, um dort Projekte zu begleiten. Einen anderen Rahmen zum Austausch biete das sogenannte Techniker-Café: Man findet sich zu bestimmten Zeiten vor Ort zusammen und tauscht sich moderiert oder in einer freien Diskussion über Themen aus.

Einen Nudge, einen psychologischen Anstoss zum Austausch mit Peers, bietet eine simple Funktion im Intranet, wo zu jeder Person ein Feld «Frag mich zu ...» ausweist, auf welchen Themenfeldern sie Experte ist. Ein weiteres sehr niederschwelliges Angebot ist ein simples Schild, auf dem «Gemeinsame Pause» steht und das man sich in der Kantine auf den Tisch stellen kann, um zu signalisieren, dass ein Austausch beim Mittagessen willkommen ist.

Generell stehe es allen Mitarbeitenden jederzeit frei, sich während der Arbeitszeit fortzubilden, sofern die Arbeitslast dies zulasse, erläutert Domanski.

Angebot, Kommunikation und dann?

Dieser letzte Punkt allerdings ist ein häufiges Argument dafür, warum Lernangebote am Arbeitsplatz nicht genutzt werden. Leider führte Domanski nicht mehr aus, wie Erwartungen seitens des Unternehmens an selbständige Fortbildung bei den Beschäftigten gemanagt werden.

Die Notwendigkeit von Vermittlung und Kommunikation von Angeboten und Möglichkeiten haben die Referenten sowohl von Bosch als auch Lernforscherin Katja Häußermann von der Universität Ulm immer wieder betont und mit Häußermanns Studie auch belegen können. Viele Praxiserfahrungen zeigen jedoch, dass es im beruflichen Alltag leicht passieren kann, dass der Austausch mit Peers und das selbstbestimmte Lernen zu kurz kommen. Führungskräfte müssen als Vorbilder vorangehen und Lernen als Teil der Unternehmenskultur verankern, indem sie ihm eine Priorität – auch in Form von Zeit-Slots – zuweisen.

Links:

① Ikea-Arbeitskultur: bit.ly/3ozDsLX

① TÜV-Nord-Personalbericht: bit.ly/3ozBtat

① Katja Häußermann: bit.ly/45AuY7W

Take Aways

- Eine Verankerung von Peer Learning in der Unternehmenskultur und die Schaffung von Rahmenangeboten fördern nicht nur die Weiterqualifikation, sondern stärken auch die Mitarbeiterbindung und vermitteln Wertschätzung.
- In einem Umfeld ohne Computerarbeitsplätze ist Peer Learning vor Ort eine praktikable und praxisorientierte Alternative zu digitalen Lernangeboten.
- Anreize zum Wissensaustausch können auch mit einfachen Angeboten und niederschwelligen Technologien geboten werden.
- Nudging-Methoden können den Austausch über Teamgrenzen hinaus unterstützen.

Neue Perspektiven für Transformation gewinnen

Wenn Veränderung auf die Unternehmensagenda rutscht, stösst dies nicht bei allen Betroffenen gleichermaßen auf Bereitschaft zum Umdenken. Wie sich Organisationen mit und nicht gegen ihre Mitarbeitenden transformieren können, war Gegenstand zweier Inputs auf der Learntec 2023.

Von Karen Heidl

Transformation ist für Unternehmen ein Balanceakt zwischen Exploitation, also dem Ausschöpfen des bereits erworbenen Wissens und vorhandener Erfahrungen, und der Exploration, worunter die Erkundung neuer Möglichkeiten verstanden wird. Dieses Ausbalancieren, das in der Fachliteratur als Ambidextrie bezeichnet wird, kann sich auf unterschiedliche Arten gestalten: Manche Unternehmen wechseln Phasen der Exploration und der Exploitation ab. Zeiten der Geschäftsmodellmodifikation in Start-ups beispielsweise können eine Phase der Exploration einleiten.

Eine komplette Trennung der Einheiten, in denen das Bestandsgeschäft fortgeführt wird, während in anderen neue Geschäftsmodelle oder Produkte entwickelt werden, wird als strukturelle Ambidextrie bezeichnet. In solchen Fällen ist davon auszugehen, dass für die Exploration andere Kompetenzen und Strukturen erforderlich sind, als dies im Bestandsgeschäft der Fall ist. Ein Beispiel hierfür ist die Medienbranche, in der ein erfolgreiches Digitalgeschäft in vielen Fällen durch Akquisition von sich eigenständig entwickelnden Digitalunternehmen etabliert werden konnte, die in der

Folge als separate Organisation weitergeführt wurden. Zu unterschiedlich sind Mindset, Wissen, Marktperspektive in traditionell agierenden Verlagshäusern und in DotComs wie Homegate, Jobs.ch, AutoScout etc., die letztlich den Kleinanzeigenmarkt der gedruckten Zeitungen karnibalisiert haben.

Digital-Maturity-Modell zur Bestimmung von Einflussfaktoren

Dr. Kristina Schaaff, Professorin für digitale Transformation an der International University for Applied Sciences Erfurt, zeigte anhand des Digital-Maturity-Modells von Forrester Research die Einflussfaktoren für Transformationen auf. Das Modell sieht vier Komponenten vor.

Komponente Kultur: Die Unternehmenskultur prägt, wie geführt und gelernt wird und wie Kompetenzen erworben werden. Exploration könne in der Kultur verankert werden, so Schaaff, indem man Mitarbeitenden Eigenverantwortung ermögliche. Entmutigung der Mitarbeitenden aufgrund einer nicht ausreichend unterstützenden Unternehmenskultur sei ein häufiges Hindernis für Transformation. Wichtigste Erfolgs-

faktoren seien eine transparente Kommunikation, substanzielles Feedback und vorbildhafte, kollaborative Führungskräfte.

Komponente Organisation: Flache Organisationen unterstützten Kollaboration, erklärte Schaaff. Die Organisation regle zudem, welche Ressourcen beispielsweise in Form von Geld oder Personal zur Verfügung gestellt werden. Eine klare Zuweisung von Ressourcen an Innovationsprojekte sei ein wichtiger Schlüssel, um Transformation voranzutreiben. Limitierte Ressourcen gehörten zu häufigen Hindernissen für Veränderungen.

Komponente Technologie: Technische Grundlagen für Transformationen müssen geschaffen bzw. erneuert werden. Ein häufig festzustellendes Risiko bestehe gemäss Schaaff darin, dass sich externe technologische Entwicklungen so schnell vollziehen, dass Unternehmen damit nicht mehr Schritt halten könnten.

Komponente Insights: Unternehmerische Initiativen basieren auf Annahmen, die aufgrund von Daten getroffen wer-

Einflussfaktoren bei der Transformation



Kultur

Wie wird geführt und kommuniziert?
Wie wird Innovation gemanagt?



Technologie

Wie werden neue Technologien im Unternehmen adaptiert?



Organisation

Wie ist die Organisation aufgestellt, um Innovationsstrategien durchzuführen und zu unterstützen?



Insights

Wie nutzt das Unternehmen Kunden- und Marktdaten, um Erfolg zu messen und Strategien zu entwickeln?

den (sollten). Welche Daten intern und extern erhoben, ausgewertet und genutzt werden, prägen Transformationen.

Faktor Mensch in der Transformation

Dem zentralen Faktor Mensch als Treiber oder Blockierer in der Transformation widmete sich ein Vortrag von Hermann Ladner, CEO Life Institut für wirksame Führung und Transformation in Zofingen. Ladner berät Organisationen in Transformationsphasen – und warnt vor dem Begriff New Work. Dieser sei verbrannt und löse bei Menschen die unterschiedlichsten Assoziationen aus, die nicht immer positiv sein müssen. «New Work beginnt im Kopf», ist sein Statement – er will zeigen, wie anhand explorativer Dialoge Teams ihre Selbstüberzeugungen miteinander bearbeiten können.

Überzeugungen entstehen individuell aus unterschiedlichen Motivationen, die in Persönlichkeiten, gesundheitlichen, Lebens- oder Arbeitsumständen begründet sein können. Für die einen ist beispielsweise ein Firmenhandy eine Zustimmung und Bedrohung der Privatsphäre, andere haben gar Angst vor

Funkstrahlung, während es für wieder andere mehr Flexibilität oder sogar Statusgewinn bedeutet. Solche Überzeugungen können in Transformationen Konfliktpotenzial im Team darstellen oder zu gesundheitlichen Problemen oder Entmutigung führen. Explorative Dialoge haben zum Ziel, so Ladner, divergierende Sichtweisen in eine gemeinsame Vision zu überführen. Die von ihm beschriebene Vorgehensweise umfasst fünf Schritte.

Schritt 1: Erkennen divergierender Sichtweisen innerhalb des Unternehmens

In einem computergestützten Interview richten in diesem Schritt die Teilnehmenden ihren Blick auf die gemeinsamen Herausforderungen der Zukunft. Ziel ist es, eine Art «Topografie» von Sichtweisen zu generieren, was nach Meinung der Teilnehmenden aus welchen Gründen gut und weniger gut läuft.

Schritt 2: Validierung der individuellen Sichtweisen in Selbstreflexion

In einem strukturierten mehrstufigen Denkprozess erforschen die Akteure individuell die eigenen Annahmen. Ziel ist,

alternative Sichtweisen zu erkennen und implizite Annahmen explizit zu machen. Unproduktive Emotionen werden erkannt und das gegenseitige Verständnis wächst.

Beispiel aus der Praxis:

In einer Institution bildete in Eskalationsfällen mit Kunden immer eine Gruppe der fähigsten Mitarbeitenden eine Taskforce. Dies wurde nicht nur von Mitarbeitenden negativ bewertet, die bei dieser Gruppe aussen vor blieben: «Wenn eine Taskforce gebildet wird, kommen immer dieselben Personen zum Zug. Es wäre gar nicht erwünscht, dass ich mich zur Mitarbeit melde.» Auch in der Gruppe der Taskforce-Mitarbeitenden kam diese Lösung wegen der Mehrarbeit nicht durchweg gut an.

Schritt 3: Zugrundeliegende Annahmen erforschen

In einem strukturierten mehrstufigen Denkprozess erforscht jeder für sich die zugrundeliegenden Annahmen. Ziel ist in diesem Schritt, sich für die alternativen Sichtweisen weiter zu öffnen und potenziell limitierende Annahmen zu erkennen. Unproduktive Emotionen sollen sich auflösen und das gegenseitige Verständnis soll weiterwachsen.

Zurück zum Praxisbeispiel:

Die Annahme «Bei der Bildung einer Taskforce sind nur die fähigsten Mitarbeitenden willkommen» wird reflektiert: «Der mit dieser Annahme verbundene Denkprozess hat mir die Augen geöffnet. Mir wurde bewusst, dass es an uns selbst liegt, wenn wir ständig überlastet sind.»

Schritt 4:

Limitierende Annahmen auflösen

In Eins-zu-eins-Gesprächen werden die Teilnehmenden eingeladen, limitierende Annahmen aufzulösen. Ziel ist, Konflikte aufzulösen und Fronten abzubauen, um eine Grundlage für verbesserte Zusammenarbeit zu finden.

Statement zu einer solchen Auflösung aus dem Praxisbeispiel:

«Mir fiel es wie Schuppen von den Augen. Es gibt niemanden, der es positiv findet, wenn sich nur die fähigsten Mitarbeitenden an einer Taskforce beteiligen wollen.»

Schritt 5:

Einen neuen Modus Operandi vereinbaren

Das Team vereinbart neue Vorgehensweisen.

In den Schritten 3 bis 5 wird das Team von einem Experten bzw. Coach begleitet.

Dieses Beispiel zeigt anschaulich, dass Kommunikation und das Stellen von relevanten Fragen Schlüssel sind, um Überzeugungen zu verändern und das Team zu «empowern» – um hier eine häufig abstrakt bleibende Lieblingsvokabel des New-Work-Wortschat-

Take Aways

- Einer der häufigsten Gründe, dass Transformationen scheitern, ist Widerstand aus der Belegschaft.
- Gründe für Widerstände können vielfältig und diffus sein.
- Im intensiven Austausch mit Mitarbeitenden können Sichtweisen verändert und Blockaden abgebaut werden.
- Dieser Prozess ist aufwendig, führt aber langfristig zu einer verbesserten Team- und Transformationsarbeit.
- Davon profitiert die Unternehmenskultur langfristig.

zes zu benutzen. Es zeigt auch, dass Kommunikation aufwendige Arbeit ist, die in Transformationen nicht nur die Ressourcen der Führungskräfte benötigt, sondern auch die des Teams.

Links:

- ① [Life Institut für wirksame Führung und Transformation: life-ag.ch](https://www.life-ag.ch)
- ① [Prof. Dr.-Ing. Kristina Schaaff, Professur für Digitale Transformation mit Schwerpunkt AI: iu.de/hochschule/lehrende/Schaaff-kristina](https://www.iu.de/hochschule/lehrende/Schaaff-kristina)

Quelle:

- ① Die Referate wurden anlässlich der Veranstaltung Learntec 2023 am 25. Mai 2023 in Karlsruhe gehalten: [learntec.de](https://www.learntec.de)

WERBUNG



**Online Lerntool 2023
Ziel HR-Fachmann/HR-Fachfrau**

Das ideale Vorbereitungstool zur Prüfung «HR-Fachmann/HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis». Das Lerntool besteht aus einem Buch sowie einer Online-Lernplattform.

**Online Lerntool 2023
Ziel HR-Zertifikat HR-Assistent/in**

Das Produkt besteht aus einem Buch und einem Online Lerntool. Das Buch enthält einen Überblick sowie wichtige Informationen zur Vorbereitung auf die HR-Zertifikatsprüfung der HRSE.

Weitere Informationen und Bestellungen: abo@vps.epas.ch, [vps.epas.ch](https://www.vps.epas.ch)

Was beschäftigt HR-Verantwortliche?

Ein leeres Blatt, «une carte blanche», wie man sagt, um eine Kolumne für Penso zu schreiben.

Ich erhalte diese Ehre als Präsidentin des Schweizer HR-Dachverbands, HR Swiss. Nun die bange Frage, was könnte Sie, unsere Leserschaft, interessieren? Meine Meinung zur HR-Aktualität? Meine Meinung zur «beruflichen Weiterbildung», das Thema dieser Ausgabe? Einsicht in die Arbeit von HR Swiss? Ich entschliesse mich für Letztgenanntes und freue mich auf Ihre Reaktionen, um das Thema für die nächste Kolumne zu identifizieren.

Präsidentin des Berufsverbands HR sein, für mich ein logischer Schritt nach 30 Jahren als leidenschaftliche HR-Expertin bei Schweizer sowie ausländischen Firmen und Organisationen. Hauptsächlich in Genf und Zürich angestellt, springe ich jederzeit gerne über den Röstigraben und gebe mein Bestes, um die ganze Schweizer HR-Landschaft zu repräsentieren.

«**Zusammen für eine starke HR-Gemeinschaft in der Schweiz**» ist unsere Vision. Sie drückt in wenigen Worten aus, was uns antreibt und was wir anstreben.

Zusammen: Der Dachverband vertritt die regionalen HR-Verbände auf nationaler und internationaler Ebene. Als Mitglied einer der HR-Regionalgesellschaften sind sie Mitglied von HR Swiss, European Association of People Management und World Federation of People Management. «Zusammen» bedeutet auch, dass wir Partnerschaften eingehen und mit anderen Organisationen zusammenarbeiten, was durch den Zugang zu Informationen, Schulungen und anderen Dienstleistungen einen Mehrwert für unsere Mitglieder bringt. «Zusammen» verstehen wir auch als vereint und bezeichnet unseren Willen, mit vereinten Kräften zu handeln und Synergien zu finden.

Stark: Dieses Wort spricht die HR-Kompetenzen und den Aspekt der Weiterbildung an, ein wichtiger Teil unserer Mission. Unsere Stärke liegt auch im Informationsaustausch, in unserer Sichtbarkeit und unserer Teilnahme an Umfragen und Erhebungen, immer mit dem Ziel, unseren Mitgliedern einen greifbaren Nutzen zu bieten.

Gemeinschaft: Unser Netzwerk ist dazu da, Sie zu unterstützen, zu informieren und eine Zugehörigkeit zu vermitteln, die über das hinausgeht, was die HR-Regionalverbände ihren Mitgliedern bereits anbieten. Wir sind der Türöffner für Initiativen, die der gesamten Schweizer HR-Gemeinschaft dienen.

Wie sieht denn mein Alltag als Präsidentin von HR Swiss aus? Mein 25%-Mandat ist sehr abwechslungsreich:



Jessica Silberman Dunant

ist Präsidentin HR Swiss und arbeitet selbständig im HR-Projektmanagement. Sie hatte nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Genf verschiedene Positionen im Personalmanagement international tätiger Unternehmen inne.

«**Wir sind der Türöffner für Initiativen, die der gesamten Schweizer HR-Gemeinschaft dienen.**»

Austausch mit dem Vorstand, bestehend aus den Präsidentinnen und Präsidenten der HR-Regionalgesellschaften (HR Basel, Bern, Freiburg, Genf, Jura-Biel, Neuenburg, Tessin, Waadt, Wallis) zu unseren aktuellen Projekten; enge Zusammenarbeit mit HR Swiss Exams (HRSE), Neuaufgleisung der HR-Benchmark-Umfrage, Political Monitoring (d. h. unsere Mitglieder regelmässig über HR-politische Themen informieren, die in Bern diskutiert werden).

Partnerschaften initiieren; Mehrwert für unsere Mitglieder kommunizieren und gemeinsame Anlässe planen, z. B. die Mitgliederrabatte und die Lohnumfrage via Fachhochschule Schweiz, Webinare zum International HR Day im letzten Mai in Kooperation mit der Gesundheitsförderung Schweiz oder diesen Herbst zur HR-Umfrage «Creating People Advantage».

Repräsentation des Berufsverbands bei HR-Anlässen, höheren Ausbildungsstätten, Preisverteilungen, Medienanfragen und vieles mehr!

Ich freue mich am meisten, wenn ich mit anderen HR-Fachleuten – also auch mit Ihnen – debattieren kann, schliesslich will ich Ihre Anliegen und Ihren Alltag verstehen, um Sie sinnvoll zu repräsentieren. Welche Fragen beschäftigen Sie? Schreiben Sie mir an jessica.silberman.dunant@hr-swiss.ch.

Verschont uns mit Kapriolen im Wahljahr!

Auch in diesem Wahljahr wird kräftig Wirbel rund um die Sozialversicherungen gemacht. Damit lassen sich prima Wählende motivieren. Mit einer emotional aufgeladenen Kommunikation gibt es am meisten Aufmerksamkeit. Das schadet aber der sachlichen Diskussion zu den so wichtigen Sozialversicherungen.

Unsere Sozialversicherungen sind der wichtigste Pfeiler zur sozialen Absicherung, die uns vor den Folgen der grossen Lebensrisiken schützen. Es braucht Weitsicht, für die gesamte Bevölkerung die nötige Absicherung bereitzustellen. Die Sozialversicherungen können nicht für jede auftauchende Schwierigkeit beigezogen werden. Schliesslich gibt es die Eigenverantwortung, die aber gerne nur bei den anderen zählt.

Im Wahljahr bekommen wir viel zu viel Post von den Parteien, die ihre Wählergruppen mit den passenden Argumenten ansprechen. Wir können also eine ellenlange Liste mit sagenhaften Argumenten erstellen, wobei die negativen Aspekte spätestens beim Gut zum Druck verschwunden sind. Die Wunschliste reicht glatt für mehrere Jahre. Bloss ... wer soll die vielen Wünsche finanzieren? Das ist einfach: die anderen, die Reichen, der Staat. Nur nicht die Finanzierung durch die eigenen Wählenden in Aussicht stellen.

Wir haben ein gewaltiges Finanzierungsproblem. Die Sozialversicherungen haben eine prächtige Lösung dafür. Die vielen Solidaritäten bieten eine reichliche Auswahl an, wer dafür in Frage kommt. Vertikal, horizontal, regional oder was gibt es denn noch? Wenn die Solidaritäten nicht weiterhelfen, gibt es das unerschöpfliche Steuersubstrat, das sich durch viele Quellen nährt. Damit lassen sich riesige Summen generieren, die neu verteilt werden können. Die ausgegebenen Milliarden in den letzten Jahren haben bewiesen, dass bei gutem Willen vieles möglich ist. Sparen kann man später und der nächsten Generation als Erbe mitgeben.

Die für die Sozialversicherungen unglückliche demografische Entwicklung trifft nicht nur die Zunahme der Rentenbeziehenden, sondern auch die wachsende medizinische Versorgung der Best Ager. Schon wunderbar, wie viele Wünsche sich mit der Generation 50plus entwickeln lassen. Beim beliebten Kontakt mit der Bevölkerung können die signifikantesten Wünsche ermittelt und gleich auf das Positionspapier geschrieben werden. Statt die Kürzung der Ehepaar-AHV lieber die volle Einzelrente mit einem jährlichen Plus, statt Lohnabzüge besser eine Reichensteuer, die Wirtschaft kann ruhig noch mehr beisteuern, für Kinder braucht es eine externe Rundumversorgung und so weiter. Alles berechnete Wünsche. Künftig werden Solidaritäten helfen, wenn der freiwillige Verzicht auf Arbeit im



Beatrix Bock

ist Präsidentin des SVS Nord-Ostschweiz, Kundenberaterin und Fachspezialistin bei Kessler & Co AG, Leiterin des Bildungsgangs diplomierte Sozialversicherungsexperten/innen und Dozentin bei der KV Business School Zürich.

«Wer soll die vielen Wünsche finanzieren? Das ist einfach: die anderen, die Reichen, der Staat.»

Alter zu Lücken führt. Wer will das schon hören? Die solide Absicherung ist viel zu verlockend.

Ja, die Ausgestaltung der Sozialversicherungen ist politisch. Allerdings wird am Schluss nur ein tragfähiger Kompromiss umgesetzt. Da braucht es viele sachliche Argumente und keine Kapriolen durch eine vollmundige Wahlpropaganda. Einfache Schlagworte mit einer Portion Eifer reichen auch in diesem Jahr nicht, um die Sozialversicherungen langfristig zu sichern. Es gibt nun mal keinen Goldregen – per Solidaritätsprinzip wird immerhin ein Goldesel ernannt. Freuen wir uns auf die reichlichen Ergüsse dazu.



Handout zu
diesem Fokus:
[www.penso.ch/
fokus](http://www.penso.ch/fokus)

Die Versicherungsunterstellung von Personen, die in der Schweiz leben und erwerbstätig sind, ist klar. Komplizierter ist es bei Personen, die in der Schweiz arbeiten, ihren Wohnsitz aber im Ausland haben. Der Fokus klärt, wo Grenzgängerinnen und Grenzgänger zu versichern sind, wie sie besteuert werden und wie sie letztlich zu ihrer Altersrente oder einem Arbeitslosentaggeld kommen.

Grenzgänger

Die Artikel in diesem Schwerpunkt

- 46 In welchem Land sind Grenzgänger unterstellt?**
Das Erwerbsortsprinzip und seine Ausnahmen
- 49 Wie und wo Grenzgänger zu ihren Leistungen kommen**
Rentenzahlungen aus mehreren Staaten
- 53 Informationsvorsprung für Stellensuchende bei den RAV**
Die Stellenmeldepflicht und ihre Auswirkungen
- 56 Grenzgänger im Homeoffice**
Wo sind sie steuerpflichtig?
- 60 Arbeit in der Schweiz – Taggelder zu Hause**
Arbeitslosenversicherung und Stellensuche von Grenzgängern

In welchem Land sind Grenzgänger unterstellt?

Im Rahmen des Freizügigkeitsabkommens zwischen der EU und der Schweiz gilt primär das Erwerbsortsprinzip. Stolpersteine können Nebentätigkeiten und Homeoffice im Wohnstaat sein. Für die korrekte Abrechnung sind die Arbeitgebenden verantwortlich.

Von Gertrud E. Bollier

Für Personen, die nicht im selben Land wohnen und arbeiten, stellt sich die Frage nach der sozialversicherungsrechtlichen Unterstellung. Wo sind sie beitragspflichtig und wo zum Bezug der Leistungen berechtigt? Ausgeklammert werden in diesem Beitrag die steuerrechtlichen (siehe Artikel Prins/Sonderegger, S. 56) und gegebenenfalls betriebswirtschaftlichen Aspekte.

EU- oder CH-Bürgerinnen und -Bürger

Für die Beurteilung matchentscheidend ist die Nationalität der Grenzgängerin oder des Grenzgängers: Hat diese Person das Schweizerbürgerrecht oder jenes eines der 27 EU-Mitgliedsstaaten? Wenn ja, ist das Abkommen über Personenfreizügigkeit (FZA) zur Beurteilung der Unterstellung herbeizuziehen. Analoge Bestimmungen finden sich im EFTA-Übereinkommen (betreffend Schweiz, Liechtenstein, Norwegen und Island).

Das FZA sieht vor, dass Grenzgänger zur gleichen Zeit nur in einem Mitgliedsstaat (CH oder EU-27) den obligatorischen Sozialversicherungen unterstellt sind. Primär gilt das Erwerbsortsprinzip. Das bedeutet, dass Erwerbstätige in dem Land den obligatorischen Sozialversicherungen unterstellt werden, wo sie arbeiten.

Doch was gilt, wenn Erwerbstätige auch im Wohnsitzstaat eine Erwerbstätigkeit ausüben? Hier besagt das FZA, dass die Unterstellung in den Wohnsitzstaat wechselt, sobald dort eine wesentliche Erwerbstätigkeit ausgeübt wird. Wesentlich ist ab einem Viertel der gesamten Arbeitszeit. Es ist die übliche Gesamtstundenzahl zu ermitteln und dann zu bestimmen, ob im Wohnsitzstaat ein Viertel oder mehr davon geleistet wird. Im Fall von Homeoffice sind Bestrebungen im Gange, für Vollzeiterwerbstätige Homeoffice bis zu 40% des gesamten Pensums zuzulassen.

Vereinsarbeit und ähnliche Tätigkeiten im Wohnsitzstaat beeinflussen die Unterstellung nicht, solange sie insgesamt 5% der gesamten Erwerbsdauer nicht übersteigen (marginale Tätigkeiten).

Für Arbeitslose, Beamte und Fliegende gelten besondere Regelungen

Grenzgängerinnen, die arbeitslos werden, sind für die Dauer der Arbeitslosigkeit ausnahmslos im Wohnsitzstaat den Sozialversicherungen unterstellt. Sie beziehen auch dort das Arbeitslosengeld, können aber (auch) im vormaligen Beschäftigungsland nach Arbeit suchen (siehe dazu Artikel Schärli, S. 53, und Kaeser, S. 60). Beamte – bei uns leitende Mitarbeitende des öffentlichen Diensts – sind in dem Mitgliedsstaat unterstellt, dem die Verwaltungseinheit angehört, die sie beschäftigt. Wer beruflich in die Luft geht (Flug- und Kabinenbesatzungsmitglieder im Einsatz für Fluggäste oder Flugfracht), ist der Heimbasis verpflichtet.

Beitragsabrechnung mit ausländischen Sozialversicherungen

Schweizer Arbeitgebende müssen für ihre Grenzgänger mit erheblicher Tätigkeit im Wohnsitzstaat (ab einem Viertel der gesamten Arbeitszeit) mit den Sozialversicherun-

gen im betreffenden Wohnsitzstaat nach dessen Beitragsätzen und Vorschriften abrechnen. Laut Grenzgängerstatistik (1. Quartal 2023) kommen 217803 Personen aus Frankreich, 91504 aus Italien und 64706 aus Deutschland in die Schweiz arbeiten. Aus Österreich sind es nur 8776 und aus Liechtenstein 655 Personen.

Für die Beitragsabrechnung stehen zwei Wege offen: Grundsätzlich hat in diesen Fällen der Arbeitgeber im Beschäftigungsland die Arbeitnehmerbeiträge nach ausländischem Recht vom Lohn in Abzug zu bringen und mit dem zuständigen Versicherungsträger im Wohnsitzstaat der Grenzgängerin direkt abzurechnen. Grössere Firmen haben für die ganzen Belange von im Ausland wohnhaften Mitarbeitenden und für solche, die von der Schweiz aus im Ausland eingesetzt werden (Entsendung), eigenes Fachpersonal. Leider bestehen keine Broschüren, wie in den anderen Mitgliedsstaaten abgerechnet wird. Deshalb wird kleineren Unternehmen geraten, dafür die Dienstleistungen eines qualifizierten Treuhandbüros in Anspruch zu nehmen.

Der Arbeitgeber im Beschäftigungsland kann aber auch mit der Arbeitskraft vereinbaren, dass sie selbst die Beiträge in ihrem Wohnsitzstaat abrechnet und er der Arbeitskraft die Arbeitgeberbeiträge vergütet.

Zu beachten ist:

- In der Schweiz ist es die AHV-Ausgleichskasse, die für alle (schweizerischen) Sozialversicherungen bestimmt, wer zu unserem Sozialversicherungssystem gehört und wer zu dem welchen anderen Landes.
- Die Unterstellung unter die «Rentenversicherung» (CH = AHV/IV) bedingt auch die Unterstellung unter die Arbeitslosen-, Kranken- und Unfallversicherung, die Familienzulagen und seitens der Schweiz die obligatorische berufliche Vorsorge (BVG) sowie die EO (Erwerbsersatz).
- Für in der Schweiz versicherte Personen gehen Freizeitunfälle zulasten der Unfallversicherung (NBU). Im Ausland, wo eine Krankentaggeldversicherung Pflicht ist, gehen Freizeitunfälle zulasten der Krankenversicherung.
- Abgesehen von der Schweiz wird die Krankenversicherung lohnprozentual finanziert. Für Grenzgänger in die Schweiz, die den Sozialversicherungen im Wohnsitzstaat unterstehen, hat der Arbeitgeber die entsprechenden Beiträge zu übernehmen.
- Grenzgängerinnen mit Wohnsitz in Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich, die in der Schweiz erwerbstätig sind, haben ein «Optionsrecht». Das bedeutet, dass sie mit Aufnahme der Tätigkeit in der Schweiz wählen können, ob sie im Wohnsitzstaat oder in der Schweiz krankenversichert sein wollen. Dazu müssen die Leistungen im Wohnsitzstaat zu denen in der Schweiz gleichwertig sein. Grenzgänger aus allen anderen EU/EFTA-Mitgliedsstaaten müssen sich in der Schweiz krankenversichern; sie haben kein Wahlrecht. Vgl. www.kvg.org, Privatpersonen, Versicherungspflicht, Informationen zur Versicherungspflicht, «Befreiung von der Krankenversicherungspflicht auf Basis des Freizügigkeitsabkommens – Optionsrecht für Grenzgänger».
- Ist eine Person fälschlicherweise in der Schweiz unterstellt, obwohl sie in einem EU- oder EFTA-Mitgliedsstaat unterstellt sein sollte, meldet dies die Ausgleichskasse der zuständigen ausländischen Stelle. Sie schlägt vor, auf eine rückwirkende Unterstellung zu verzichten und die Bescheinigung A1 nur mit Wirkung für die Zukunft auszustellen. Im Missbrauchsfall muss mit der ausländischen Stelle eine Rückabwicklung erfolgen. Diese ist je nach Mitgliedsstaat mit erheblichen Kosten verbunden.
- In der Pensionskasse können nur AHV-pflichtige Grenzgänger versichert werden.

Vorgehen

Der ausländische Versicherungsträger im Wohnsitzstaat bestätigt die Unterstellung des Grenzgängers bzw. der Grenzgängerin mit dem Formular A1. Diese Bestätigung nimmt der Arbeitgeber im Beschäftigungsland zu seinen Akten bzw. leitet sie dem für ihn zuständigen Sozialversicherer weiter. Zusätzlich wird das Formular Vereinbarung nach Art. 21 Abs. 2 der VO 987/09 ausgefüllt (bit.ly/3HNSHHo), womit bestätigt wird, dass die Arbeitskraft im Wohnsitzstaat selbst für die im Beschäftigungsland erzielten Erwerbseinkommen abrechnet und der Arbeitgeber ihr seinen Beitragsanteil rückvergütet. Vorsicht: Der Arbeitgeber haftet voll, wenn die Mitarbeitende im Wohnsitzstaat nicht korrekt abrechnet!

Falsche Nationalität

Das FZA gilt nur für Personen mit Schweizerbürgerrecht oder dem eines der 27 EU-Mitgliedsstaaten. Für Drittstaatsangehörige (z. B. eine Marokkanerin) sind die Bestimmungen des Ländereinkommens zwischen dem Wohnsitzstaat und dem Beschäftigungsland massgebend. Unter den erwähnten Nachbarländern machen einzig Deutschland und Liechtenstein keine Einschränkungen in Bezug auf die Nationalität der Grenzgänger. Die Abkommen mit Frankreich, Italien und Österreich hingegen gelten ausschliesslich für die Angehörigen der beiden Nationalitäten (CH⇔F, CH⇔I, CH⇔A). Hier kann es für Drittstaatsangehörige zu Doppelunterstellungen und Doppelbelastungen kommen.

Leistungsbezug

Mit Erreichen des ordentlichen Renteneintrittsalters erhalten Personen, die in mehreren Staaten Versicherungs-/Beitragszeiten zurückgelegt haben, von jedem Staat eine Teilrente. Der Anspruch muss entsprechend mit der ersten Rentenmeldung geltend gemacht werden (siehe Artikel Ciattini/Aziz, Seite 49).

Take Aways

- In der Schweiz bestimmt die AHV-Ausgleichskasse für alle (schweizerischen) Sozialversicherungen, wer zu unserem Sozialversicherungssystem gehört und wer zu dem eines anderen Landes.
- Grenzgänger mit Schweizerbürgerrecht oder dem eines der 27 EU-Mitgliedsstaaten sind gleichzeitig nur in einem Land den Sozialversicherungen unterstellt. Im Alter erhalten sie Renten aus zwei oder mehreren Staaten.
- Wenn Grenzgängerinnen im Wohnsitzstaat einen Viertel oder mehr der gesamten Arbeitszeit leisten, müssen die Arbeitgeber aus dem Beschäftigungsland mit den Sozialversicherungen im entsprechenden Wohnsitzstaat (nach dessen Regelungen) abrechnen.



Gertrud E. Bollier

eidg. dipl. Sozialversicherungsexpertin,
gebo Sozialversicherungen AG

WERBUNG



Leitfaden schweizerische Sozialversicherungen 2022

Mitte August ist die 17. überarbeitete Auflage des Leitfadens erschienen, nun mit elf Sozialversicherungen. Studierende, Personen, die im beruflichen Alltag mit Sozialversicherungen zu tun haben, Fachhochschulen, Universitäten und Gerichte finden in der neu überarbeiteten Auflage die für sie erforderlichen Informationen.

17. aktualisierte Auflage, August 2022, Gertrud E. Bollier, 1028 Seiten, Deutsch, inkl. eBook, Fr. 139.– (inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten).
Kombi-Angebote finden Sie auf hrm4you.ch

Weitere Informationen und Bestellungen:
info@hrm4you.ch, hrm4you.ch

hrm4you.ch


vps.epas

Wie und wo Grenzgänger zu ihren Leistungen kommen

Dank europäischen Abkommen ist der Sozialversicherungsschutz auch bei Umzug oder für Grenzgänger gewährleistet. Eine Mehrfachunterstellung und damit eine doppelte Beitragsbelastung wird vermieden. Renten werden allenfalls von den Sozialversicherungen mehrerer Staaten ausgerichtet.

Von Damiano Ciattini und Elias Aziz

Die Anzahl der Grenzgänger – die in den letzten 25 Jahren stetig zugenommen hat – steht im Mittelpunkt des europäischen Wirtschaftsaustauschs. Aktuell zählt das Bundesamt für Statistik (BFS) 380 000 Grenzgänger, die sich mehrheitlich auf den Kanton Genf (27.4%), den Kanton Tessin (20.4%) und den Kanton Waadt (10.8%) verteilen. Ende 2022 wohnten 56.3% der ausländischen Grenzgänger in Frankreich, 23.5% in Italien, 17.1% in Deutschland, 2.3% in Österreich sowie 0.2% in Liechtenstein. 0.8% der Grenzgänger waren in einem Land wohnhaft, das nicht an die Schweiz angrenzt.

Als Grenzgänger gelten Personen mit Hauptwohnsitz in einem EU/EFTA-Land, die in der Schweiz eine unselbständige Erwerbstätigkeit ausüben und täglich (oder zumindest einmal pro Woche) an ihren Hauptwohnsitz im Ausland zurückkehren.

Auf der Ebene der Vorsorge hat die Internationalisierung der Versicherungskarrieren die Staaten dazu veranlasst, die Frage der Rentenversicherung durch Abkommen über soziale Sicherheit zu regeln.

Abkommen über soziale Sicherheit

Zu den wichtigsten Texten gehört das Abkommen über den freien Personenverkehr (FZA) zwischen der Schweiz und der EU, das am 1. Juni 2002 in Kraft getreten ist. Für die soziale Sicherheit ist sein Anhang II ausschlaggebend, der die Koordinierung der Sozialversicherungssysteme zwischen der Schweiz und der EU gewährleistet. Das EFTA-Übereinkommen vom 21. Juni 2001 beinhaltet die gleichen Regeln wie das FZA, gilt für Staatsangehörige der Schweiz, Islands, Liechtensteins und Norwegens und übernimmt die nachfolgend genannten EU-Verordnungen.

Die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit wird in den europäischen Verordnungen Nr. 883/2004 und Nr. 987/2009 ausgestaltet, die sowohl im Rahmen des FZA als auch für die EFTA Wirkung entfalten.

Die Schweiz hat mit rund 50 Staaten bilaterale Abkommen über soziale Sicherheit abgeschlossen. Diese Abkommen verfolgen – gleich wie das europäische Regelwerk – insbesondere folgende Ziele:

Zusammenrechnung von Beitragszeiten aus verschiedenen Beitragsländern

Wohnsitz Schweiz

Gestützt auf das FZA werden die Systeme der sozialen Sicherheit koordiniert, um Gleichbehandlung zu erreichen. Die Ausgestaltung des Verfahrens und die Prüfung des Rentenanspruchs richten sich in der Schweiz hingegen alleine nach der schweizerischen Rechtsordnung. Die Schweiz nimmt eine sogenannte autonome Rentenberechnung vor, was heisst, dass sie ihre Rentenleistungen lediglich auf die in der Schweiz zurückgelegten Versicherungszeiten berechnet und im EU-Raum zurückgelegte Versicherungszeiten unberücksichtigt lässt.

Das europäische Koordinationsrecht sieht vor, dass auf die Berechnung der anteiligen Leistung verzichtet werden kann, wenn in einem betroffenen Staat die autonom berechnete Leistung immer gleich hoch oder höher ist als die anteilige Leistung aufgrund der Totalisierung und Proratisierung. Die Renten der schweizerischen AHV/IV erfüllen diese Voraussetzung, weshalb in der Schweiz auf die anteilige Berechnung, wie sie normalerweise in der EU stattfindet, verzichtet werden kann.

In der AHV ist insbesondere eine streng lineare Rentenberechnung nach dem Verhältnis zwischen den vollen Beitragsjahren der versicherten Person und denjenigen ihres Jahrgangs vorgesehen. Bei der Berechnung der AHV-Renten sind daher die Beitragszeiten, die in EU-Staaten zurückgelegt wurden, nicht zu berücksichtigen. Lediglich unterjährige Versicherungszeiten aus der EU müssen berücksichtigt werden.

Wohnsitz Ausland

Bei der Berechnung der Renten kennt das europäische Koordinationsrecht das allgemeine Prinzip der Zusammenrechnung von Versicherungszeiten. Dabei erfolgt nach den gemeinschaftlichen Bestimmungen eine Vergleichsrechnung:

Einerseits ist die Berechnung allein nach dem innerstaatlichen Rentenrecht vorzunehmen, andererseits – bei Beteiligung von mehreren Staaten – zunächst eine Totalisierung und sodann eine Proratisierung vorzunehmen. Die Rentenbehörden der einzelnen EU-Länder, in denen die versicherte Person gearbeitet hat, prüfen, welche Beiträge in ihr System eingezahlt wurden, wie viel in anderen Ländern eingezahlt wurde und wie lang die versicherte Person in den verschiedenen Ländern gearbeitet hat.

Gleichwertiger EU-Satz

Jede Rentenbehörde berechnet den von ihr zu zahlenden Anteil der Rente unter Berücksichtigung der Versicherungszeiten in allen EU-Ländern. Dazu addiert sie die Versicherungszeiten in allen EU-Ländern und errechnet, welche Rente die versicherte Person erhalten würde, wenn sie die ganze Zeit in ihr eigenes System eingezahlt hätte (den theoretischen Betrag). Dieser Betrag wird dann an die Dauer angepasst, während der die versicherte Person tatsächlich in diesem Land versichert war (die sogenannte anteilige Leistung).

Nationaler Satz

Wenn die versicherte Person unabhängig von Versicherungszeiten in anderen Ländern bereits Anspruch auf eine nationale Rente hat, berechnet die Rentenbehörde auch die nationale Rente (die sogenannte selbständige Leistung).

Ergebnis

Anschliessend vergleicht die nationale Behörde die anteilige Leistung und die selbständige Leistung. Die versicherte Person erhält dann von diesem Land den höheren Betrag.

- Gewährleistung der Gleichbehandlung der Staatsangehörigen der Vertragsstaaten.
- Bestimmung der anwendbaren Rechtsvorschriften.
- Festlegung der Anrechnungsmodalitäten von Versicherungszeiten, die in einem anderen Vertragsstaat zurückgelegt wurden.
- Normierung von Leistungsexport.

Gleichbehandlung

Der Grundsatz der Gleichbehandlung besagt, dass ein Grenzgänger im Versicherungsfall (Invalidität, Alter oder Hinterlassenschaft) über dieselben Rechte und Pflichten verfügt wie die Staatsangehörigen des Landes, in dem er versichert ist.

Anwendbare Rechtsvorschriften

Eine versicherte Person soll nach den europäischen Koordinierungsbestimmungen lediglich den Regeln eines einzigen Staates unterliegen und somit auch nur in diesem Staat Sozialversicherungsbeiträge entrichten. So gilt insbesondere das Erwerbortsprinzip, was bedeutet, dass die versicherte Person der Versicherungspflicht am Arbeitsort (und nicht am Wohnort) unterliegt.

Anrechnung von Versicherungszeiten

Das europäische Koordinationsrecht sieht vor, in einem Vertragsstaat zurückgelegte Versicherungszeiten erforderlichenfalls auch für den Leistungsanspruch im anderen Vertragsstaat zu berücksichtigen.

Dies wendet sich jedoch auf die Schweiz nicht an. So erlaubt der Anhang VIII der Verordnung 883/04 der Schweiz, auf die Anwendung dieser «gemeinschaftlichen» Berechnungsmethode zu verzichten und ihre AHV/IV-Renten ausschliesslich nach den Grundsätzen des schweizerischen Rechts zu berechnen (Grundsatz der «autonomen Berechnung»).

Auch bleiben im europäischen Regelwerk die eingezahlten Beiträge bis zum Eintritt des versicherten Ereignisses der berechtigten Person im Besitz der Sozialversicherungen der jeweiligen Staaten und werden somit weder an die Versicherungen anderer Staaten überwiesen noch den Versicherten zurückerstattet.

Ist die Rente im Wohnsitz- oder Erwerbsland zu beantragen?

Der Zweck der im FZA und im EFTA-Übereinkommen enthaltenen europäischen Koordinierungsregeln be-

steht insbesondere darin, die Freizügigkeit der Arbeitnehmer und Dienstleistungserbringer sicherzustellen und den Zugang zu den verschiedenen Zweigen der sozialen Sicherheit (Alter, Invalidität, Tod, Krankheit, Unfall und Arbeitslosigkeit) zu erleichtern.

Falls Erwerbstätige neben der Schweiz auch in einem oder mehreren EU-Ländern einer Erwerbstätigkeit nachgegangen sind, so haben sie unter Umständen verschiedene nationale Rentenansprüche. Es gilt zu beachten, dass hierfür für jedes Land einzeln die Anspruchsbedingungen erfüllt sein müssen, insbesondere was die Frage der – national unterschiedlich geregelten – Mindestbeitragsdauer betrifft.

Obwohl das europäische Koordinationsrecht grosse praktische Erleichterungen für Grenzgänger mit sich gebracht hat, beruft sich jedes EU-Land weiter auf ihre eigenen Sozialversicherungsgesetze. Das Europarecht stellt jedoch sicher, dass der Sozialversicherungsschutz bei Umzug in ein anderes Land gewahrt bleibt. Auch bringt es Klarheit für Grenzgänger.

Ein Beispiel: Martine lebt im grenznahen Frankreich, arbeitet aber in der Schweiz für ein niederländisches Finanzunternehmen mit Sitz in Luxemburg. Sie ist eine Pendlerin im klassischen Sinn. Weder der Lebensmittelpunkt Martines noch der Sitz (oder die Nationalität) ihres Arbeitgebers haben eine Bedeutung. Einzig ausschlaggebend ist, wo Martine wirklich arbeitet. Sie untersteht ausschliesslich der Schweizer Sozialversicherung.

Die Versicherungsunterstellung erfolgt also nach dem Erwerbortsprinzip.

Die Rente wird sie einige Monate vor Erreichen des Rentenalters bei der Schweizerischen Ausgleichskasse (SAK) in Genf beantragen. Die SAK wird den Anspruch auf eine Schweizer Rente prüfen, indem sie den Betrag der AHV-Rente festlegt, der ausschliesslich auf der Grundlage der Versicherungszeiten berechnet wird, die Martine in der Schweiz zurückgelegt hat (siehe Kasten Seite 50).

Zu beachten ist, dass die ins Ausland gezahlten AHV-Leistungen ausschliesslich in Schweizer Franken nach den vom Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) festgelegten Berechnungsmethoden berechnet werden. Martine als Rentenbezügerin wird die Möglichkeit

haben, ihre Zahlungsadresse frei zu wählen, z.B. in Frankreich oder in der Schweiz, wenn sie dort ein Bankkonto beibehalten hat.

Diese länderübergreifenden Regeln finden sich in den bilateralen Verträgen mit der EU im FZA und in den analogen Bestimmungen für die EFTA-Staaten. Das FZA stellt die Gleichstellung der Angehörigen beider Vertragsstaaten bezüglich Leistungsansprüche sicher und sieht vor, dass die gleiche Person zum selben Zeitraum nur in einem Vertragsstaat Sozialversicherungsbeiträge zahlt.

Sollte Martine im obigen Beispiel ihrem niederländischen Arbeitgeber bis zu ihrem Pensionsalter die Treue halten (oder der Versicherungsfall Invalidität eintreten), so wird sie die entsprechenden Rentenmeldungen in der Schweiz, genauer in Genf bei der Zentralen Ausgleichsstelle (ZAS, siehe Infobox), einzureichen haben.

Hat die in Frankreich wohnende Martine aber auch in Deutschland, Frankreich und Österreich Beitragszahlungen geleistet, muss sie sich an den Sozialversiche-

Take Aways

- Das FZA und die zugehörigen Verordnungen regeln für Schweizer sowie Staatsangehörige von EU- oder EFTA-Staaten die Koordinierung der Sozialversicherungsunterstellung und damit auch die Ausrichtung von Leistungen.
- Oberstes Ziel der Vereinbarungen ist die Gleichbehandlung der Angehörigen der Vertragsstaaten. Zudem sollen Grenzgänger jeweils nur einem System unterstellt sein und nur in einem Staat Beiträge entrichten müssen.
- Wer in mehreren Vertragsstaaten gearbeitet hat, muss seinen Rentenanspruch bei der zuständigen Stelle des Staats geltend machen, in dem er oder sie zuletzt erwerbstätig war. Im Fall der Schweiz ist dies die Schweizerische Ausgleichskasse SAK. Diese Stelle veranlasst die Berechnung und Auszahlung der Leistungen ihres Staats sowie der weiteren Staaten, in denen ausreichende Beitragszeiten erworben wurden.
- In der Schweiz erworbene Leistungsansprüche werden ausschliesslich nach Schweizer Recht berechnet. Letztlich erhalten Grenzgänger in die Schweiz oder aus der Schweiz so Renten aus mehreren Staaten.

Träger des Landes wenden, in dem sie zuletzt Beiträge entrichtet hat. Im Falle Frankreichs hätte sie sich an dessen Sozialversicherer, die Caisse d'assurance retraite et santé au travail (CARSAT), zu wenden. Die CARSAT wird den Antrag dann in die Schweiz, Deutschland und Österreich weiterleiten, nachdem sie geprüft hat, ob Martine einen französischen Rentenanspruch hat. Im Normalfall richtet dann jedes Land einzeln eine Leistung aus. Die verschiedenen Adressen der nach Ländern zuständigen Behörden finden sich auf der Website des BSV (bit.ly/3MY3rVE).

Martine muss sich hingegen während ihrer Erwerbstätigkeit in der Schweiz im Fall von Arbeitslosigkeit bewusst sein, dass sie die Taggelder in ihrem Wohnortland Frankreich erhält und nur bei Teilzeitarbeitslosigkeit in den Genuss der (höheren) Taggelder in der Schweiz kommt (siehe Artikel Kaeser, Seite 60).

Im Fall von Invalidität muss der Antrag bei der IV-Stelle des Kantons eingereicht werden, in dem sie zuletzt gearbeitet hat. Zieht Martine in die Schweiz, muss sie sich im Fall von Invalidität an die IV-Stelle ihres Wohnsitzkantons wenden.

Nützlich ist in diesem Zusammenhang, dass die SAK den Versicherten, die in der Schweiz und im Ausland Wohnsitz hatten, die Internetseite ESCAL zur Verfügung stellt. Auf dieser kann die Altersrente unverbindlich geschätzt werden: acor-avs.ch.

Die Invaliditätsrenten

Staatsangehörige der Schweiz oder eines EU-Staats, die in der Schweiz eine unselbständige oder selbständige Erwerbstätigkeit ausgeübt haben, ohne in der Schweiz Wohnsitz gehabt zu haben, und die den schweizerischen Vorschriften über die Invalidenversicherung nicht mehr unterstellt sind, weil sie ihre Tätigkeit in der Schweiz wegen Unfall oder Krankheit aufgegeben haben, gelten im Hinblick auf den Anspruch auf Eingliederungsmassnahmen weiterhin als versichert. Dies gilt auch während der Durchführung der Massnahmen, sofern sie nicht wieder eine Erwerbstätigkeit ausserhalb der Schweiz aufnehmen.

In Bezug auf IV-Renten gelten sowohl für die Entstehung des Anspruchs als auch für die Bestimmung des Invaliditätsgrads die Schweizer Bestimmungen. Seit dem Inkrafttreten der 5. IV-Revision haben nur Versicherte, die bei Eintritt der Invalidität mindestens drei Beitragsjahre aufweisen, Anspruch

auf eine ordentliche Rente der Invalidenversicherung. Wird die Mindestbeitragsdauer von drei Jahren durch die schweizerischen Versicherungszeiten nicht erfüllt, müssen bei Schweizer Bürgern oder Staatsangehörigen eines EU-Staats die in einem EU-Staat zurückgelegten Beitragszeiten berücksichtigt werden. Die schweizerische IV-Hauptrente wird jedoch ohne die Anrechnung ausländischer Versicherungszeiten autonom nach schweizerischem Recht berechnet.

Dies bedeutet, dass ein französischer Grenzgänger mit Wohnsitz in Frankreich, der zum Zeitpunkt des versicherten Ereignisses Beiträge an die schweizerischen Sozialversicherungen entrichtet hat, seinen Antrag auf eine schweizerische IV-Rente bei der zuständigen kantonalen IV-Stelle einreichen wird. Durch diesen Rentenanspruch werden gestützt auf die vorher dargelegte zwischenstaatliche Koordination auch Rentenansprüche in EU-Ländern geltend gemacht.



Damiano Ciattini

Stellvertreter des Dienstchefs Rechtsdienst,
Schweizerische Ausgleichskasse SAK



Elias Aziz

Abteilungsverantwortlicher Internationale Beziehungen,
Internationale Angelegenheiten und Logistik IL, ZAS

Zentrale Ausgleichsstelle ZAS

Die Zentrale Ausgleichsstelle ZAS ist das zentrale Vollzugsorgan des Bundes im Bereich der Sozialversicherungen der 1. Säule, welche die AHV, die IV und die EO umfasst. Sie beschäftigt in Genf und Bern über 800 Mitarbeitende und ist als Hauptabteilung der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) angegliedert. www.zas.admin.ch

Die Autoren dieses Artikels sind für die ZAS tätig.

Informations- vorsprung für Stellensuchende bei den RAV

Mit der Stellenmeldepflicht wird den bei den RAV gemeldeten Stellensuchenden, die in der Schweiz wohnen oder Grenzgänger sind, ein Informationsvorsprung gewährt. Ein Einfluss der Stellenmeldepflicht auf die Zuwanderung konnte bisher nicht nachgewiesen werden. Das System hilft aber den Unternehmen bei der raschen Besetzung von offenen Stellen.

Von **Oliver Schärli**

Seit der Einführung der Stellenmeldepflicht am 1. Juli 2018 sind Arbeitgebende gesetzlich verpflichtet, offene Stellen in Berufsarten mit einer überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit den regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) zu melden. Stellensuchende, die bei einem RAV angemeldet sind, erhalten einen Informationsvorsprung und können sich während fünf Arbeitstagen bewerben, bevor die Arbeitgebenden die Stellen öffentlich ausschreiben dürfen.

Die Gesetzgebung zur Stellenmeldepflicht ist mit dem Personenfreizügigkeitsabkommen (FZA) kompatibel. Auch EU/EFTA-Angehörige können meldepflichtige Stellen während des Informationsvorsprungs einsehen, wenn sie sich bei einem RAV zur Stellensuche einschreiben. Für die Einschreibung müssen sie jedoch in der Schweiz anwesend sein (Wohnsitz). Einzig Grenzgänger können sich bei den RAV für die Stellensuche anmelden und weiterhin im Ausland wohnen.

Stärkung der Arbeitsvermittlung

Für die Stellenmeldungen bei den RAV stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

- Online über die Stellenvermittlungsplattform Job-Room auf arbeit.swiss,
- beim zuständigen RAV, persönlich, per Mail oder telefonisch,
- oder bei grosser Zahl an Meldungen über eine automatisierte API-Schnittstelle.

Eingegangene Stellen werden von den RAV umgehend geprüft und auf der Stellenvermittlungsplattform Job-Room (job-room.ch/home/company) aufgeschaltet. Das RAV bestätigt die Aufschaltung. Am ersten Arbeitstag nach der Aufschaltung beginnt die Publikationssperrfrist von fünf Arbeitstagen. Danach dürfen diese Stellen anderweitig ausgeschrieben werden. Innerhalb von drei Arbeitstagen übermitteln die RAV den Arbeitgebenden Dossiers mit passenden Kandidatinnen und Kandidaten oder fordern diese zur Bewerbung auf. Falls sie keine passenden Dossiers finden, teilen sie dies den Arbeitgebenden mit. Aus den Vermittlungsvorschlägen wählen die Arbeitgebenden geeignete Personen aus und melden dem RAV zurück, ob sie jemanden eingeladen oder eingestellt haben.

Wenn Arbeitgebende Personen einstellen, die bei einem RAV gemeldet oder bereits seit sechs Monaten im eigenen Unternehmen angestellt sind, entfällt die Stellenmeldepflicht. Ebenfalls nicht meldepflichtig sind kurzfristige Einsätze, die maximal 14 Kalendertage dauern.

Mit der Meldepflicht, dem Informationsvorsprung und den Vermittlungsvorschlägen soll die öffentliche Arbeitsvermittlung gestärkt und die Arbeitslosigkeit gesenkt werden. Eine Zunahme der Anstellungen von inländischen Stellensuchenden soll schliesslich auch den Bedarf an ausländischen Arbeitskräften und somit die Zuwanderung in den Arbeitsmarkt senken.

Take Aways

- Grenzgänger und in der Schweiz wohnhafte Stellensuchende, die bei den RAV gemeldet sind, erhalten bei meldepflichtigen Stellen einen Informationsvorsprung und aktive Unterstützung der RAV.
- Meldepflichtig sind Stellen für Berufsarten mit einer Arbeitslosenquote ab 5%. Das Seco publiziert die entsprechende Liste jeweils im 4. Quartal für das Folgejahr.
- Arbeitgebende müssen meldepflichtige Stellen den RAV melden. Nach einer fünftägigen Frist dürfen die Stellen öffentlich ausgeschrieben werden.
- Qualitative Kandidatendossiers sind ebenso Erfolgsfaktoren für die Vermittlung wie gute Beziehungen zwischen den RAV und den Arbeitgebenden.

Liste der meldepflichtigen Berufsarten

Daher wurde die Stellenmeldepflicht im Bundesgesetz über Ausländerinnen und Ausländer und über die Integration (AIG) festgelegt und in der Arbeitsvermittlungsverordnung (AVV) präzisiert. In der Einführungsphase bis Dezember 2019 galt zur Bestimmung der meldepflichtigen Berufsarten ein erhöhter Schwellenwert der Arbeitslosenquote (ALQ) von 8%. Seit 2020 beträgt der Schwellenwert 5%. Die Liste der meldepflichtigen Berufsarten wird jeweils im 4. Quartal eines Jahres vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) aktualisiert und gilt für die Dauer vom 1. Januar bis zum 31. Dezember des nachfolgenden Jahres.

Die meldepflichtigen Berufsarten werden anhand der durchschnittlichen gesamtschweizerischen ALQ vom 4. Quartal des Vorjahres bis und mit dem 3. Quartal des laufenden Jahres für das Folgejahr berechnet. Die Liste der meldepflichtigen Berufsarten ist auf dem Portal der Arbeitslosenversicherung und der öffentlichen Arbeitsvermittlung arbeit.swiss abrufbar. Weitere Informationen zur Stellenmeldepflicht sowie Empfehlungen für Arbeitgebende finden sich im Kasten auf Seite 55.

Der Stellenmeldepflicht unterliegen vor allem Berufsarten aus der Gastronomie, dem Bau, der Industrie und den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen. Bei einem grossen Teil der Meldungen an die RAV werden Hilfsarbeitskräfte oder Personen im Service gesucht. In den Jahren 2020 und Anfang 2021 ist die Arbeitslosigkeit Corona-bedingt stark angestiegen. Dementsprechend unterstanden in den Folgejahren 2021 und 2022 deutlich mehr Berufsarten der Stellenmeldepflicht als in den Jahren zuvor. Die anschliessende arbeitsmarktliche Erholung widerspiegelt sich in der Liste der meldepflichtigen Berufsarten. Folglich fallen im Jahr 2023 wieder deutlich weniger Berufsarten unter die Stellenmeldepflicht.

Mehr Transparenz im Stellenmarkt dank Meldepflicht

Das Seco liess die Wirkung der Stellenmeldepflicht auf Arbeitslosigkeit und Zuwanderung sowie den Vollzug in der Einführungsphase mit vier Evaluationen vertieft untersuchen. Die beiden Wirkungsevaluationen konnten keinen statistisch signifikanten Effekt auf die Arbeitslosigkeit und die Zuwanderung feststellen. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass die Arbeitslosenquote 2019 tief war und keine Stellenknappheit herrschte. Zudem unterlagen aufgrund des erhöhten Schwellenwerts wenige Berufsarten der Meldepflicht.

Mit zwei Monitoring-Evaluationen wurde zudem die Umsetzung der Stellenmeldepflicht genauer untersucht. Beide zeigten einen starken Anstieg der Meldungen nach Inkrafttreten

der Stellenmeldepflicht. Als Faktoren für eine erfolgreiche Vermittlung durch die RAV identifizierten die Evaluationen unter anderem die Qualität der Kandidatendossiers sowie die rasche Übermittlung von mindestens einem Vermittlungsvorschlag. Gute Beziehungen zwischen den RAV und den Arbeitgebenden erwiesen sich als zentral. Positive Erfahrungen der Arbeitgebenden erhöhten die Bereitschaft, Stellensuchende der RAV einzustellen.

Seit 2019 wird jährlich ein Monitoringbericht zur Überprüfung des gesetzkonformen und effizienten Vollzugs der Stellenmeldepflicht erstellt. Am 26. Mai 2023 wurde der vierte Monitoringbericht (bit.ly/3Ng27yL) veröffentlicht. Gemäss diesem konnte die Stellenmeldepflicht, wie in den Jahren zuvor, auch im Jahr 2022 insgesamt erfolgreich umgesetzt werden. Weiter hat die Stellenplattform «Job-Room» der öffentlichen Arbeitsvermittlung für Arbeitgebende und Stellensuchende an Bedeutung gewonnen. Durch den Anstieg der Arbeitslosenquote während der Corona-Krise im Jahr 2020 und 2021 unterstanden auch 2022 viele Berufsarten der Meldepflicht. Im Jahr 2022 wurden den RAV über 475 000 meldepflichtige Stellen gemeldet, die meisten davon aus der Baubranche, der Industrie und der Gastronomie. Die Stellenmeldungen aus dem Handel haben stark zugelegt. Nach dem Höchststand der Arbeitslosigkeit im Januar und Februar 2021 (ALQ 3.7%) ist die ALQ und damit die Zahl der bei den RAV gemeldeten Stellensuchenden zwar rasch und stark gesunken. Trotzdem ist es im Rahmen der Stellenmeldepflicht gelungen, mehr als 8000 Stellensuchende erfolgreich zu vermitteln. Diejenigen, die den Informationsvorsprung über die Stellenplattform selbständig nutzen, sind dabei nicht mitgezählt.



Oliver Schärli

lic. phil. I / MBA, Leiter des Bereichs
Arbeitsmarkt/Arbeitslosenversicherung
in der Direktion für Arbeit,
Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco)

Weiterführende Informationen zur Stellenmeldepflicht

Auf dem Portal der Arbeitslosenversicherung und der öffentlichen Arbeitsvermittlung arbeit.swiss finden Sie:

- ein Erklärvideo zur Stellenmeldepflicht, FAQ, Flyer, die Vollzugsweisung über die öffentliche Arbeitsvermittlung (AVG-Praxis öAV), Berichte zum Vollzugsmonitoring und zu Evaluationen und vieles mehr,
- die aktuelle Liste mit den betroffenen Berufsarten sowie den zugeordneten Berufsbezeichnungen,
- den Check-up zur Prüfung, ob die zu besetzende Stelle meldepflichtig ist oder nicht. Dafür geben Sie den gesuchten Berufstitel im Check-up ein. Falls die gesuchte Berufsbezeichnung im Check-up nicht gefunden wird, hilft Ihnen das zuständige RAV bei der Identifikation der geeigneten Berufsbezeichnung für die Stellenausschreibung weiter.

Empfehlungen für Arbeitgebende

- Registrieren Sie sich auf arbeit.swiss, und profitieren Sie von der für Sie kostenlosen Stellenvermittlung: Sie melden eine offene Stelle und erhalten vom RAV Vermittlungsvorschläge, und Sie können Kandidatinnen und Kandidaten suchen und kontaktieren.
- Formulieren Sie ein Inserat so spezifisch wie möglich, damit Ihnen möglichst genaue Dossiers zugestellt werden können. Sie können einmal platzierte Inserate duplizieren und abändern und müssen sie so nicht jedes Mal neu hochladen.
- Nehmen Sie persönlich Kontakt mit dem für Sie zuständigen RAV auf. Informieren Sie die für Sie zuständige Person über Ihre firmenspezifischen Bedürfnisse.
- Legen Sie die Bestätigung, die Sie vom RAV bei einer Stellenmeldung erhalten, im Personaldossier der angestellten Person ab. So können Sie im Falle einer Arbeitsmarktkontrolle den Nachweis erbringen, dass Sie korrekt gehandelt haben.

Grenz- gänger im Homeoffice

Die Mehrheit der Unternehmen lässt heute Arbeit im Homeoffice zu. Betrifft dies Grenzgänger, müssen neben der Sozialversicherungsunterstellung auch Auswirkungen auf die Steuerpflicht beachtet werden.

Von **Vanessa Prins und Lucien Sonderegger**

Homeoffice ist seit der Pandemie aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. In einer kürzlich durchgeführten Studie gaben über 50% der Firmen an, dass Homeoffice als bedeutender Schlüssel für die Anziehung und Bindung von Talenten gilt. Über 84% der Teilnehmenden dieser Studie gaben an, auch nach dem Ende der Pandemie ihren Mitarbeitenden Homeoffice anbieten zu wollen – in vielen Fällen sogar im grenzüberschreitenden Kontext.¹

Homeoffice führt in verschiedenen Rechtsgebieten zu neuen, teilweise unbekanntem Herausforderungen, unter anderem im Arbeits-, Datenschutz-, Migrations- sowie Sozialversicherungsrecht – und nicht zuletzt im Steuerrecht. Was also müssen Arbeitnehmende und Arbeitgebende aus steuerrechtlicher Sicht beachten? Grenzüberschreitendes Homeoffice zeichnet sich in diesem Artikel dadurch aus, dass die Arbeitstätigkeit des Arbeitnehmenden sowie der Sitz des Arbeitgebers mit dem Wohnsitzland nicht deckungsgleich sind. Ein besonderer Fo-

kus wird – nebst den allgemeinen Besteuerungsregeln im internationalen Kontext – auf die spezifischen Grenzgängerregelungen mit den Nachbarländern der Schweiz gelegt.

Allgemeine Besteuerungsgrundsätze von internationalen Arbeitnehmenden

Natürliche Personen werden für ihre unselbständigen Erwerbseinkünfte grundsätzlich an jenem Ort steuerpflichtig, wo die Arbeit tatsächlich physisch ausgeführt wird. Werden nun bestimmte oder auch nur vereinzelte Arbeitstage bei grenzüberschreitenden Arbeitsverhältnissen nicht mehr physisch am Sitz des Arbeitgebers, sondern im Homeoffice im Ausland geleistet, kann dies zu einer anderen Zuweisung des Besteuerungsrechts des Arbeitslohns führen.

Für Arbeitgebende können in diesem Zusammenhang steuerrechtliche Pflichten aufkommen, die es zu verstehen und umzusetzen gilt. Dabei muss zwingend eine Unterscheidung zwischen den nationalen Besteuerungsregeln und den internationalen Zuteilungsregeln der Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) getroffen werden. Während nur nationale Steuergesetze

¹ Vialto Partners Remote Work Survey: The New Work Environment, Oktober 2022.

Take Aways

- Grundsätzlich besteht die Steuerpflicht im Erwerbsland.
- Die Besteuerung von Grenzgängern und Wochenaufenthalt ist in den Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) mit unseren Nachbarländern detailliert geregelt und kann vom Grundsatz abweichen.
- Je nach Abkommen führt eine Tätigkeit im Homeoffice zu einer Verschiebung der Steuerpflicht von einem Land ins andere.
- Ein Homeoffice-Reglement mit nach Land unterschiedlichen Schwellen kann das Unternehmen vor unliebsamen Überraschungen schützen.

eine Steuerpflicht begründen können, ist es die Aufgabe der Doppelbesteuerungsabkommen, festzulegen, ob ein auf der Grundlage des nationalen Steuerrechts bestehendes Besteuerungsrecht eingeschränkt wird.

Bei grenzüberschreitenden Arbeitsverhältnissen wird grundsätzlich zwischen Grenzgängern und Wochenaufenthalt unterschieden. Ein Grenzgänger pendelt typischerweise täglich zwischen seinem Wohnort und seiner Arbeitsstätte im Ausland und kehrt am gleichen Tag an seinen Wohnsitz zurück. Internationale Wochenaufenthalter hingegen sind Personen, die während der Woche in der Schweiz arbeiten und am Wochenende jeweils an den Familienort im Ausland zurückkehren.²

Viele Unternehmen ziehen es vor, für ihre in der Schweiz beschränkt steuerpflichtigen Arbeitnehmenden die Quellensteuer auf dem vollumfänglichen Erwerbseinkommen einzubehalten und abzurechnen.³ Dies obwohl in vielen grenzüberschreitenden Konstellationen lediglich die in der Schweiz verbrachten Arbeitstage steuerpflichtig wären.⁴ Dies ist ein vorsichtiger, aber praktikabler Ansatz, der sicherstellt, dass die Arbeitgeberpflichten erfüllt werden. Mit diesem Verfahren werden aber die Lasten auf die Arbeitnehmenden übertragen, die si-

cherzustellen haben, dass sie persönlich rechtzeitig (bis zum 31. März des Folgejahrs) eine Neuveranlagung der Quellensteuer beantragen.

Die Schweiz sieht in den DBA mit den angrenzenden Staaten Deutschland, Frankreich, Liechtenstein und Italien abweichende steuerliche Beurteilungen mit entsprechend anderer Zuweisung des Besteuerungsrechts für Grenzgänger vor. Keine entsprechende Regelung wurde hingegen mit Österreich getroffen.

Die Schweiz und ihre Nachbarländer

Im Zuge der Abflachung der Pandemie sind die COVID-19-Vereinbarungen im Bereich der Einkommenssteuer grösstenteils ausser Kraft getreten. Somit gelten für die Grenzgänger aktuell nun wieder die üblichen, teilweise leicht modifizierten Besteuerungsregeln.

Deutschland

Art. 15a des Doppelbesteuerungsabkommens zwischen der Schweiz und Deutschland regelt die Besteuerung der Grenzgänger und sieht vor, dass das Einkommen eines Grenzgängers mit Wohnsitz in Deutschland grundsätzlich in Deutschland zu besteuern ist, wobei die Schweiz maximal 4.5% des Bruttobetrags der Vergütung im Rahmen der Quellensteuer einbehalten darf. Deutschland rechnet die in der Schweiz erhobene Quellensteuer der deutschen Einkommenssteuer an.

Die Grenzgänger-Eigenschaft entfällt, wenn eine Anzahl von 60 sogenannten Nicht-Rückkehrtagen pro Kalenderjahr vorliegt. Als Nicht-Rückkehrtag gilt ein Tag, an dem es dem Arbeitnehmer abends aus beruflichen Gründen nicht möglich oder nicht zumutbar ist, an seinen Wohnort zurückzukehren. Sollte

die Anzahl Nicht-Rückkehrtage überschritten werden, wird der Arbeitnehmer nach den allgemeinen Zuteilungsnormen des Doppelbesteuerungsabkommens besteuert. Internationale Wochenaufenthalter gelten somit nie als Grenzgänger im Sinne des Abkommens.

Gemäss Verständigungsvereinbarung zwischen der Schweiz und Deutschland ist eine Homeoffice-Tätigkeit im Wohnsitzland nicht als Nicht-Rückkehrtag zu betrachten und ist somit nicht schädlich für die Aufrechterhaltung des Grenzgängerstatus.⁵ Das Schweizer Unternehmen kann also weiterhin 4.5% als Quellensteuer einbehalten, sofern die nötigen Bestätigungen vorliegen.⁶

² Zu berücksichtigen ist jeweils, dass diese Bezeichnungen sich auf die steuerrechtliche Behandlung beschränken und mit jenen des Migrationsrechts (G-Bewilligung) nicht deckungsgleich sind.

³ Nach den Bestimmungen des Kreisschreibens Nr. 45 ESTV (12. Juni 2019) ist bei der Bemessung der Quellensteuer von 240 Arbeitstagen pro Jahr auszugehen. Im Ausland geleistete Arbeitstage sind davon auszunehmen.

⁴ Kreisschreiben Nr. 45 der ESTV (12. Juni 2019) betreffend Quellenbesteuerung des Erwerbseinkommens von Arbeitnehmern.

⁵ Vereinbarung zwischen der Schweiz und Deutschland über ganztätig am Wohnsitz verbrachte Arbeitstage von Grenzgängern zur Anwendung der Grenzgängerregelung in Art. 15a DBA CH-D vom 15./18. Juli 2022.

⁶ Formular Gre-1 Ansässigkeitsbescheinigung für Grenzgänger und Formular Gre-3 Bescheinigung des Arbeitgebers über die Nichtrückkehr an mehr als 60 Arbeitstagen.

Liechtenstein

Ähnlich wie in Deutschland sieht das DBA zwischen der Schweiz und Liechtenstein (Art. 15 Abs. 4) ebenfalls vor, dass die Erwerbseinkünfte von Grenzgängern im Wohnsitzstaat besteuert werden. Bei der Konstellation mit Liechtenstein darf die Schweiz als Tätigkeitsstaat allerdings keine Quellensteuern einbehalten. Auch in den Vereinbarungen mit Liechtenstein gibt es eine Schwelle von sogenannten Nicht-Rückkehrtagen, die auf total 45 pro Jahr angesetzt ist. Wird diese Schwelle von 45 berufsbedingten Nicht-Rückkehrtagen überschritten, qualifiziert sich der Arbeitnehmende nicht als Grenzgänger, und es greifen die ordentlichen Besteuerungsregeln, womit der Schweiz das Besteuerungsrecht basierend auf den in der Schweiz geleisteten Arbeitstagen zufällt.

Mit Liechtenstein wurde bereits vor der Pandemie vereinbart, dass Homeoffice-Tage nicht als «schädliche» Nicht-Rückkehrtage gelten.⁷ Der Arbeitgeber hat folglich weiterhin keine Quellensteuer abzuführen.

Italien

Mit Italien zeigt sich die Rechtslage etwas komplizierter. Lange galt – und gilt weiterhin – eine Grenzgänger-Regelung, die eine ausschliessliche Besteuerung im Tätigkeitsstaat vorsah. Diese wird allerdings nicht mehr lange in Kraft sein, da sich die Schweiz und Italien auf eine neue Regelung geeinigt haben, die jedoch erst nach der noch ausstehenden Ratifizierung durch das italienische Parlament in Kraft treten wird.⁸ Die neuen

Regelungen sehen vor, dass «neue» (es gelten grosszügige Übergangsbestimmungen) Grenzgänger auch im Ansässigkeitsstaat besteuert werden können, während der Tätigkeitsstaat nur noch 80% der Erwerbseinkünfte besteuern kann. Eine allfällige Vermeidung der Doppelbesteuerung hat im Wohnsitzstaat zu erfolgen. In Bezug auf die Behandlung von Homeoffice-Tagen bei Grenzgängern bleibt das neue Abkommen noch sehr vage und besagt lediglich, dass die beiden Länder sich weiterhin gegenseitig zu dieser Thematik austauschen.⁹

Bis zum 31. Januar 2023 galt mit Italien noch die Covid-Ausnahmeregelung, die für Homeoffice-Tage eine Fiktion vorsah und diese als im Tätigkeitsstaat verbrachte Arbeitstage betrachtete.¹⁰

Frankreich

Die Schweiz und Frankreich haben in der zweiten Jahreshälfte 2022 eine Verständigungsvereinbarung unterzeichnet, die am 1. Januar 2023 in Kraft getreten ist.¹¹

⁹ Gemeinsame Erklärung von Italien und der Schweiz zum Freundschaftsabkommen vom 18./19. Juni 2020, datiert 22. Juli 2022.

¹⁰ Vereinbarung nach Art. 26 Abs. 3 des Abkommens vom 9. März 1976 zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Republik Italien zur Vermeidung der Doppelbesteuerung und zur Regelung bestimmter anderer Fragen auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen betreffend die Vorschriften über das Einkommen nach Art. 15 Abs. 1 und 4 des Abkommens und Art. 1 des Abkommens vom 3. Oktober 1974 zwischen der Schweiz und Italien über die Besteuerung von Grenzgängern und über den finanziellen Ausgleich für italienische Grenzgemeinden im Anschluss an die im Rahmen der Bekämpfung der Ausbreitung von COVID-19 getroffenen Massnahmen vom 1. November 2021.

¹¹ Verständigungsvereinbarung zwischen den zuständigen Behörden der Schweiz und Frankreichs über die Bestimmungen, die auf die Einkünfte gemäss Art. 17 Abs. 1 des Abkommens vom 9. September 1966 zwischen der Schweiz und Frankreich zur Beseitigung der Doppelbesteuerung auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen und zur Verhinderung der Steuerhinterziehung und -umgehung anzuwenden sind, datiert 22. Dezember 2022.

Ein Nachtrag zum Abkommen ist aktuell in Ausarbeitung, dessen genauer Inhalt nach Unterzeichnung und Ratifizierung veröffentlicht wird. Dies ist gegen Ende des ersten Halbjahrs 2023 vorgesehen.

Die Vereinbarung ist eine nachhaltige Steuerregelung für das Ausüben von Homeoffice, die Mitarbeitern mit Wohnsitz in Frankreich erlaubt, bis zu 40% ihrer Arbeitstätigkeit im Homeoffice auszuüben, ohne dass dies Auswirkungen auf den Grenzgängerstatus sowie die Besteuerung der Einkommen aus unselbständiger Tätigkeit hat. Damit die 40%-Regelung Anwendung findet, muss es sich bei der Tätigkeit im Wohnsitzstaat um «Telearbeit» handeln. Dies setzt voraus, dass die Tätigkeit mittels digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie ausserhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers sowie auch in dessen Räumlichkeiten ausgeübt werden kann. Zudem beinhaltet dieser Begriff auch vorübergehende Geschäftsreisen in einen Drittstaat oder den Wohnsitzstaat, deren Dauer 10 Tage im Jahr nicht überschreiten darf.

Mitarbeitende, die beispielsweise regelmässig in Frankreich (Wohnsitzstaat) einen Tag pro Woche bei Kunden Arbeitstätigkeiten nachgehen, fallen nicht unter die neue Vereinbarung. Auf diese Mitarbeiter sind die generellen Zuteilungsnormen des DBA anzuwenden. In solchen Fällen können Schweizer Arbeitgebende dazu verpflichtet sein, eine ausländische Quellensteuer in Frankreich einzubehalten und abzuführen. Die Entrichtung ausländischer Quellensteuer gilt jedoch in der Schweiz als verbotene Handlung für einen fremden Staat und ist somit ein Straftatbestand.¹²

Zu beachten ist: Bei Kantonen ohne Sonderabkommen haben Mitarbeitende grundsätzlich die Wahl, ob sie von den Bestimmungen der Vereinbarung profitieren möchten oder ob im Wohnsitz geleistete Arbeitstage dort besteuert werden sollen.

¹² Art. 271 StGB

Fazit

Aufgrund der zahlreichen länderspezifischen Regelungen ist es schwierig, generelle Aussagen zu den Implikationen von Homeoffice zu treffen. Arbeitgeber werden aber kaum umhinkommen, Homeoffice zu einem gewissen Ausmass weiterhin zu ermöglichen. Im grenzüberschreitenden Kontext empfehlen wir, Homeoffice zu reglementieren. Dies kann zum Beispiel mit einer internen Homeoffice-Policy, in der gewisse Schwellen für entsprechende Länder definiert werden, und einer Meldepflicht geschehen. Damit einhergehend empfehlen wir Arbeitgebenden bei Mitarbeitenden, die grenzüberschreitend tätig sind, das Führen eines Kalendariums. Nebst den Schwellen in Bezug auf das Steuerrecht sind vor allem auch die Regeln zur Unterstellung für die Sozialversicherungspflicht zu beachten (siehe Artikel Bollier, Seite 46).

Auch zu beachten ist, dass im Ausland tätige Mitarbeitende eine allfällige Betriebsstätte im Ausland begründen könnten. Wird für in der Schweiz beschränkt Steuerpflichtige die Quellensteuer vollumfänglich abgerechnet, ist es empfehlenswert, als Arbeitgeber die Arbeitnehmenden auf eine allfällige Korrektur auf persönlichem Weg sowie die entsprechenden Fristen hinzuweisen.



Lucien Sonderegger

führt das Team für Schweizer KMU bei Vialto Partners mit Schwerpunkt Arbeitnehmerentsendungen, Geschäftsreisende und Grenzgänger und den damit verbundenen steuerrechtlichen Fragestellungen.



Vanessa Prins

ist Sozialversicherungsexpertin und verantwortlich für den Bereich neue Arbeitsformen im internationalen HR-Kontext bei Vialto Partners Schweiz.

WERBUNG



Jahrbuch der Sozialversicherungen 2023

Diese jährlich erscheinende Kompaktübersicht ist ein unentbehrliches Nachschlagewerk für die Ausbildung, für Berater von Versicherungen, Finanzen, Treuhand, Behörden und allen, die sich schnell über wesentliche Themen der schweizerischen Sozialversicherungen informieren wollen.

12. aktualisierte Auflage 2023, November 2022, Gertrud E. Bollier, 176 Seiten, Deutsch, Französisch, Italienisch oder Englisch, inkl. eBook, Fr. 58.– (inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten)
10% Rabatt ab zwei Stück oder im Abonnement

Weitere Informationen und Bestellungen:
info@hrm4you.ch, hrm4you.ch




 Video zum
Jahrbuch



Arbeit in der Schweiz

Mehr als 380 000 Grenzgängerinnen und Grenzgänger arbeiten heute in der Schweiz. Sie sind eine wichtige Stütze unserer Wirtschaft. Doch was macht ein Grenzgänger oder eine Grenzgängerin, wenn er oder sie die Stelle verliert und arbeitslos wird?

Von Martin Kaeser

Taggelder zu Hause

Sei es im Gesundheitswesen, im Verkauf, auf Baustellen, in der Industrie oder auch im Gastgewerbe: Seit Jahrzehnten sind Grenzgänger im Schweizer Arbeitsmarkt und für die Wirtschaft unentbehrlich. Sie tragen massgeblich dazu bei, dass der Fachkräftemangel in der Schweiz weniger stark ausgeprägt ist: 380 000 oder rund 7 % aller Erwerbstätigen in der Schweiz sind Grenzgängerinnen. Mehr als die Hälfte stammt aus

Frankreich, darauf folgen Italien, Deutschland, Österreich und die übrigen Länder (siehe Grafik).

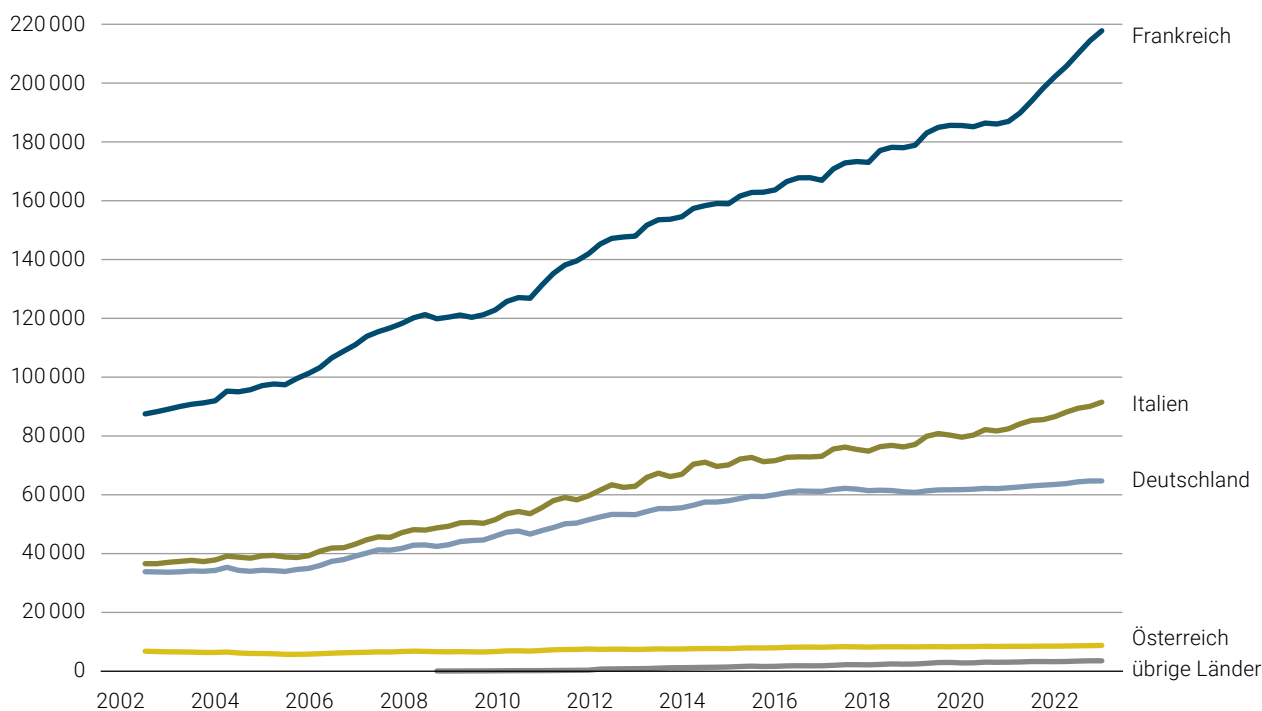
Doch auch Grenzgänger können aufgrund von Firmenschliessungen oder Konkursen von Arbeitslosigkeit betroffen sein. Was müssen sie unternehmen, wenn dies eintritt, und wer ist für die Arbeitslosenentschädigung zuständig?

Beiträge hier, Leistungen dort

Gesetzliche Verordnungen, die sich auf das Freizügigkeitsabkommen (FZA) zwischen der Schweiz und der EU stützen, koordinieren die Sozialversicherungssysteme in der EU und EFTA.¹

¹ Verordnung (EG) Nr. 987/2009 und Nr. 883/2004 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. September 2009.

Ausländische Grenzgänger/innen nach Wohnsitzstaat (Quelle: BFS, Grenzgängerstatistik)



Grenzgängerinnen innerhalb der EU/EFTA sind grundsätzlich in dem Staat sozialversichert, in dem sie arbeiten. Dies gilt auch für die Arbeitslosenversicherung. Sie sind bei der Schweizerischen Arbeitslosenversicherung (ALV) angeschlossen, und die Arbeitgebenden ziehen ihnen – wie bei in der Schweiz wohnhaften Beschäftigten – die Beiträge vom Gehalt ab.

Für arbeitslos gewordene Grenzgänger gilt jedoch das sogenannte Wohnortsprinzip. Das Arbeitslosengeld wird also von ihrem jeweiligen Wohnsitzstaat ausgezahlt, obwohl die Beiträge an die Arbeitslosenversicherung in der Schweiz gehen. Die Leistungen richten sich stets nach den gesetzlichen Richtlinien des Wohnorts.

Was muss bei der Anmeldung beachtet werden?

Für die Anmeldung bei der zuständigen Arbeitsagentur im Wohnsitzland werden das europaweit standardisierte Formular PD U1 (portable document unemployed 1) und die «Arbeitgeberbescheinigung International» benötigt. Beide Formulare stehen auf der Website arbeit.swiss zur Verfügung. Das Formular PD U1 muss durch die Person, die arbeitslos geworden ist, ausgefüllt werden und die «Arbeitgeberbescheinigung International» vom Arbeitgebenden. Beide Formulare müssen an die Arbeitslosenkasse des bisherigen Arbeitgeberkantons retourniert werden.

Take Aways

- Rund 7% der Erwerbstätigen in der Schweiz sind Grenzgängerinnen. Gemäss dem Erwerbortsprinzip bezahlen sie in der Schweiz Sozialversicherungsbeiträge.
- Werden Grenzgänger arbeitslos, bekommen sie hingegen Arbeitslosentaggelder von ihrem Wohnsitzland.
- Bei der Arbeitssuche werden Grenzgängerinnen auf Wunsch sowohl von der entsprechenden Stelle im Wohnland als auch vom RAV in der Schweiz unterstützt.
- Arbeitgebende sind in den Anmeldeprozess involviert. Sie sind aufgefordert, so rasch wie möglich die «Arbeitgeberbescheinigung international» auszufüllen.

Dabei ist wichtig, dass die Arbeitgeberbescheinigung so rasch wie möglich ausgefüllt wird, damit die Arbeitslosenkasse das PD U1 ausstellen und schnell an die ausländische Arbeitsagentur übermitteln kann. Diese kann erst dann die Arbeitslosentaggelder berechnen und an die versicherte Person auszahlen, wenn das Formular vorliegt.

Erneute Stellensuche in der Schweiz

Natürlich können arbeitslose Grenzgängerinnen – ebenso wie andere Personen aus dem EU/EFTA-Raum, die sich für eine Stelle jenseits der Landesgrenze interessieren – wieder eine Stelle in der Schweiz suchen. Es stehen ihnen die gleichen Möglichkeiten offen wie Arbeitssuchenden, die in der Schweiz wohnen. Sofern Grenzgänger bis zum Eintritt der Arbeitslosigkeit in der Schweiz gearbeitet haben, profitieren sie von einer weiteren Möglichkeit: Neben der obligatorischen Anmeldung bei der Arbeitsagentur im Wohnsitzstaat können sie sich zusätzlich beim Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) des letzten Beschäftigungskantons für die Unterstützung bei der Stellensuche anmelden. Die Arbeitslosentaggelder erhält die arbeitslose Person aber nach den Rechtsvorschriften ihres Wohnsitzstaats. Auch allfällige Weiterbildungs- oder Qualifizierungsmassnahmen (Arbeitsmarktliche Massnahmen [AMM]) sind Sache der Arbeitslosenversicherung des Wohnsitzstaats.

Was wird für die Anmeldung beim RAV benötigt?

Für die Anmeldung zur Stellensuche beim RAV benötigen Grenzgängerinnen ihre Grenzgängerbewilligung sowie eine Anmeldebestätigung der Arbeitsagentur ihres Wohnsitzstaats. Der Anmeldeprozess kann sich kantonal unterscheiden. Die jeweiligen RAV geben über die notwendigen Schritte gerne Auskunft.

Unterstützung vom RAV

Grenzgänger, die sich zur Stellensuche beim RAV anmelden, erhalten eine Personalberaterin oder einen Personalberater zugeteilt. Sie profitieren von einer auf die Stellensuche in der Schweiz fokussierten, individuellen arbeitsmarktlichen Beratung. Diese beinhaltet grundsätzlich dieselben Dienstleistungen, die auch für die in der Schweiz wohnhaften arbeitslosen Personen zur Verfügung stehen. Unterstützung bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen, berufliche Standortbestimmung, Bewerbungsstrategien, Stellenvermittlung sowie Zugang zur Stellenplattform Job-Room sind einige dieser Angebote.

Was können Arbeitgebende tun?

Es ist wichtig, dass Grenzgängerinnen bei Eintritt der Arbeitslosigkeit so rasch wie möglich zu den Versicherungsleistungen im Wohnsitzland kommen. Deshalb ist es wichtig, dass die Arbeitgebenden in der Schweiz die «Arbeitgeberbescheinigung International» so rasch wie möglich ausfüllen und der versicherten Person zukommen lassen. Selbstverständlich sind auch eine rasche Erstellung eines Arbeitszeugnisses und die Bereitschaft zur Referenzerteilung für die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt sehr hilfreich.



Martin Kaeser

EURES-Berater beim
Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt

Nützliche Links

[arbeit.swiss](https://www.arbeit.swiss)

Generell nützliche Links zu Arbeitslosigkeit und Stellensuche sowie RAV-Adressen. Dazu ein Downloadcenter für Formulare und Broschüren ([arbeit.swiss/formulare](https://www.arbeit.swiss/formulare))

[job-room.ch](https://www.job-room.ch)

Stellenplattform der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren RAV

[arbeit.swiss/eures](https://www.arbeit.swiss/eures)

Stellensuche im Ausland EU/EFTA

Regional grenzüberschreitende nützliche Links

[eures-t-oberrhein.eu](https://www.eures-t-oberrhein.eu)

[infobest.eu](https://www.infobest.eu)

[arbeitsmarkt-bodensee.org](https://www.arbeitsmarkt-bodensee.org)

[regioinsubrica.org](https://www.regioinsubrica.org)

[frontalier.org](https://www.frontalier.org)

Menschen

Alle Personalmeldungen ausführlich unter
www.penso.ch/rubriken/menschen

Arbeitgeberverband: Severin Moser löst Valentin Vogt ab



Severin Moser (Bild) wurde anlässlich der Mitgliederversammlung einstimmig zum neuen Präsidenten des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV) gewählt. Er führt den Spitzenverband der Wirtschaft in den 115 Jahren seines Bestehens als 14. Präsident und folgt auf Valentin Vogt, der dem SAV während 12 Jahren vor-

stand. Moser ist Ökonom und Verwaltungsrat der Swisslife Holding AG. Er verfügt über fundierte Versicherungs- und Verbandserfahrung. Nach seinem Studium in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen sammelte er erste berufliche Erfahrungen bei der Winterthur Gruppe (heute: Axa Schweiz). Anschliessend wechselte Moser zur Allianz Versicherung. Bei der Allianz in München war er Vorsitzender des Vorstands. Danach kehrte er in die Schweiz zurück, als Vorsitzender der Geschäftsleitung der Allianz Schweiz. Moser war Vorstandsmitglied im Schweizerischen Versicherungsverband und Mitglied des Vorstandsausschusses des SAV.

Micol Rezzonico Tuithof ist neue Leiterin HR bei Inventx



Die Inventx AG, Digitalisierungs- und IT-Partnerin führender Schweizer Banken und Versicherungen, wächst dynamisch und beschäftigt mittlerweile mehr als 400 Mitarbeitende an vier Standorten. Rekrutierung, Employer Branding, Mitarbeiterbindung und die weitere kontinuierliche Entwicklung des Talent-Pools seien für die Digitalisierungs- und IT-Spezialistin von höchster strategischer Bedeutung. Für diese anspruchsvollen Aufgaben konnte Micol Rezzonico Tuithof per 1. Juni 2023 als neue Leiterin HR und Organisationsentwicklung gewonnen werden. Sie war zuletzt als Leader HR bei Digitec Galaxus beschäftigt und kennt daher die Anforderungen von Unternehmen in stark wachsenden Branchen sehr genau. Davor war sie während mehrerer Jahre Head Employer Branding bei der Migros-Gruppe, wo sie den gruppenweiten Arbeitswelt-Brand aufbaute. Für die Job-Website der Migros-Gruppe war sie mit ihrem Team 2018 mit dem «Best of Swiss Web»-Award in Bronze ausgezeichnet worden.

Nico Fiore wird erster Geschäftsführer von inter-pension



Der Branchenverband inter-pension, der die Interessen von (teil)autonomen Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen der beruflichen Vorsorge in der Schweiz vertritt, hat an seiner Mitgliederversammlung bedeutende Schritte in Richtung Professionalisierung unternommen. Die Mitglieder stimmten einer Beitragser-

höhung zu, die die Schaffung einer Geschäftsführerposition ermöglicht. Diese Schlüsselposition wird ab September 2023 von Nico Fiore besetzt. Fiore (30) bringt umfangreiche Erfahrung und Fachwissen in der Branche mit. In den letzten acht Jahren hatte er verschiedene operative Funktionen wie technische Verwaltung und Betreuung diverser Geschäftsführermandate ausgeübt. Seine Kompetenzen umfassen auch Verkaufsaktivitäten im Bereich der beruflichen Vorsorge sowie Projektmanagement und Kommunikation. Im Jahr 2018 erhielt er sein Zertifikat als Fachmann für Personalvorsorge und absolvierte im vergangenen Jahr einen Master in Pensionskassenmanagement an der Hochschule Luzern.

Korrigendum:

Patrick Dittli wird neuer Personalchef der Stadt Luzern



In der Ausgabe 4/23 haben wir vermeldet, dass Patrick Dittli ab dem 1. November 2023 die Leitung der Dienstabteilung Personal der Stadt Luzern übernimmt. Bei der Platzierung des Fotos ist uns allerdings ein Fehler unterlaufen: Statt dem Bild von Patrick Dittli haben wir das Foto des Urner Ständerats Josef Dittli abgedruckt. Für diese Verwechslung entschuldigen wir uns bei Patrick und Josef Dittli. Auf dem Foto bei dieser Meldung ist nun das korrekte Foto von Patrick Dittli zu sehen.

Bücher des Monats



Bruno Staffelbach

Martin Hartmann

Auf den HR-Experten folgt ein Philosoph: Uni Luzern ernennt neuen Rektor

Per 1. August 2024 wurde Martin Hartmann zum neuen Rektor der Universität Luzern gewählt. Als Professor für Philosophie und Dekan der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät tritt er die Nachfolge des ausgewiesenen HR-Experten Bruno Staffelbach an, der das Amt seit 2016 innehat.

Martin Hartmann (55) ist seit 2011 ordentlicher Professor für Philosophie mit dem Schwerpunkt Praktische Philosophie an der Universität Luzern. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Philosophischen Institut der Goethe-Universität in Frankfurt am Main und als Mitarbeiter am Frankfurter Institut für Sozialforschung tätig. Vor seinem Amtsantritt als Dekan der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät war er Fellow der School of Social Science am Institute for Advanced Study in Princeton. Hartmann leitet das Philosophische Seminar der Universität Luzern, ist Assoziiertes Vorstandsmitglied der Graduate School an der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät (GSL) und als wissenschaftlicher Gesamtleiter verantwortlich für den Weiterbildungsstudiengang «Philosophie + Management» sowie die Lucerne Master Class.

Der gebürtige Luzerner Bruno Staffelbach (66) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich, wo er ab 1992 als ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management tätig war, bis er 2015 zum Rektor der Universität Luzern gewählt wurde.

Zwei Bücher – ein Thema

MeToo in den Medien

Benjamin von Stuckrad-Barre und Roger Schawinski haben je ein Buch zu Missbrauch in Medienhäusern verfasst. Beide sind trotz des ernststen Themas unterhaltsam.

Von Karen Heidl

Ein Skandal kommt selten allein – es ist wie beim Gähnen: Fängt einer damit an, folgen andere nach, ein lustvolles Skandalisieren. So scheint es auch bei den MeToo-Affären zu sein. «Skandal» ist genau genommen nicht die richtige Wortwahl, handelt es sich dabei doch um Vorfälle, deren Handlungsmuster kulturell in der DNA von Unternehmen und Institutionen verankert sind, und nicht um temporär hochgespielte Ereignisse, die irgendwann in Vergessenheit geraten. In einer solchen Welle von Vorkommnissen stellen sich immer wieder Menschen als Missbrauchsoffer dar, wobei man fast nicht zu fragen wagt, worin genau der Missbrauch und worin genau der daraus folgende Opferstatus abgeleitet wird. Zwei Autoren haben nachgehakt.

Benjamin von Stuckrad-Barre hat die Opferfrage in seinem kürzlich erschienenen Buch «Noch wach?» in den Dialogen einer Frauengruppe von allen Seiten beleuchtet. Diese Gruppe formiert sich aus Mitarbeiterinnen eines deutschen Medienunternehmens, die gegen den Machtmissbrauch und die sexuell motivierten Avancen eines Chefredaktors gegenüber jüngeren Kolleginnen vorgehen wollen. Stuckrad-Barre nennt diese Zusammenkünfte, in denen der fiktive Ich-Autor als eine Art männlicher Support auftritt, ironisch «Bonobo-Gruppe». Das ist der Ton des Buches: Ironisierung. Vor ihr ist keine Figur dieser Erzählung sicher, auch der Ich-Erzähler nicht. Diese stilistische Herangehensweise wird gelegentlich kritisiert ebenso wie die Nähe zu realen Begebenheiten und Personen, die zweifelhafte literarische Qualität des doch sehr unterhaltsamen Erzählstils, die fragliche moralische Integrität des



Noch wach?

Roman von Benjamin von Stuckrad-Barre. Kiepenheuer & Witsch. ISBN: 978-3-462-00467-0



Anuschka und Finn

Die Geschichte eines Medien-Skandals. Von Roger Schawinski. Radio 1 AG. ISBN: 978-3-033-09890-9



Liebes Arschloch

Roman von Virginie Despentes. Kiepenheuer & Witsch. ISBN: 978-3-462-00499-1

Autors mal gerügt, mal gelobt wird (bit.ly/3Cd7Te4).

Ich denke, dass es ein wirklich gutes Buch ist, das zwar auch bald wieder in Vergessenheit geraten wird, doch in dem hypersensiblen Diskurs zu Machtmissbrauch einige störende Facetten in die in Schwarzweiss-Manier aufgemachten Opferversionen einbringt.

Eine solche Opferversion ihrer Erfahrungen als Redaktionsmitglied der Schweizer Wochenzeitschrift «Das Magazin» hat Anuschka Roshani im deutschen Nachrichtenmagazin «Der Spiegel» verbreitet. Allerdings zeigten sich im Verlauf der bisherigen Untersuchungen zum Thema (diese sind aufgrund verschiedener juristischer Verfahren noch nicht abgeschlossen) ebenfalls störende Nuancen – verzerrende Erinnerungsmixturen, uneindeutige Intenti-

onen. Und schon gibt es auch dazu ein Buch («Anuschka und Finn»), herausgebracht von Roger Schawinski, der es im Selbstverlag nach einer Blitzproduktion in den Handel gebracht hat. Es liest sich ganz so, wie man es von einem routinierten Journalisten erwarten darf – mit People-Press-Qualitäten, allerdings auch mit wahrscheinlich noch kürzerer Halbwertszeit als das Werk von Stuckrad-Barre.

Beim Lesen dieser beiden Werke musste ich in mich hineingrinsen. Ich kenne die Medienszene seit über 30 Jahren, bin mit den Eitelkeiten der Menschen in dieser Branche bestens vertraut: mit dem Streben, sich im Schatten der Chefredaktionen und C-Levels zu sonnen, mit der Selbstüberhöhung innerhalb der Journalisten-Bubble, mit der trotzigigen Hilflosigkeit beim Gebrauch von Technik und vielen weiteren Eigenarten, die Branchen-

vertreterinnen und -vertreter so auszeichnen. Man darf sie nicht zu ernst nehmen, denn das erledigen sie schon selbst – unabhängig von Gender und Geschlecht.

Schnell kann man in diesen Umgebungen zum Opfer von irgendwas werden. Wer soll sich der Klagen annehmen? Die Öffentlichkeit? Die Gerichte? Nur die Unternehmen selbst können sich fragen, warum sie blinde Flecke haben und warum nicht früher konsequenter gehandelt wurde, um toxisches Verhalten zu unterbinden.

P.S.: Wer das Thema mal aus einer anderen, nämlich der französischen Perspektive betrachten möchte, sollte zu «Liebes Arschloch» von Virginie Despentes greifen, einem Roman, in dem das Thema aus mehreren Perspektiven beleuchtet wird und es einige überraschende Wendungen gibt.

Vorschau

Penso 06/2023 erscheint am 7. September 2023 mit folgenden Schwerpunkten:

Probleme mit dem Kurzzeitgedächtnis

- Ursachen und Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit
- Mythen um das Gehirn: Wie es sich entwickelt und verändert
- Gedächtnistraining im Unternehmen

Flexible Lebensentwürfe und Sozialversicherungen

- Deckung bei unbezahltem Urlaub sichern
- Renteneinbussen in 1. und 2. Säule verhindern
- Mehrere Jobs gut versichern

Jeweils mit Handout zum Download: www.penso.ch/fokus



Aktuelles, weitere Fachartikel, Veranstaltungen und Studienberichte auf penso.ch

Kontakt für Medienmitteilungen, Veranstaltungen oder Autoren: redaktion.penso@vps.epas.ch



NEU

Was die AHV-Revision für das HR bedeutet

Aktuelle Fragen

Dienstag, 12. September 2023, Bern

Donnerstag, 14. September 2023, Basel

Freitag, 15. September 2023, Zürich

Das Rentenalter der Frauen steigt zwar erst ab 2025 an. Schon nächstes Jahr können Erwerbstätige im Rentenalter entscheiden, ob sie den AHV-Freibetrag wollen (Optimierung der AHV-Rente). Auch in Sachen Vorbezug und Aufschieben gibt es systemrelevante Neuerungen. Anhand der aktuellen Bestimmungen erfahren Sie, wo die Stellschrauben anzuziehen sind.

Inhalt und Referentin

Auf den 1. Januar 2024 tritt der 1. Teil der AHV-Revision in Kraft. Es geht um die Flexibilisierung des Rentenbezugs: Der Vorbezug wird verfeinert, neu muss nicht mehr zwingend die ganze Rente vorbezogen oder aufgeschoben werden; dies wird auch mit einem Anteil zwischen 20 und 80 Prozent möglich. Erwerbstätigkeit im Rentenalter soll sich lohnen. Unter gewissen Voraussetzungen lässt sich mit den dann entrichteten Beiträgen die Rente aufbessern. Dazu kann auf den Freibetrag verzichtet werden. Das will alles

in der Praxis der Saläradministration und der Personalplanung gut vorbereitet sein. Ab dem 01.01.2025 wird das Referenzalter (Renteneintrittsalter) der Frauen schrittweise auf 65 Jahre angehoben. Dazu erfahren Sie im September 2023 nur die wichtigsten Fakten.

Gertrud E. Bollier, Sozialversicherungsexpertin, Autorin des Leitfadens Schweizerischer Sozialversicherungen und des Jahrbuchs der Schweizer Sozialversicherungen



Weitere Informationen finden Sie unter vps.epas.ch. Programmänderungen vorbehalten.

Ort
Sorell Hotel Ador,
Laupenstrasse 15,
3001 Bern

Gewerbeverband Basel-Stadt,
Elisabethenstrasse 23,
4051 Basel

Bildungszentrum Sihlpost,
KV Business School Zürich AG,
Sihlpostgasse 2, 8004 Zürich

Zeit
13.30 – 16.30 Uhr

Kosten und Anmeldung
unter vps.epas.ch

Auskünfte
Joëlle Berger
+41 (0)41 317 07 60
jb@vps.epas.ch
vps.epas.ch

Mitveranstalter

hrm4you.ch

Medienpartner

PENSO
HR, Sozialversicherungen,
Personalsvorsorge