

# Die neuen Grenzen sind im Kopf

Die Schweiz ist heute Teil des offenen europäischen Arbeitsmarktes. Das bringt dem Land neue Investoren und Arbeitskräfte, bedeutet aber auch besondere Herausforderungen für das Human Resources Management. —VON JACQUELINE ZESIGER

**overview** Am 25. September dieses Jahres hat die Schweizer Bevölkerung der Erweiterung des freien Personenverkehrs auf die neuen EU-Länder zugestimmt. Damit können Personen aus den neuen EU-Staaten in der Schweiz leben und arbeiten. Der offene Arbeitsmarkt bedeutet für Human-Resources-Verantwortliche mehr Administrationsaufwand – aber auch die Möglichkeit, interkulturelle Vielfalt zu managen. Die Durchmischung verschiedener Arbeitskulturen kann anfänglich zu Schwierigkeiten führen, doch sie eröffnet auch die Chance, neue Führungs- und Managementmodelle kennen zu lernen und massgeblich bei der Formierung der interkulturellen Zusammenarbeit mitzuwirken. Die Angst, dass das Land von ausländischen Arbeitnehmern überflutet wird, ist unbegründet: Die flankierenden Massnahmen, die die Einführung der Personenfreizügigkeit begleiten, verhindern dies. Der freie Personenverkehr ist neben den niedrigen Steuern, der hohen Produktivitätsrate und der zentralen Lage in Europa ein weiterer Standortvorteil für die Schweiz.



JACQUELINE ZESIGER ist Geschäftsführerin des Kompetenzzentrums für Arbeit und Aufenthalt in der Schweiz, der govAccess GmbH in Zürich. [jacqueline.zesiger@govaccess.ch](mailto:jacqueline.zesiger@govaccess.ch)

Neue Zeiten brechen an: Die Schweiz entwickelt sich vom Hochpreisland zu einem für Investoren attraktiven Standort. Die kantonalen Behörden geben sich kulant und orientieren sich mit steuerlichen Erleichterungen oder konkreten Hilfeleistungen an den Bedürfnissen von Firmengründern aus dem Ausland. Gerade für Deutsche wird die Schweiz als Arbeits- und Investitionsort immer interessanter. Die Abstimmung vom 25. September dieses Jahres verstärkt diese Entwicklungen. In dieser Abstimmung hat die Schweiz zur Erweiterung des freien Personenverkehrs auch auf die zehn neuen EU-Länder Ja gesagt, nachdem am 1. Juni 2002 bereits das Freizügigkeitsabkommen mit den 15 «alten» EU-Ländern in Kraft getreten war.

## Grenzgänger aus London

Der freie Personenverkehr ist aber noch längst nicht Realität: Für beide Abkommen gelten lange Übergangsfristen, durch die der Arbeitsmarkt schrittweise geöffnet wird (siehe Abbildung auf Seite 40). Erst ab 1. Juni 2014 wird zum freien Personenverkehr gemäss Freizügigkeitsabkommen übergegangen, sofern sich das Schweizer Parlament bis 31. Mai 2009 für eine Weiterführung des Freizügigkeitsabkommens entscheidet und dagegen nicht das Referendum ergriffen wird. Aktuell gilt für die neuen EU-Staaten (ausser Malta und Zypern – diese beiden Länder unterstehen eben-

falls der Übergangsregelung mit den 15 bisherigen EU-Staaten) eine Übergangsfrist, während der bis voraussichtlich 31. Mai 2009 oder gar bis ins Jahr 2011 bei Arbeitsbewilligungsgesuchen strenge Kontrollmechanismen – so genannte «flankierende Massnahmen» wie z.B. Inländervorrang, Lohnkontrolle und Kontingente – angewendet werden. Diese flankierenden Massnahmen, die die Schweiz in einem Zusatzprotokoll mit der Europäischen Union ausgehandelt hat, sollen verhindern, dass ausländische Arbeitnehmende in der Schweiz zu tieferen Löhnen und schlechteren Arbeitsbedingungen angestellt werden und damit das inländische Gewerbe gegenüber der ausländischen Konkurrenz benachteiligt wird.

Vom offenen Arbeitsmarkt dank des freien Personenverkehrs profitieren schon heute Grenzgänger auf beiden



Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (vorgestellt in Ausgabe 9/2005) setzt das «io new management»-Expertenteam die **Personenfreizügigkeit auf Platz 5** der für Unternehmen entscheidenden «Driving Forces». Dieser Artikel zeigt, was der freie Personenverkehr für das Human Resources Management bedeutet.

► Das aktuelle «io new management»-Trendbarometer finden Sie in Ausgabe 9/2005 (zu bestellen unter Tel. +41 (0)44 288 35 46).

Seiten: Seit 2002 ist die Pflicht für Grenz­gänger zur täglichen Rückkehr durch eine wöchentliche Heimkehrpflicht ersetzt worden: Heute kann auch wer in Lörrach zu Hause ist, eine Anstellung in St.Gallen annehmen und Wochenaufenthalter sein; wer aus Bregenz kommt, kann dasselbe in Lugano tun. Ab dem Jahr 2007 müssen Wohnsitz und Arbeitsort zudem nicht mehr in der Grenz­zone liegen, das heisst, Grenz­gänger aus den alten EU-Ländern (etwas später auch aus den neuen EU-Ländern) werden auch von London oder Hamburg aus als Wochenaufenthalter einfliegen können. Schweizer werden umgekehrt ebenfalls unter der Woche im Ausland tätig sein und ihren Wohnsitz in der Schweiz beibehalten können. Steuerlich ist die Schweiz interessant, die Lebenshaltungskosten sinken. Die Familien- und Sozialleistungen können gegenseitig verrechnet werden, was für ausländische Arbeitskräfte mit Familie attraktiv ist.

### Mehr Administration

Was bedeutet nun der erweiterte freie Personenverkehr für Führungskräfte und Human Resources-Verantwortliche? Können sie nun einstellen, wen sie

wollen, mit Subcontractors arbeiten wie sie wollen und in die Arbeitsverträge hineinschreiben, was sie möchten? Interessant ist zunächst die Beobachtung, dass immer mehr Arbeitnehmer aus dem Ausland mit Wohnsitz und gültiger Aufenthaltsbewilligung in der Schweiz am Wochenende trotzdem in ihr benachbartes Heimatland reisen. Die damit einhergehende Koordination der Sozialversicherungen bringt neue Reglemente und Weisungen mit sich. Die Versicherungsabrechnungen unterstehen grundsätzlich dem Erwerbortsprinzip. Bei gleichzeitiger Tätigkeit in zwei oder mehr Ländern wird auch der Wohnsitz der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers und teilweise auch das Land berücksichtigt, in dem das Unternehmen seinen Hauptsitz hat.

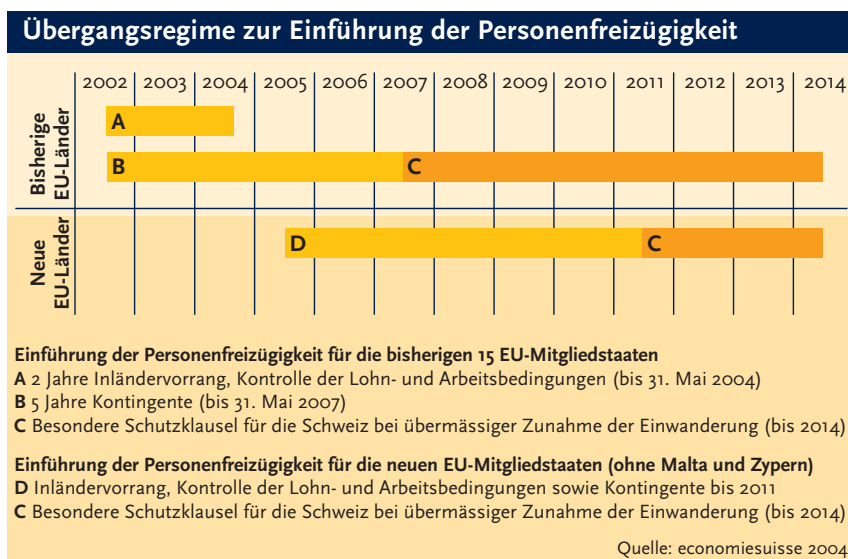
Durch den aktiveren Wirtschaftsaustausch und die immer intensivere Mobilität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden Versicherungsleistungen vermehrt zwischenstaatlich verrechnet. Die Fragen, wie lange jemand in einem EU-Land tätig war und wie viel an Versicherungsleistung exportiert werden kann, gehören immer mehr zu den Routineabklärungen der öffentlichen Dienst- und Stellen. Das bedeutet nicht nur mehr Arbeit für

die Behörde, sondern auch für die Human Resources-Abteilungen. Konkret heisst das, dass sie die nötige Zusicherung für Aufenthalt und Arbeit sowie Meldebestätigungen einholen und die flankierenden Massnahmen beachten müssen. Unternehmen tun gut daran, für neue externe selbstständige Arbeitskräfte oder für Arbeitskräfte, die sie über ausländische Partnerfirmen einsetzen, die entsprechenden Gewerbebescheinigungen oder Handelsregistereinträge aus dem Ausland einzuholen und abzuklären, ob die Arbeitnehmer ausreichend versichert sind.

### Hohe Nachzahlungen bei fehlender Versicherung

So haben auch die so genannten Schein-Selbstständigen keine Chance. Letztere offerieren sich wohl als Selbstständige, sind aber nirgends sozialversicherungstechnisch angemeldet oder haben gar eine Drittstaatsnationalität und werden durch ein EU-Unternehmen in die Schweiz verliehen – obwohl Verleih aus dem Ausland grundsätzlich auch heute noch verboten ist. Ein Fehlen der privaten Versicherungsanmeldung oder der entsprechenden Versicherungsvorkehrungen bei Mitarbeitern kann für das in der Schweiz ansässige Unternehmen hohe Nachzahlungen bedeuten.

EU-Bürger, die in der Schweiz wohnen und selbstständig tätig sein wollen, müssen sich wie Schweizer bei der kantonalen Sozialversicherungsanstalt (SVA) als AHV-Beitragspflichtige melden, um den Selbstständigkeitsstatus zu erlangen. Drittstaatsangehörige, die als Entsandte im Rahmen der bewilligungsfreien 90 Arbeitstage in der Schweiz tätig sein wollen, unterliegen der Meldepflicht und müssen anhand einer Wohnsitzbestätigung einen mindestens zwölfmonatigen Wohnsitz im EU-Raum nachweisen sowie bereits während mindestens zwölf Monaten im dor-



Die Personenfreizügigkeit wird für die alten und die neuen EU-Länder stufenweise eingeführt.

tigen Arbeitsmarkt zugelassen sein. Eine strenger kontrollierte Bewirtschaftung des Personaldossiers macht Sinn, da die Koordination der Sozialversicherungen durch die neuen Reglemente anspruchsvoller wird. War früher klar, dass bei jeder Anstellung AHV-Abzüge getätigt wurden, muss heute zuerst abgeklärt werden, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter im grenznahen Gebiet, in welchem er auch wohnt, ebenfalls einer Arbeit nachgeht. Wenn ja – fallen die Sozialversicherungen in dessen Wohnstaat an. Auch Aufenthaltsdokumente müssen trotz Freizügigkeitsabkommen periodisch auf ihre Gültigkeit geprüft werden.

Insofern kristallisiert sich eine regelrechte Human-Resources-Matrix-Organisation heraus: Der HR-Business-Partner der Linienvorgesetzten ist Schnittstelle auch zur Sozialversicherungsabteilung und Ratgeber beim Einsatz internationaler Angestellter. HR-Verantwortliche sind gut daran beraten, bereits im Vorfeld aktiv zu werden und damit die Verwaltungstätigkeit zu minimieren. So bleibt ihnen mehr Zeit für ihre (teilweise neue) Rolle als Manager einer interkulturellen Vielfalt.

## Führungsstile aus anderen Kulturkreisen

Je mehr Erfahrung Führungskräfte aus dem Human Resources Management und der Geschäftsleitung im offenen europäischen Arbeitsmarkt sammeln, desto effizienter verlaufen die Planungen für ihr Human Capital. Diese Planungen sind in Anbetracht der sich rasch wandelnden Wirtschafts- und Firmenstrukturen – hin zu «Small Global Players» – nicht zu unterschätzen. Das Resultat dieser internationalen Dynamik mit immer mehr kleinen, spezialisierten Unternehmen ist eine vermehrte Zusammenarbeit untereinander, die aber auch Konfliktpotenzial birgt. Mög-

liche arbeitskulturelle Probleme sind bisher kaum diskutiert worden. Dabei bringen andere Kulturkreise neue Arbeitsverhaltensweisen und Führungsstile in die Unternehmen, was auch auf der mittleren und oberen Managementstufe zu Konflikten führen kann. Für den ruhigen und wenig risikofreudigen Schweizer ist es ein Challenge, wenn plötzlich deutsche Draufgänger das Zeppter übernehmen oder Engländer in der in Englisch abgehaltenen Teamsitzung mit Leichtigkeit ihre Punkte darlegen. Die Frage nach der Wahl der offiziellen Sprache im Unternehmen ist ohnehin ein Dauerbrenner. Englisch zur Firmensprache zu erklären, kann aber bei einem sehr hohen Anteil Deutsch sprechender und ständig in der Schweiz wohnender Mitarbeiter auch nicht die Lösung sein.

Bei der Selektion von Mitarbeitern aus den neuen Arbeitsmärkten ist auf eine sorgfältige Rekrutierung Wert zu legen, da das Erkennen des wahren Potenzials eines Bewerbers mangels Kenntnisse seines ursprünglichen Arbeitsmarktes erschwert ist. Neben all den Konfliktherden, die im offenen Arbeitsmarkt entstehen können, geben die neuen Führungs- und Managementmodelle und der neue europäische Kulturmix aber auch wertvolle Impulse für die Unternehmen in der Schweiz.

Für Unternehmen aus dem europäischen Raum ist es dank den Personenfreizügigkeitsabkommen einfacher geworden, in der Schweiz eine Tochtergesellschaft zu gründen oder Mitarbeiter hierher zu entsenden. EU-Staatsangehörige können heute in der Schweiz selbstständig sein und Firmen gründen. Interessanterweise rekrutieren die ausländischen Firmen, die in die Schweiz übersiedeln, inländisches Personal, da sich die Lohnkosten unter anderem wegen der vorteilhaften Arbeitssituation – keine Streiks, wenig Abwesenheiten wegen Krankheit und schnelle Kündigungsverfahren – in Grenzen hal-

ten. Es sei aufwändiger, Leute aus dem benachbarten Land nachzuholen, da die Aufenthaltspapiere besorgt, die Anmeldeverfahren begleitet und deren Wohnsituation geregelt werden müsse, erklären betroffene ausländische Firmen, die sich in der Schweiz niedergelassen haben. Ausserdem finde man hier genügend gut qualifiziertes Personal. Die guten Fachkräfte in der Schweiz sind gerade bei Produkten von hoher Qualität sehr wichtig und beeinflussen den Entscheid einer ausländischen Firma zu Gunsten der Schweiz ebenso positiv wie die hohe Produktivität, die guten Netzwerkmöglichkeiten und die zentrale Lage in Europa. Die niedrigen Steuern haben Magnetwirkung. Die Wirtschaftsförderungen reagieren schnell und gehen auf die Neuansiedler ein.

## Vorteile für Schweizer Firmen

Schweizer Unternehmen können durch den freien Personenverkehr aber auch ihre Position im Wettbewerb stärken: durch vereinfachte Übersiedlungsmöglichkeiten, Erleichterungen bei Investitionen und dem Aufbau von Produktionsstätten im Ausland, durch markant sinkende Handelshemmnisse, durch den erleichterten Austausch von Mitarbeitern und auch durch eine verbesserte internationale Zusammenarbeit, z. B. in Forschungsprojekten.

### Links zum Thema «Freier Personenverkehr»

- ▶ Bundesamt für Migration: [www.bfm.admin.ch](http://www.bfm.admin.ch)
- ▶ Sozialversicherungen: [www.bsv.admin.ch](http://www.bsv.admin.ch)
- ▶ Integrationsbüro des Departements für auswärtige Angelegenheiten und des Volkswirtschaftsdepartements: [www.europa.admin.ch](http://www.europa.admin.ch)
- ▶ «Eures», europäisches Portal zur beruflichen Mobilität: <http://europa.eu.int/eures>