



Handelszeitung  
8021 Zürich  
058 269 22 80  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'259  
Erscheinungsweise: 50x jährlich

Seite: 28  
Fläche: 120'551 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3006294  
Themen-Nr.: 999.144

Referenz: 67443223  
Ausschnitt Seite: 1/4



# Die Bumerang-Unternehmen

**Ranking** Eine Analyse von 100 000 Schweizer LinkedIn-Profilen zeigt, zu welchen Firmen Mitarbeiter zurückkehren.

STEFAN MAIR

**E**s gibt Unternehmen, bei denen Mitarbeiter froh sind, wenn sie die Firma nach einer Kündigung nie mehr von innen sehen müssen.

Entweder war der Vorgesetzte unerträglich, die Arbeitszeit unzumutbar oder das Betriebsklima verpestet.

Es gibt aber Firmen, die auf Mitarbeiter auch nach einem Ausstieg wie Magneten wirken. Sie kommen nicht los von ihnen und kehren in ihrer Karriere immer wieder zu ihrer «Mutterfirma» zurück.

Eine in der Schweiz erstmals durchgeführte Analyse zeigt, welche Firmen für Schweizer Arbeitnehmerinnen und Ar-

beitnehmer wie Magneten wirken. Dafür wurden 100 000 Schweizer LinkedIn-Nutzer untersucht, die das Potenzial haben, «Rückkehrer» zu sein, also die über mindestens drei berufliche Stationen in ihrem Lebenslauf verfügen.

Nachdem der Algorithmus des grössten Karrierenetzwerks der Welt sechs Stunden an den Daten gearbeitet hat, erfolgte das Ranking basierend auf der Summe der Rückkehrer in einem Unternehmen und einer Gewichtung der Wichtigkeit der Industrie, um eine Vergleichbarkeit von grösseren und kleineren Firmen zu ermöglichen.

Unangefochten an der Spitze der Bumerang-Firmen der Schweiz stehen die bei-

den Grossbanken UBS und Credit Suisse, gefolgt von den Pharmariesen Novartis und Roche, aber auch von Galderma.

Ebenfalls weit überdurchschnittlich viele Rückkehrer weisen SRF, die Beratungsfirma PwC und der Detailhändler Migros auf. Auch in der Liste: Cern und die Schweizer

Armee. Mitarbeiter, die einmal bei diesen Organisationen tätig gewesen sind, halten es offenbar nicht lange ausserhalb aus.

## Ein Fünftel kommt wieder

Bei der UBS, der Spitzenreiterin im Bumerang-Ranking, seien etwa 20 Prozent der Mitarbeiter, die von extern eingestellt



Handelszeitung  
8021 Zürich  
058 269 22 80  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'259  
Erscheinungsweise: 50x jährlich

Seite: 28  
Fläche: 120'551 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3006294  
Themen-Nr.: 999.144

Referenz: 67443223  
Ausschnitt Seite: 2/4

werden, ehemalige UBS-Mitarbeiter, erklärt UBS-Sprecherin Tatiana Togni. Es gebe aber kein spezielles Programm, das darauf abziele, ehemalige Mitarbeiter zur UBS zurückzuholen.

Die hohe Rückkehrquote erklärt sie sich über Initiativen, die eine Rückkehr begünstigen könnten. «Etwa Programme für Mitarbeiterempfehlungen, wo aktuelle Mitarbeiter ermutigt werden, mögliche externe Kandidaten für offene Stellen zu empfehlen.» Da häufig noch Netzwerke bestehen, würden auf diese Weise viele Ehemalige wieder in die Organisation geholt. Auch ein Career-Comback-Programm für Wiedereinsteiger nach einer langen Karrierepause und das Employee- und Alumni-Netzwerk der UBS fördert die Reintegration von Ex-Mitarbeitern.

Andere Firmen wie Roche erheben nicht, wie viele Mitarbeitende nach einem externen Stellenwechsel wieder zurückkommen. Auch hat der Pharmariese kein spezielles Return-Programm für Ex-Mitarbeiter. «Wenn Mitarbeitende gute Leistungen erbracht haben, besteht die Möglichkeit, für einen späteren Wiedereintritt über unsere Talentscouts in Kontakt zu bleiben», so Simone Oeschger von Roche. Von den befragten Firmen hat nur die Credit Suisse ein «Real Returns»-Programm, das das Ziel hat, Ex-Mitarbeiter wieder in die Firma zu holen (siehe Interview rechts).

Was bedeutet es aber, wenn die Mitarbeiter der untersuchten Schweizer Firmen ohne spezielle Rehire-Policy wieder zurückkommen. Liegt eine so hohe Rückkehrquote überhaupt im Interesse einer Firma oder lockt man damit Ex-Kollegen an, die sich in anderen Organisationen einfach nicht zurechtgefunden haben und wieder von den grosszügigen Mitarbeiter-Benefits profitieren wollen?

Samuel Röllin, Employer Branding Advisor bei der Beratungsfirma Universum, glaubt nicht, dass zurückkehrende Mitarbeiter auf zu grosszügige Arbeitsbedingungen hinweisen. «Wenn gute ehemalige Mitarbeiter zurückkehren, dann bedeutet dies, dass sich die Ex-Mitarbeiter

wieder für eine Firma entscheiden, obwohl sie alle ihre Makel kennen.»

## Von wem Mitarbeiter nicht loskommen

Ranking der Unternehmen nach Summe der Rückkehrer in der Organisation

1. UBS
2. Credit Suisse
3. Novartis
4. Roche
5. Galderma
6. Cern
7. SRF
8. PwC
9. Schweizer Armee
10. Migros

QUELLE: LINKEDIN

Generell werde der Bumerang-Effekt in der Schweiz aber noch zu wenig beachtet, obwohl Mitarbeiter, welche zurückkehren, viele Vorteile für eine Firma haben. So erreichen Wiedereinsteiger schneller ein gewisses Produktivitätslevel als Mitarbeiter, die erst komplett neu eingearbeitet werden müssen. «Der zurückkehrende Mitarbeiter hat unter Umständen bereits ein Netzwerk in der Firma, was je nach Job zu einer effizienteren und vernetzteren Arbeit sowie zu qualitativ besseren Ergebnissen führt», so Röllin.

### Firmen sparen sich Rekrutierung

Durch wiederkehrende Mitarbeiter spart sich eine Firma eventuell sogar komplett die Kosten für Rekrutierung und Onboarding – vorausgesetzt, die Phase ausserhalb der Firma war nicht allzu lang.

Yeng Chow, Senior Manager beim Personalvermittler Robert Half in Zürich, hat

in einer Studie erhoben, dass 81 Prozent der befragten Personaler einem Wiedereinstieg von Ex-Mitarbeitern offen gegenüberstehen. Das war nicht immer so. In verschiedenen Erhebungen in Europa und den USA wurde festgestellt, dass vor wenigen

Jahrzehnten mehr als 50 Prozent der Unternehmen eine Policy hatten, die die Wiederanstellung von Ex-Mitarbeitern eher vermeiden wollte. Der Loyalitätsbruch eines Abgangs wog vor allem für Patrons alter Schule schwerer als das Potenzial der Rückkehrer.

«Tatsächlich ist die Loyalität von Wiederkehrern häufig sehr gross», so Chow.

## Die Loyalität der Rückkehrer ist gross. Auch weil sie schon jeden Makel kennen.

«Sie haben in anderen Unternehmen berufliche Erfahrungen gesammelt und entscheiden sich dann bewusst für das Comeback.»

Firmen sollten aber unbedingt ein professionelles «Wiederkehr-Gespräch» führen, so der Robert-Half-Experte. «Es müssen die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden und Mitarbeiter sollen sich erkunden, was sich in der Zwischenzeit im Unternehmen verändert hat.» Zudem müsse geprüft werden, ob die Firma jetzt die Perspektive bietet, die der Arbeitnehmer bei seinem Abgang nicht mehr gesehen hat. Es sei entscheidend, das Team, in das der Rückkehrer kommt, zu briefen und eventuelle Abkürzungen, die er im Gegensatz zu den anderen nehmen durfte, zu erklären. Die Reintegration von Talenten darf nicht als Vorzugsschiene für alte Bekannte erscheinen. Die Gefahr, dass junge Talente durch hohe Rückkehrquoten gar nicht mehr in die Talent-Pipelines der Firmen kommen, dürfte durch

Maximalwerte wie 20 Prozent Rückkehrer bei der UBS eher nicht bestehen.

Es ist hilfreich für Firmen, die unterschiedlichen Motivationen und Gruppen von Bumerang-Angestellten zu verstehen. Die erste Gruppe sind jene, die den Job verlas-

sen, weil sie anderswo schneller aufsteigen oder eine Karrierechance sehen. Die zweite Gruppe wird unfreiwillig aus dem Job gedrängt, etwa weil sie Eltern pflegen



Handelszeitung  
8021 Zürich  
058 269 22 80  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'259  
Erscheinungsweise: 50x jährlich

Seite: 28  
Fläche: 120'551 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3006294  
Themen-Nr.: 999.144

Referenz: 67443223  
Ausschnitt Seite: 3/4

oder sich um Kinder kümmern wollen oder müssen. Die dritte Gruppe will sich beruflich komplett neu ausrichten, etwa in die Selbstständigkeit gehen oder private Träume wie eine Weltreise verfolgen. Die vierte Gruppe sind klassische Bumerang-Arbeiter, etwa Saisonarbeiter, die immer wieder zu ihrem Arbeitgeber zurückkommen.

Für jede Mitarbeitergruppe gibt es spezifische Ansätze, um ihre Rückkehr zu befördern. «Ein wichtiges Instrument dafür ist

ein professionelles Talent-Management-System», so Thomas Schnell, Bereichsleiter Human Resources bei der HR-Dienstleistungsgruppe Haufe. Ein solches System funktioniert als Datenbank für Talente, aber auch als Kommunikationsplattform. «So können qualifizierte Kandidaten zielgruppenspezifische Einladungen zu Events sowie Kontakte zu Experten aus dem Haus erhalten.» Die Aufnahme in den Talentpool erfolgt zentral über einen definierten Kriterienkatalog im HR.

Eine Spezialgruppe sind noch jene Mitarbeiter, die nach einer Entlassung unbe-

dingt wieder in die Firma zurückstreben. «Oft können sich Entlassene nicht richtig trennen und hoffen vergeblich auf eine Wiedereinstellung», so André Schläppi, CEO der Outplacement- und Karriereberatungsfirma Grass und Partner. Er fordert von Firmen, dass klar kommuniziert werden sollte, ob die berufliche Reise irgendwann auch intern wieder weitergehen könne. «Die Arbeitswelt ist überschaubar», so Wick. «Ex-Mitarbeiter würden Konkurrenten, Regulatoren, Kunden.» Wenn Firmen diese Perspektiven durch eine hohe Rückkehrquote ins Unternehmen holen, können sie davon fast nur profitieren.

## «Attraktiv bleiben für Ehemalige»

*Wie sorgen Sie dafür, dass ehemalige Mitarbeiter Kontakt zur Credit Suisse behalten?*

**Tali Zimmerman-Baer:** Das geschieht über eine Reihe von Massnahmen. Eine für uns sehr wichtige Massnahme ist das «Real Returns»-Programm, welches erfahrenen Fach- und Führungskräften, die zum Beispiel aufgrund der Kinderbetreuung eine längere Beschäftigungspause hatten, die Möglichkeit für einen Wiedereinstieg bietet.

*Wie ist die Erfolgsquote des Programms?*  
Die Durchführungen in den letzten beiden Jahren waren sehr erfolgreich: Von den insgesamt 52 Teilnehmenden – 49 Frauen und 3 Männer – sind heute rund 80 Prozent in einer permanenten Anstellung bei der Credit Suisse in der Schweiz tätig. Momentan werden die Kandidatinnen und Kandidaten aus der diesjährigen Durchführung platziert. Und für diejenigen im nächsten Jahr



**Tali Zimmerman-Baer**  
Leiterin  
«Real Returns»-  
Programm CS

läuft momentan die Bewerbungsphase. Das Interesse ist gross.

*Riskieren Sie mit einem solchen Programm nicht, dass jungen Nachwuchskräften ohne Erfahrung bei der CS der Weg in das Unternehmen versperrt bleibt?*  
Mit Real Returns sprechen wir in erster Linie erfahrene Fachkräfte – vor allem Frauen – an, die mindestens acht Jahre Berufserfahrung haben. Damit riskieren wir nicht, dass jungen Nachwuchskräften der Weg in das Unternehmen versperrt bleibt.

*Welche Tipps geben Sie anderen Firmen, die ehemalige Mitarbeiter an sich binden und rekrutieren möchten?*

Es ist wichtig, dass man als Firma auch für ehemalige Mitarbeitende attraktiv bleibt und dies sichtbar macht. Das geschieht zum einen über die eigenen Kommunikationskanäle. Zum anderen muss der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Mitarbeitende und Linienvorgesetzte häufig mit ihren ehemaligen Kolleginnen und Kollegen in Kontakt bleiben – und so als Botschafter der Firma agieren. Wenn aktuelle Mitarbeitende in der Firma zufrieden sind, werden sie diese Zufriedenheit auch nach aussen tragen. Das bedeutet, dass man als Firma nicht nur über Netzwerke mit ehemaligen Mitarbeitenden in Kontakt bleiben darf, sondern auch in diejenigen Mitarbeitenden investieren muss, die weiter im Unternehmen arbeiten.

INTERVIEW: STEFAN MAIR



Handelszeitung  
8021 Zürich  
058 269 22 80  
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'259  
Erscheinungsweise: 50x jährlich

Seite: 28  
Fläche: 120'551 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3006294  
Themen-Nr.: 999.144

Referenz: 67443223  
Ausschnitt Seite: 4/4

## ► FAKTEN ZUM THEMA

# 20

**Prozent** der Mitarbeiter, die pro Jahr von der Grossbank UBS von extern eingestellt werden, waren schon einmal bei der UBS tätig.

# 6

**Stunden** brauchte der Algorithmus des Karrierenetzwerks LinkedIn für die Erhebung der Top-Bumerang-Firmen der Schweiz.

# 81

**Prozent der Schweizer Personaler** stehen einem Wiedereinstieg von Ex-Mitarbeitern positiv gegenüber.

# 50

**Prozent** der Unternehmen hatten in den 1980er und 1990er Jahren eine Policy, die die Wiedereinstellungen vermeiden sollte.