

# LOHN & SOZIALVERSICHERUNGEN

APRIL 2023

SPEZIALFÄLLE – BERECHNUNGSBEISPIELE – RECHTLICHES

NEWSLETTER **04**

## Liebe Leserin, lieber Leser

Ein Kompetenzmanagementsystem ist ein wichtiges Instrument zur effektiven Steuerung von Kompetenzen in einem Unternehmen. Wie ein modernes Kompetenzmanagement aussieht, lesen Sie im ersten Beitrag.

Im zweiten Beitrag geht es um Arbeitsunfähigkeit, Erwerbsunfähigkeit und Invalidität, und was es dabei zu beachten gilt. Das Berechnungsbeispiel zeigt, wie die Leistungen Dritter abgerechnet werden.

Im dritten erklärt Stefanie Meier-Gubser, welche Risiken es beim Personalverleih gibt.

Zum Schluss finden Sie einen Beitrag zur Mitarbeiterfindung, und was es dafür braucht.

Viel Freude beim Lesen wünscht

*C. Seffinga*

Carla Seffinga, WEKA Productmanagement Finanzen und Steuern

### IN DIESER AUSGABE:

- Aktuell:  
Kompetenzmanagement Seite 1
- Top-Thema:  
Arbeitsunfähigkeit  
und Invalidität Seite 4
- Berechnungsbeispiel Seite 6
- Top-Thema:  
Personalverleih Seite 8
- Best Practice:  
Mitarbeitendenbindung Seite 11

## Kompetenzmanagement 4.0

Der Druck auf Prozesse und die Organisationen steigt stetig. Digitalisierung, Kundenzentriertheit und marktverändernde Disruptoren sind nur einige Gründe, weshalb das klassische Kompetenzmanagement den Herausforderungen kaum mehr genügt. Doch es geht auch anders.

### ■ Von Andreas Mollet

#### Aktiv gestalten statt passiv verwalten

Digitalisierung, Kundenzentriertheit und marktverändernde Disruptoren stellen jeden Status quo infrage und machen so Veränderungen zur Normalität. Dass dies auch Auswirkungen auf Methoden, Instrumente und Tools hat, liegt auf der Hand. Doch anstatt zu versuchen, diese ständig an die wechselnden Anforderungen

anzugleichen, braucht es neue Wege und Ansätze, vor allem im Kompetenzmanagement. Noch immer liegt der Fokus in vielen Kompetenzmanagementprozessen in der Verwaltung und Evaluation von in der Vergangenheit relevanten oder heute notwendigen Kompetenzen. Doch diese Prozesse bilden die tatsächliche Kernfunktion des Kompetenzmanagements

nicht ab. Die passenden Mitarbeitenden zum jetzigen oder zukünftigen Zeitpunkt der Organisation zur Verfügung zu stellen, braucht mehr als nur eine Skill-Bibliothek. Es benötigt ein Kompetenzmanagement, welches einen aktiven, gestaltenden Beitrag zur Unternehmenssteuerung und -entwicklung leistet. Die gleichzeitige Unterstützung des operativen Alltags und der Berücksichtigung von Veränderungen und Innovationen ist der Kernpunkt eines modernen und zeitgemässen Kompetenzmanagements. Es reicht nicht mehr, aktuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen, zu beurteilen und zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, zukünftige Anforderungen bereits im Vorfeld zu berücksichtigen, Veränderungen vorwegzunehmen und so die richtigen Kompetenzen jederzeit zur Verfügung zu haben. So



wird aus der Personalentwicklung Unternehmensentwicklung.

## Werte und Metakompetenzen

Es gilt aber auch, den Fokus neu zu setzen. Während früher das Kompetenzmanagement doch eher fachlich-methodisch geprägt war, wird durch die steigende Veränderungsgeschwindigkeit die Wissensverwaltung nicht mehr erfolgsentscheidend sein. In Zukunft sind wohl nicht einmal mehr klassische Sozial- und Selbstkompetenzen entscheidend. Vielmehr werden **Werte** und **Metakompetenzen** diesen Platz einnehmen. Das Kompetenzmanagement wird vom verwaltenden Ordnungsrahmen zum gestaltenden Orientierungsrahmen. Dementsprechend werden auch nicht mehr Anforderungsprofile für jede Funktion abgebildet. Dies ist in Anbetracht der unsicheren zukünftigen Ausgestaltung und generell der Unbekanntheit der zukünftigen Anforderungen bei vielen Funktionen nicht mehr zeitgemäss. Die Lösung liegt in der Abbildung von **Rollen**, bei denen weniger explizite Anforderungen definiert werden, sondern vor allem Stärken, Potenziale und notwendige Metakompetenzen die Grundlage sind.

## Schwerpunkte und Modularität

Die Konzentration auf das Wesentliche bzw. die Reduktion auf Schwerpunkte ist dann auch eines der entscheidenden Elemente des Kompetenzmanagements. Waren und sind heute Kompetenzmodelle oft noch sehr umfangreich und darauf angelegt, möglichst alle unternehmerischen Aspekte und Funktionen zu berücksichtigen, wird es in Zukunft sinnvoll sein, sich zu fokussieren. Einerseits ist dies notwendig, um die VUKA-Welt überhaupt abzubilden, andererseits wird dadurch aber vor allem die Zeitdauer zur Modifikation von Kompetenzmodellen entscheidend verkürzt. Waren früher Kompetenzmodelle auf eine Dauer von fünf bis acht Jahren ausgelegt, so ist dies in der Zukunft nicht mehr zielführend. Eine dynamische Anpassung der Kompetenzen ist gerade in Bezug auf die sich rasch ändernden Digitalkompetenzen für viele Unternehmen überlebensentscheidend. Werden die Kompetenzen zudem mit stabilen Wertvorstellungen kombiniert, entsteht ein Modell, das operatives Verhalten mit der strategischen Wirkung vereint. Durch die jährliche Überprüfung und

Modifikation der Schwerpunkte durch geeignete Methoden wie Businessstreiber entsteht zudem automatisch ein direkter Bezug zur Strategie.

## Individualität vor Benchmark

Nur wer **entwicklungsorientiert** und **zukunftsorientiert** agiert, wird das Unternehmen und den Markt aktiv gestalten. Der rückwärtsgerichtete Vergleich oder die Abbildung von allgemeingültigen Kompetenzen und Skills entspricht nicht der modernen Sicht einer stärkerorientierten Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Auch die klassische Trennung in Mitarbeitenden- und Führungskompetenzen ist nicht mehr zeitgemäss. Neue Organisationsformen müssen nicht nur berücksichtigt, sondern aktiv unterstützt werden. Führung ist nicht mehr klassisches Management, sondern wird als Leadership neu definiert. Verantwortung und Entscheidungen sind nicht mehr hierarchisch begründet, sondern werden flexibel und situativ wahrgenommen. Dadurch erhöht sich die individuelle Identität eines jeden Unternehmens. Bei Kompetenzmanagement 4.0 sind Unternehmenskultur, Unternehmens-DNA und Purpose von zentraler Bedeutung (siehe Tabelle 1).

## Talentmanagement ist Kompetenzmanagement

Aber auch das moderne Talentmanagement orientiert sich vermehrt am Kompetenzma-

nagement. In Zeiten von Gig-Working, Freelancern und der VUKA-Welt stehen nicht Personen und Funktionen im Zentrum, sondern vielmehr die **einzelnen Kompetenzen** und **Fähigkeiten**.

Es gilt: Kompetenzen statt Talente. Die Zeit der klaren, einfachen und stufenbasierten Laufbahn- und Nachfolgeplanungen ist vorbei. High-Potential-Zirkel und Nachwuchskräftepools sind in der jetzigen Form kaum mehr zeitgemäss. Zu stur, zu wenig dynamisch und zu wenig zukunftsorientiert gehen diese altbewährten Programme zu wenig auf die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft ein.

### HINWEIS

Der entscheidende Erfolgsfaktor für Unternehmen wird vielmehr sein, die einzelnen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erfassen und zielgerichtet mit den erfolgskritischen Schlüsselanforderungen der Zukunft abzugleichen.



Diese Entwicklungspotenziale zu eruieren und konsequent zu schliessen, ist dabei die entscheidende Aufgabe der Personalentwicklung. So zeigen sich bereits heute 69% aller Unternehmensführer über die fehlende Verfügbarkeit von Kompetenzen besorgt, und mehr als jeder fünfte CEO (21%) sieht in der Verfügbarkeit der zukünftigen Kompetenzen gar die grösste Bedrohung für seine Unternehmen.

Klassisch – Verwalten	Zeitgemäss – Gestalten
Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen	Metakompetenzen
Wissen und Anwendung	Kompetenzen und Verhalten
Fähigkeiten	Werte
Top-down-Einschätzung	Multi-Rater-Feedback
Rückwärtsgerichtet	Zukunftsorientiert
Gesamtheitlich	Schwerpunkte
Strukturiert	Modular
5–8 Jahre gültig	2–4 Jahre gültig
Standardisiert	Unternehmensindividuell
Beurteilungsorientiert	Entwicklungsorientiert
Ordnungsrahmen	Orientierungsrahmen
Funktionen	Rollen
Hierarchie	Dynamisch

Tabelle 1: Übersicht über klassische und zeitgemässe Kompetenzmodelle



Das Kompetenzmanagement bildet Brücken vor allem der Geschäftsleitung. Es liefert wichtige Antworten auf strategische Fragestellungen und bildet sozusagen das auf Human Resources bezogene Gegenstück zu den Finanzsteuerungsinstrumenten. Das Kompetenzmanagement kann aber noch in anderen Bereichen eine wichtige Brückenfunktion einnehmen und so helfen, in der Praxis kleinere oder grössere Gräben zu überwinden.

**Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung**

Ein funktionierendes Kompetenzmanagement ist das Bindeglied zwischen Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung, indem aktuelle und zukünftig vorhandene und benötigte Ressourcen berücksichtigt werden. Zu erwartende Kompetenzlücken können **proaktiv** angegangen und müssen nicht reaktiv durch teure Rekrutierungen geschlossen werden. Potenziale werden langfristig durch die Personalentwicklung aktiviert. Vorhandene Stärken fliessen als bekannte und genutzte Wettbewerbsvorteile in die Unternehmensentwicklung ein.

**Operatives und strategisches HR**

Das Kompetenzmanagement schliesst aber auch die in der Praxis oft vorhandene Lücke zwischen operativem und strategischem HR. Als Führungsinstrument unterstützt das Kom-

petenzmanagement die Linienverantwortlichen sowohl direkt im operativen Geschäft als auch in der Umsetzung von Projekten oder Zielen. Das Wissen über vorhandene und abrufbare Kompetenzen sichert die Business Excellence, während Potenzial und Talente die Zukunft sichern.

**Talent- und Performance-Management**

Der Verbindung von Talent- (welche Leistung wäre möglich?) und Performance-Management (was wird geleistet?) kommt eine weitere entscheidende Bedeutung im Kompetenzmanagement zu. Die langfristige Balance im **Human Capital Portfolio (HCP)** ist ein entscheidender Faktor sowohl im Umgang mit Veränderungen als auch in der Steigerung der Produktivität.

**Explizite und implizite Werte**

Und schliesslich ist das Kompetenzmanagement auch ein Instrument, um die Individualität des Unternehmens als Arbeitgeber und Marke nicht nur gegen aussen zu transportieren, sondern auch als Massstab im operativen Tagesgeschäft, aber auch in der langfristigen Entwicklung im Unternehmen zu verankern – und das dabei auch eine Basis setzt, um vermeintliche Schwächen als Stärken zu nutzen.

**Gegenwart und Zukunft**

Und zu guter Letzt ist das Kompetenzmanagement vor allem das Bindeglied zwischen den

heutigen Anforderungen und den Herausforderungen und Chancen der Zukunft. Mit einem proaktiven und dynamischen Kompetenzmanagement kann nicht nur die Gegenwart erfolgreich gemeistert werden, sondern können vor allem auch die notwendigen Kompetenzen in der Zukunft früh- und rechtzeitig dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

**PRAXIS-WORKSHOP**

**Future Skills Lab**

Die richtigen Mitarbeitenden zu finden, diese zielgerichtet zu entwickeln und im Unternehmen zu halten ist eine der herausforderndsten Aufgaben im Personalwesen. Kompetenzen und Skills zu definieren, analysieren und entwickeln ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für leistungsfähige Organisationen.

Referent: **Andreas Mollet**



**AUTOR**

**Andreas Mollet** Geschäftsleiter der INOLUTION. Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.