

Erfolgsfaktor Kompetenzorientierung

Kompetenzen sind die neue Währung im Arbeitsleben. Sie sind nicht nur für die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden entscheidend, sondern auch für die strategische Ausrichtung und Transformation von Unternehmen. Kompetenzorientierung ist deshalb gleichermassen der Schlüssel zu erfolgreicher Personal- und Unternehmensentwicklung.

VON ANDREAS MOLLET

Der Wandel von klassischen Qualifikationen und Berufsbildern zu spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen ist in vollem Gange. Klassische Lebensläufe reichen nicht mehr aus, um das Potenzial von Mitarbeitenden vollständig zu erfassen und zu nutzen. In einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt gewinnen Kompetenzen an Bedeutung, weil sie nicht nur beschreiben, was jemand gelernt hat, sondern aufzeigen, was jemand tatsächlich bewirkt, unabhängig von formalen Bildungswegen oder bisherigen Positionen.

Schlüssel zur Potenzial- und Unternehmensentwicklung

Nur wer die eigenen Kompetenzen kennt, kann sie gezielt einsetzen. Dies gilt sowohl für individuelle Mitarbeitende als auch für die gesamte Unternehmung und Organisation. Die Verbindung von Kompetenzen, Talenten und Potenzialen ist deshalb entscheidend, um Menschen in Organisationen wirksam und zukunftsgerichtet einzusetzen. Die Transparenz über notwendige, vorhandene und fehlende Kompetenzen bildet dabei die Grundlage für eine gezielte und effektive Personalentwicklung, die sich nicht an starren Kar-

rierepfaden, sondern an realen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten orientiert.

Auf der anderen Seite sind Unternehmen, die ihre Kompetenzen und die ihrer Mitarbeitenden kennen und gezielt fördern in der Lage, ihre strategischen Ziele besser zu erreichen und sich im Wettbewerb erfolgreicher zu behaupten. Dies erfordert jedoch nicht nur systematische Erfassung und Bewertung der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden und eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung an die sich verändernden Anforderungen, sondern auch ein klares strategisches Zielprofil für Talente und zukünftige Herausforderungen.

Der strategische Hebel in Zeiten des Fachkräftemangels

In Zeiten des Fachkräftemangels ist zudem eine kompetenzbasierte Betrachtung unerlässlich. Starre Anforderungsprofile werden zunehmend durch flexible Kompetenzprofile ersetzt, die es ermöglichen, auch unkonventionelle Karrierewege zu berücksichtigen. Unternehmen können so das ungenutzte Potenzial von Quereinsteigern erkennen und fördern. Auch die interne Mobilität wird durch eine kompetenzbasierte Betrachtung transparenter und offener, was insbeson-

«Klassische Lebensläufe reichen nicht mehr aus.»



**Transformation
gestalten**

**Kompetenzen
erkennen**

**Zielbild
definieren**

**Potenziale
entwickeln**

**Zukunft
sichern**

Sperrfristenberechnung bei mehreren Arbeitsunfähigkeiten

Sachverhalt: B. hat seine Stelle am 1.6.2024 angetreten. Die Arbeitgeberin hat das Arbeitsverhältnis mit Schreiben vom 25.1.2025 unter Einhaltung der vertraglichen Kündigungsfrist von zwei Monaten per 31.3.2025 gekündigt. B. war dann wegen eines Rückenleidens vom 2.2.2025 bis 20.2.2025 arbeitsunfähig. Zusätzlich erlitt er am 17.2.2025 bei einem Sturz eine Handverletzung, die vom 17.2.2025 bis 10.4.2025 zu einer unfallbedingten Arbeitsunfähigkeit führte.

Frage: Wann endet das Arbeitsverhältnis?

Überlegungen: Bei mehreren Arbeitsunfähigkeiten stellt sich primär die Frage der Ursachen. Nach aktueller bundesgerichtlicher Rechtsprechung löst jeder auf einem neuen Grund beruhende Verhinderungsfall eine neue, eigene Sperrfrist aus. Hingegen führen ein Rückfall oder eine klare Folgeerscheinung nicht zu einer neuen, eigenen Sperrfrist.

Beim Zusammentreffen («Überlappen») von Sperrfristen aus verschiedenen Ereignissen wird jede Sperrfrist individuell berechnet. Es können somit mehrere Sperrfristen gleichzeitig laufen, wobei sie sich für den Zeitraum der Parallelität konsumieren. Tritt während einer bereits laufenden Sperrfrist ein neuer Tatbestand i.S. von Art. 336c Abs. 1 OR ein, so beginnt dessen eigene Sperrfrist bereits mit seinem Eintritt zu laufen – und nicht etwa erst, wenn die erste Sperrfrist abläuft.

In unserem Fall wurde die Kündigungsfrist zuerst durch die Krankheit (2.2.2025 bis 20.2.2025) während 19 Tagen unterbrochen. Der Unfall seinerseits führte vom 17.2.2025 bis 18.3.2025 (im 1. Dienstjahr maximal 30 Tage) zu einer neuen, eigenen Sperrfrist. Ab dem 19.3.2025 lief dann die verbleibende Kündigungsfrist, wodurch sich das Arbeitsverhältnis unter Berücksichtigung der Nachfrist (Art. 336c Abs. 3 OR) bis am 31.5.2025 verlängerte.

Praxistipp: Sperrfristenberechnungen leicht gemacht mit www.sperrfristenhilfe.ch

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

Verena-Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

dere in Organisationen mit flachen Hierarchien eine wichtige Voraussetzung für Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden ist.

Ein weiterer Baustein ist die kompetenzbasierte Nachfolgeplanung als Antwort auf den demografischen Wandel und den drohenden Wissensverlust. Sie ermöglicht es, frühzeitig Talente zu identifizieren und gezielt auf zukünftige Schlüsselpositionen vorzubereiten, unabhängig von formalen Abschlüssen oder klassischen Karrierewegen. Damit wird nicht nur das Risiko von kostspieligen Vakanzen reduziert, sondern auch die strategische Handlungsfähigkeit der Organisation langfristig gesichert.

Kompetenzen als Fundament der Transformation

Die Digitalisierung, künstliche Intelligenz und neue Arbeitsformen erfordern darüber hinaus neue Fähigkeiten und Kompetenzen, die nicht immer durch klassische Aus- und Weiterbildung abgedeckt werden. Kompetenzmanagement muss daher integraler Bestandteil der Transformationsstrategie eines Unternehmens sein. Rollen, Job-Familien und Funktionen müssen neu gedacht und definiert werden, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden gezielt weiterbilden und entwickeln, sind besser in der Lage, Transformations- und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Dies erfordert jedoch eine klare und systematische Herangehensweise an das Kompetenzmanagement und die Bereitschaft, in die Entwicklung der Mitarbeitenden zu investieren, nicht als Kostenfaktor, sondern als strategische Investition in die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Von der Theorie zur Praxis: Was Unternehmen jetzt tun sollten

Aktuelle, praxisorientierte und dynamische Kompetenzmodelle sind dabei das zentrale Instrument, um die vorhandenen Kompetenzen sichtbar zu machen und gezielt weiterzuentwickeln. Tools und Methoden zur Kompetenzanalyse wie Self-Assessments, 360-Grad-Feedback oder KI-gestützte Plattformen helfen, individuelle und organisationale Kompetenzprofile zu erstellen und Entwicklungspfade zu planen.

Die Führungskräfte spielen in diesem Prozess eine zentrale Rolle. Sie sind nicht nur für die operative Umsetzung verant-

wortlich, sondern auch die Gestalter einer kompetenzorientierten Unternehmenskultur. Sie müssen in der Lage sein, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, zu fördern und mit den strategischen Zielen des Unternehmens ein Einklang zu bringen. Kompetenzentwicklung darf deshalb auch nicht als isoliertes HR-Projekt verstanden werden, sondern muss als integraler Bestandteil der Unternehmens- und Führungsstrategie verankert sein.

Fazit: Kompetenzorientierung als Zukunftsstrategie

Kompetenzorientierung ist eine strategische Notwendigkeit für die Zukunftssicherung von Unternehmen und kein reines HR-Thema. Geschäftsleitungen und Führungskräfte sind aufgerufen, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und die Kompetenzentwicklung in ihren Organisationen und Bereichen voranzutreiben. Nur wer Kompetenzen sichtbar macht, gezielt entwickelt und strategisch einsetzt, wird in der Lage sein, den Wandel erfolgreich zu gestalten und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Wenn sich Märkte, Technologien und Anforderungen immer schneller verändern, ist die Fähigkeit zur kontinuierlichen Kompetenzentwicklung der entscheidende Erfolgsfaktor – für Menschen und Organisationen gleichermaßen.



Autor

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter von INOLUTION Innovative Solution AG in Muttenz BL. Neben der Führung seines eigenen Unternehmens ist er auch als Dozent bei verschiedenen Bildungsinstituten tätig.

> www.inolution.com