

# DER HR-PROFI

DEZEMBER 2017/JANUAR 2018  
NEWSLETTER 01

SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNGEN – UMSETZUNGSBEISPIELE – HR-KOMPETENZEN



## Liebe Leserin, lieber Leser

Welche Änderungen stehen bei den Sozialversicherungen für 2018 für die Personaler an? Diese Frage beantwortet Ihnen unsere Expertin Brigitte Zulauf (Seite 7). Ihr Beitrag geht auf die einzelnen Anpassungen für das neue Jahr ein und liefert hilfreiche Tipps.

In unserem ersten Top-Thema auf S. 1 von Sue Rado zeigen wir Ihnen anhand von verschiedenen Praxisfällen und Herangehensweisen, wie Sie die Thematik «Employability» in Ihrem Unternehmen lancieren können.

Weitere Fakten liefert Ihnen Spezialist Urs Klingler (Seite 11), der Ihnen 10 relevante Kennzahlen nennt, welche für eine HR-Abteilung besonders aufschlussreich sind.

Gute Lektüre!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

## IN DIESER AUSGABE:

- HR & Mitarbeitende: Employability Seite 1
- HR & Rekrutierung: Potenzialdiagnostik Seite 4
- HR & Lohnpraxis: Änderungen für 2018 Seite 7
- HR & Recht: Umstrittene Lohnhöhe Seite 10
- HR & Kompetenzen: HR-Kennzahlen Seite 11

## Wie erkläre ich Mitarbeitenden ihre eigene Verantwortung bezüglich Employability?

Employability wird übersetzt mit «Arbeitsmarktfähigkeit» – es geht also darum, dass man über die nötigen Kompetenzen verfügt, um am Arbeitsleben teilhaben zu können. Ist man in einem Bereich der Personalabteilung tätig, ist jedem klar, wie gross die Bedeutung dieses Themas für die Mitarbeitenden, die Vorgesetzten und die Firma ist.

### ■ Von Sue Rado

#### Ist diese Botschaft wirklich schon bei allen Beteiligten angekommen?

Aus unserer Sicht muss das Thema ganzheitlich angegangen werden, damit nach-

haltig ein anderes Bewusstsein dafür geschaffen wird. Dazu nachstehend einige Denkanstösse, die sich in der Praxis bewährt haben:

#### FRAGE 1: Gibt es ein Bewusstsein in der Firma, dass Employability ein wichtiges Thema ist – bzw. welche Verantwortung ist die Geschäftsleitung bereit, in diesem Thema zu übernehmen?

Folgende Themen werden uns noch sehr stark beschäftigen und haben einen grossen Einfluss auf das Thema «Employability».

- **Digitalisierung:**
  - Es gibt Prognosen (und verschiedene Hinweise von Firmen), dass 30–60% der Stellen in den nächsten Jahren der Digitalisierung zum Opfer fallen werden.
  - Glücklicherweise werden in anderen Branchen auch vermehrt Mitarbeitende benötigt (z.B. Krankenwesen), und es werden neue Stellen geschaffen.



- Unsere Erfahrung ist häufig, dass Firmen investieren, wenn es darum geht, fachliche Kompetenz weiterzuentwickeln.
- *Unsere Frage an Sie: Können wir es uns leisten, den Bereich «Persönliche Kompetenzen» einfach aussen vor zu lassen – weil wir kein Budget haben ...?*

- **Grundsatz-Überlegung: Mitarbeiter entwickeln – oder neue Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen anstellen?**

- Um nachhaltig als Organisation erfolgreich zu sein, sind wir überzeugt, dass eine Firma einerseits eigene Mitarbeiter entwickeln muss und andererseits gezielt neues Wissen von aussen hereinholt.
- Wir stellen jedoch fest, dass in gewissen Firmen die Mentalität herrscht: «Wir kicken die alten Mitarbeiter raus – und kaufen uns neues Wissen ein.» Ob das die erfolgversprechendste Strategie ist ...?
- *Die Frage stellt sich für uns, wie IHRE Firma hier unterwegs ist. Haben Sie ein Konzept, wo Sie neues Wissen brauchen – und wo Sie internes Wissen weiter fördern?*

– *Die Frage ist nur: Verfügen die Menschen, die einen Job verlieren, über die nötigen Kompetenzen und das Interesse, diese Aufgaben zu übernehmen?*

- **Digitalisierung & Blockchain-Technologie:**

- Diese neue Technologie wird vieles sicherer und rascher erledigen, was heute noch Menschen erledigen. Diese Technologie wird nicht von heute auf morgen Einzug halten. Da es Organisationen mittelfristig enorme Kostenersparnis beschern wird, wird man nicht darum herumkommen, um konkurrenzfähig zu bleiben.
- Das heisst konkret, dass sogenannte «sichere Jobs» (z.B. im Bank- und Versicherungswesen, in Liegenschaftsverwaltungen, Gemeindeverwaltungen, Anwaltskanzleien etc.) morgen vielleicht schon nicht mehr so sicher sind.
- *Die Frage ist also: Was passiert dann mit den Mitarbeitern, wenn ihre Branche einfach weniger Mitarbeiter braucht? Haben sie Kompetenzen, die sie anderswo einbringen können?*

- **Demografie:**

- Die Statistiken sind klar: die Babyboomer gehen langsam in Pension – und mit ihnen verflüchtigen sich ganz viel Wissen und viele Erfahrungen.
- *Die Frage ist also berechtigt: Ist sichergestellt, dass es einen sinnvollen Wissens-/Erfahrungstransfer von den abtretenden Mitarbeitern zu den jüngeren gibt? Auch hier müssen allenfalls noch Kompetenzen entwickelt werden, damit diese Aufgaben vollumfänglich von den jüngeren Mitarbeitern übernommen werden können.*

- **Burn-out/Psychische Erkrankungen:**

- Die Zahlen sind ziemlich erschreckend: Wir haben je länger, je mehr Menschen, die u.a. aufgrund der beruflichen Situation krank werden, und wir haben somit auch immer mehr Kosten bezüglich Burn-out.
- Den Menschen hier zu stärken, hat einerseits mit innerbetrieblichen Änderungen zu tun – andererseits mit Persönlichkeitsentwicklung beim Einzelnen, um einen anderen Umgang zu finden mit Stress, Druck etc.

**FRAGE 2: Gibt es in der Firma eine Strategie – und daraus abgeleitet eine klare Vorstellung davon, welche Kompetenzen in Zukunft vermehrt gefragt sind bzw. noch entwickelt werden müssen bei Führungskräften und bei den Mitarbeitenden?**

Strategie zu entwickeln, ist in der heutigen Zeit kein einfaches Unterfangen. Aussagen darüber, wohin die Reise in den nächsten 3–5 Jahren geht, sind schwierig (und müssen häufig auch «unterwegs» angepasst werden). Nichtsdestotrotz ist das keine Entschuldigung, sich nicht mit dem Thema zu beschäftigen.

Besteht Klarheit über die Strategie, geht es darum, zu definieren, welche persönlichen, sozialen oder Spezialkompetenzen weiter gefördert werden sollten.

- Es ist sehr hilfreich, wenn eine Firma mit einem Kompetenzmodell arbeitet, das dann mit verschiedenen Themen in der Unternehmung konsequent vernetzt wird (z.B. Anforderungsprofil, Stellenbeschreibungen, Entwicklungsgespräche). Fall es das noch



nicht gibt, lohnt es sich, sich darüber Gedanken zu machen!

- Nun sind klare Aussagen darüber gefragt, welche Kompetenzen gefördert werden müssen. Sinnvollerweise wird diese Aussage in Bezug auf verschiedene Personengruppen definiert, z.B. für Mitarbeitende Kundendienst, Mitarbeitende Produktion, Projektleiter, Führungskräfte etc. Es wird Kompetenzen geben, die für alle zukünftig noch wichtiger werden – und andere, die nur für gewisse Berufsgruppen von Bedeutung sind.
- Sind diese definiert, stellt sich die Frage, wie diese Kompetenzen entwickelt werden können. Dazu kann die Personalentwicklung sicher gute Ideen einbringen.
- Und dann müssen die ganzen Pläne auch noch entsprechend kommuniziert werden.

### FRAGE 3: Wer ist für die Entwicklung zuständig – und wissen das die betroffenen Personen auch?

Damit die Entwicklung in einer Firma funktioniert, haben verschiedene Personengruppen verschiedene Aufgaben zu erledigen. Hier ein paar Beispiele:

- Eine Geschäftsleitung liefert Strategie und Hinweise auf zu entwickelnde Kompetenzen
- Die interne Kommunikation stellt sicher, dass die Notwendigkeit für die Veränderung in der ganzen Firma klar kommuniziert wird
- Die Personal- bzw. die Organisationsentwicklung entwickelt sinnvolle Konzepte
- Die Führungskräfte erkennen ihre Verantwortung in diesem Thema und übernehmen die entsprechenden Parts im Alltag

- Die Mitarbeiter leisten ihren Beitrag, indem sie z.B. bereit sind, auch mit 50+ noch Neues zu lernen, und auch Freizeit investieren in ihre persönliche Weiterentwicklung
- *Und nun wiederum die Frage an Sie: Was davon wird in Ihrer Firma bereits umgesetzt?*

### FRAGE 4: Haben die Mitarbeitenden ihre eigene Verantwortung erkannt?

Wir hören in unseren Seminaren noch oft die Aussage «das ist Job der Firma, zu schauen, dass ich aktuelles Wissen habe».

Wir geben dann immer zur Antwort: «Ja, es ist im Interesse der Firma, dass Sie über aktuelles Wissen und Können verfügen; sonst kann sie nämlich ihre Ziele nicht erreichen. Noch viel mehr liegt es aber in IHREM Interesse, immer einen gut gefüllten Rucksack zu haben. Und abgesehen davon: Auch wenn nicht genau die neue Kompetenz zum Tragen kommt, die gefördert wurde: EINER profitiert immer: nämlich SIE als Mitarbeiter! Glauben Sie uns nicht: Machen Sie doch mal einen Test – und bewerben Sie sich just for fun auf eine Stelle ausserhalb Ihrer Firma – und checken Sie so, wie gefragt Ihre aktuellen Kompetenzen noch sind.»

Wir sind uns bewusst, dass es nicht immer einfach ist, Mitarbeitende für das Thema zu begeistern. Es ist aber klar, dass wir niemandem dienen, wenn wir diese – zum Teil harten Gespräche – nicht führen. Bei diversen Mitarbeitern klaffen Eigen- und Fremdbild stark

auseinander – und es tut weh, zu hören, dass man nicht so gut ist oder nicht mehr so gut ist, wie man selber glaubt.

Aus der Motivationstheorie wissen wir, um einen motivierten Mitarbeiter zu haben, braucht es:

- die nötigen Fähigkeiten und Eigenschaften (da können wir einen Beitrag leisten)
- ansprechende und unterstützende Rahmenbedingungen (auch da können wir einiges machen)
- und der Mitarbeiter muss es selber wollen – und bereit sein, sich einzubringen – hier stehen wir ziemlich auf verlorenem Posten, wenn dieser Wille fehlt.
- *Die Frage ist hier also: Werden diese Gespräche geführt in Ihrer Firma? Gibt es klare Feedbacks an deren Adresse? Wissen die Mitarbeiter, deren Einsatz nicht mehr genügt, wie kritisch die Situation für sie ist/wird? Wird über Konsequenzen gesprochen?*

Das waren einige Ideen, wie man «Employability» auf verschiedenen Ebenen zu einem Thema machen kann in der eigenen Organisation. Wir hoffen, sie motivieren Sie, das Thema anzupacken – es warten viele spannende Gespräche auf Sie!



#### AUTORIN

**Sue Rado**, eidg. dipl. Ausbildungsleiterin, Betriebsausbilderin und Performance Improvement Coach. Sie hat u.a. auch ein CAS für Personalentwicklung absolviert und ist NLP Master.

Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis



**Universität St. Gallen**

**IRP-HSG, Ihr Partner für postgraduale Weiterbildung**

**CAS «Berufliche Vorsorge»**  
2. Durchführung: April 2018 bis November 2018

**CAS «Human Resources: Recht und Gesprächsführung»**  
5. Durchführung: April 2018 bis Januar 2019

**CAS «Führungskompetenz Konfliktmanagement»**  
6. Durchführung: November 2018 bis September 2019

**St. Galler Tagung zum öffentlichen Personalrecht** 01. Dezember 2017

**Weiterführende Informationen und Anmeldung: [www.ird.unisg.ch](http://www.ird.unisg.ch)**

Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis ( IRP-HSG)  
+41 71 224 2424 | [ird@unisg.ch](mailto:ird@unisg.ch) | [www.ird.unisg.ch](http://www.ird.unisg.ch)



mit Frühbucher-rabatt!

«Wissen schafft Wirkung» 