

# DER HR-PROFI

NOVEMBER 2017  
NEWSLETTER 07

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



## Liebe Leserin, lieber Leser

Wie kann HR die Wirksamkeit der Personalentwicklung nachvollziehbar aufzeigen?

Im ersten Beitrag erläutert der Experte Andreas Mollet, wie Sie den Bezug zur Unternehmensentwicklung schaffen und die Business Driver für den Abgleich einsetzen können. Des Weiteren stellen wir Ihnen die passende Arbeitshilfe «Checkliste Strategische Planung des Personalmanagements» zur Verfügung.

Auf Seite 7 wird zur Einführung das Berechnungsbeispiel «Nettolohnausgleich» Schritt für Schritt erläutert. Sie erhalten Tipps, auf was zu achten ist, wenn eine Arbeitsunfähigkeit vorliegt – und ob diese überhaupt oder nur teilweise sozialversicherungspflichtig ist.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

### IN DIESER AUSGABE:

- HR & Mitarbeitende: Personalentwicklung Seite 1
- HR & Rekrutierung: Suchstrategie Seite 4
- HR & Lohnpraxis: Nettolohnausgleich Seite 7
- HR & Recht: Konzerninterner Personalverleih Seite 8
- HR & Recht: Bonusvereinbarung Seite 10
- HR & Kompetenzen: Körpersprache beim Interview Seite 12

## Kompetenzorientierte Personalentwicklung

Kein Unternehmen stellt die grundsätzliche Notwendigkeit der Personalentwicklung infrage. Dennoch hat es die Personalentwicklung oftmals schwer, den Nutzen und die Wirksamkeit nachvollziehbar aufzuzeigen. Der Grund liegt häufig im fehlenden Bezug zur Unternehmensentwicklung.

### ■ Von Andreas Mollet

Gerade die aktuellen Diskussionen zeigen es deutlich. Bei steigendem unternehmerischem Druck geraten Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung rasch in den Fokus der möglichen Einsparungen. Aber auch in erfolgreichen Zeiten werden die Entwicklungsmassnahmen kritisch als «Lu-

kus» betrachtet. So unterschiedlich die Ausgangslage ist – der Grund für die Skepsis ist meist derselbe: den anfallenden, realen Kosten stehen langfristige, schwer zu kalkulierende und unsichere Nutzenaspekte gegenüber. Die Problematik der Legitimation lässt sich nachvollziehbar darstellen, wenn

wir die drei unterschiedlichen Aspekte der Personalentwicklung beachten: Personalentwicklung ist gleichzeitig ein operatives Betriebsmittel, eine zielgerichtete Entwicklungsmethode und ein nutzenstiftendes Strategieinstrument. Im Folgenden werden diese drei Aspekte der Personalentwicklung vorgestellt.

### Operatives Betriebsmittel

Der erste Aspekt liegt im Sinne der Business Exzellenz darin, die heute vorhandenen Schwächen zu beheben. Wahrscheinlich ist die latente Unsicherheit bezüglich der notwendigen zukünftigen und nachhaltigen Anforderungen der Grund, warum die Personalentwicklung in der Praxis immer noch mehrheitlich defizitorientiert wahrgenommen wird.



Der grösste Vorteil des defizitorientierten Fokus im aktuellen Arbeitsumfeld ist die einfachere Evaluation durch die Vorgesetzten. Aber auch die erfahrungsbasierte Planung und Durchführung von Massnahmen ist dadurch einfacher. Meist resultiert dies in einem umfangreichen Aus- und Weiterbildungskatalog. Unter diesem Fokus ist die Personalentwicklung als Betriebsmittel zu verstehen, welches einen möglichst reibungslosen, effizienten Ablauf im Unternehmen sicherstellt. Die Legitimation führt somit über die Argumentation der notwendigen Ausgaben als eine Art Wartungskosten. Leider stiftet dieser Ansatz aber keinen zukünftigen, nachhaltigen Mehrwert. Zudem wird bei dieser Betrachtung allfällige Weiterbildung über das aktuelle Arbeitsumfeld hinaus – wenn auch finanziell mitgetragen – oftmals auf den Mitarbeitenden externalisiert.

	Personalentwicklung als Betriebsmittel
<b>Zeitachse</b>	Operativ/kurzfristig
<b>Fokus</b>	Defizite beheben
<b>Legitimation</b>	Sicherstellung
<b>Relation</b>	Ist vs. heutiges Soll
<b>Vergleichbar mit</b>	Wartungskosten
<b>Zuständig</b>	Linienverantwortliche
<b>Instrumente</b>	MA-Beurteilung

## Zielgerichtete Entwicklungsmethode

Ein weiterer Aspekt der Personalentwicklung ist die erfolgreiche Vorwegnahme von zukünftigen Anforderungen. Es gilt also die Sicherung der Effizienz auch in der Zukunft sicherzustellen.

Im Gegensatz zum vorherigen Ansatz wird hier durchaus proaktiv agiert. Die grösste Problematik liegt hierbei jedoch darin, dass sowohl Ausgangslage als auch Entwicklungsziel bekannt sein müssen, damit eine zielgerichtete Entwicklung möglich ist. Zur Bestimmung der Ausgangslage gibt es heute durchaus bewährte Instrumente und Tools im Bereich des Kompetenz-Managements. Die Herausforderung liegt daher vor allem in der korrekten Ausgestaltung der zukünftigen Anforderungen.

	Personalentwicklung als Entwicklungsmethode
<b>Zeitachse</b>	Taktisch/mittelfristig
<b>Fokus</b>	Flexibilität bereitstellen
<b>Legitimation</b>	Zukunftsorientierung
<b>Relation</b>	Ist vs. zukünftiges Soll
<b>Vergleichbar mit</b>	Entwicklungskosten
<b>Zuständig</b>	Personalexperten
<b>Instrumente</b>	Standortbestimmung

In der Praxis lassen sich diese jedoch mittel- oder langfristig kaum konkret bestimmen.

Dies erhöht natürlich das Risiko, dass nicht alle Entwicklungsmassnahmen den gewünschten Nutzen auch wirklich stiften können. Sei es, weil die Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen, die Rahmenbedingungen sich verändern oder Annahmen sich nicht erfüllen werden. Schlussendlich bewegt dies leider viele Unternehmen dazu, diese Risiken nicht einzugehen und lieber passiv abzuwarten.

## Nutzenstiftendes Strategieinstrument

Der Umgang mit dieser Unsicherheit benötigt eine andere Sichtweise. Die Personalentwicklung kann also nur bedingt die konkrete Ausgestaltung der Zukunft vorwegnehmen. Sie kann aber die Rahmenbedingungen schaffen, damit mit zukünftigen erwarteten und vor allem unerwarteten Situationen umgegangen werden kann.

Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es also, die Dispositionen so herzustellen, dass die langfristige, nachhaltige Unternehmensfortführung gewährleistet ist. Dies ist aber nur möglich, wenn sich die Personalentwicklung der Individualität des Unternehmens bewusst ist und diese berücksichtigt. Das bedingt auch, dass die Personalentwicklung sich näher an der Unternehmensentwicklung denn am klassischen HR orientiert. Entscheidend hierfür ist aber vor allem, dass die strategischen Instrumente zur Verfügung stehen und die Personalentwicklung aktiv in den Prozess mit einbezogen wird.

	Personalentwicklung als Strategieinstrument
<b>Zeitachse</b>	Strategisch/langfristig
<b>Fokus</b>	Strategie umsetzen
<b>Legitimation</b>	Nachhaltigkeit
<b>Relation</b>	Ist vs. unbekanntes Soll
<b>Vergleichbar mit</b>	Investitionskosten
<b>Zuständig</b>	Geschäftsleitung
<b>Instrumente</b>	Business Driver

## Kompetenzmodell als Basis

Um der Kernaufgabe des HRM, nämlich der Anforderung, dem Unternehmen die richtigen Mitarbeitenden heute und auch in Zukunft zur Verfügung zu stellen, gerecht zu werden, braucht auch die Personalentwicklung das passende Instrument. Ein individuell auf die Bedürfnisse, Werte und Normen aufgebautes unternehmensspezifisches Kompetenzmodell bildet hierfür die Basis für die operative Defizitbehebung, die taktische Erfolgssicherung und die strategische Nachhaltigkeit. Das Kompetenzmodell ist Orientierungsrahmen, Wegweiser und Perspektive für Mitarbeitende und Führungskräfte im täglichen und strategischen Umgang mit Stärken, Schwächen, Normen und Werten. Und so individuell, wie jedes Unternehmen ist, so einzigartig muss diese Landkarte sein. Nur so kann der effizienteste und effektivste Weg vom Ist zum Soll beschritten werden, unabhängig davon, ob heutiges, zukünftiges oder unbekanntes Soll.

## Business Driver für den Abgleich

Eine der grössten Herausforderungen ist der Abgleich zwischen unternehmerischen Zielen und individuellen Anforderungen. Ein mögliches, wertvolles Instrument, um diesen Einbezug zu gewährleisten, sicherzustellen und auch transparent zu machen, ist der Einsatz von Business Drivern.

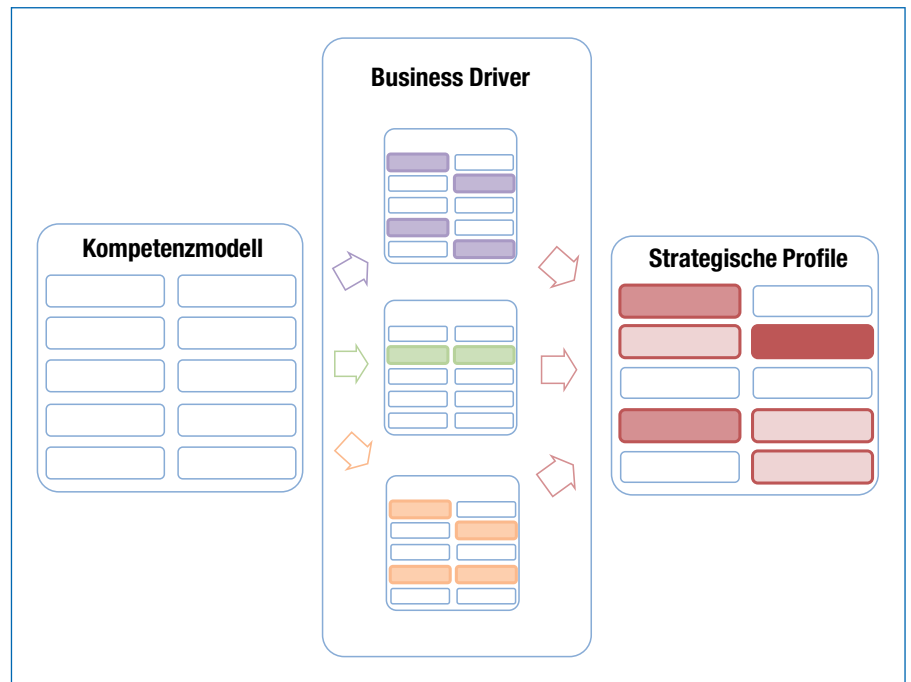
Als Business Driver werden jene Themen bezeichnet, die massgeblichen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens haben, und zwar unabhängig von Bereichen oder einzelnen Funktionen. Dabei können Business Driver selbst gewählte interne Themen abbilden, aber auch externer und somit (vor-)gegebener Natur sein.



- Interne Business Driver: z.B. geplante Internationalisierung, Produktionssteigerung, Kundenzufriedenheit
- Externe Business Driver: z.B. Liberalisierung, Wirtschaftswachstum, Digitalisierung, Kostendruck

Nach der Definition und Ausarbeitung der für das Unternehmen relevanten Business Driver werden in einem nächsten Schritt die für die erfolgreiche Bewältigung und Umsetzung notwendigen Kompetenzen zugewiesen. Das schlussendliche Raster ergibt ein klares Bild über jene Kompetenzen, die unabhängig von den heutigen Anforderungen in Zukunft entscheidend sein werden. Genauso wichtig sind aber die Erkenntnisse über jene Kompetenzen, welche vielleicht in Zukunft nicht mehr eine relevante Rolle einnehmen oder vielleicht sogar hinderlich sein könnten.

Die Business-Driver-Profile bilden eine transparente, legitime und nachvollziehbare Grundlage für die Planung von Entwicklungsmassnahmen. Idealerweise werden diese mit den klassischen Soll- oder Anforderungsprofilen kombiniert, damit operative, taktische und strategische Anforderungen klar getrennt ersichtlich werden. Der grösste Vorteil liegt somit in der nun differenziert mögli-



Business-Driver-Profile sind eine gute Grundlage für die Planung von Entwicklungsmassnahmen.

chen Betrachtungsweise und der Planung von Entwicklungsmassnahmen. Diese nun strategiebezogene und transparente Argumentation ist entscheidend für eine erhöhte und nachhaltige Legitimation der Personalentwicklung als operatives und strategisches Instrument.



#### AUTOR

**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen. Seine Erfahrung aus zahlreichen HR-Projekten bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com