

Top-Prioritäten im HRM

340 Schweizer Unternehmen haben am Swiss HR Benchmark 2022 teilgenommen. Angesichts von Trends wie Digitalisierung, demografischem Wandel, Krisen als «Normallfall» und dem verbundenen Mangel an Fachkräften als aktuelles Ereignis wird HR-Arbeit strategisch noch bedeutsamer als bisher.

VON SIBYLLE OLBERT-BOCK UND
MEXHIT ADEMI

Die Studie «Swiss HR Benchmark 2022» wurde nunmehr zum dritten Mal gemeinsam von der Human Capital Academy und dem HR Bench Institute durchgeführt. Die Studienergebnisse zeigen klar, dass HR in den Schweizer Unternehmen immer stärker als strategische Priorität erkannt wird. Trotz dieser Erkenntnis haben in der Praxis nur circa die Hälfte der Schweizer Unternehmen formelle HR-Richtlinien, und nur ein Drittel der Unternehmen bezieht das Topmanagement in die Formulierung von HR-Zielen mit ein. HR ist also noch überwiegend kein Chef-Thema, obwohl sie auch in der Umsetzung eine zentrale Rolle spielen. Entsprechend werden auch die Aktionspläne von 42% der Befragten als nicht optimal empfunden.

In vielen Unternehmen fehlt es im HR auch an Zahlenmaterial und -kompetenz. Nicht vorhandene HR-Cockpits mit stra-

tegisch wichtigen Kennzahlen oder ROI-Berechnungen für Investitionen ins Humankapital erschweren es den HR-Verantwortlichen, ihre Anliegen in den Geschäftsleitungen effektiv zu kommunizieren.

Kernprozesse im Einzelnen

Betrachtet man die Kernprozesse des HR im Einzelnen, so lässt sich feststellen, dass

«In vielen Unternehmen fehlt es im HR auch an Zahlenmaterial und -kompetenz.»

Unternehmen mit Blick auf Rekrutierung am besten aufgestellt zu sein scheinen. Hier wurde in den vergangenen Jahren viel geleistet und 69% sehen sich hier gut aufgestellt. Allerdings könnte stärker antizipiert werden, welche Kompetenzen

in Zukunft benötigt werden und wie gut diese verfügbar oder zugänglich sind. Sei es am externen oder auch internen Arbeitsmarkt.

Eine notwendige Grundlage dafür ist das Wissen um den künftigen Personalbedarf. Hier besteht grosser Nachholbedarf. Nur 29% der Unternehmen fühlen sich mit Blick auf strategisches «Workforce Plan-



Rechtliche Fragen zur Ferienfähigkeit

Arbeitsunfähigkeit bedeutet nicht zwingend auch Ferienunfähigkeit. Für die Beurteilung der Ferienfähigkeit ist massgebend, ob der Gesundheitszustand der betroffenen Person der Erholung entgegensteht oder nicht. Blosser Unpässlichkeiten von kurzer Dauer reichen nicht, sondern es wird in der Regel eine Beeinträchtigung von zwei bis drei aufeinanderfolgenden Tagen vorausgesetzt. Im Einzelfall hat aber immer eine Gesamtbetrachtung von Intensität und Dauer zu erfolgen.

Die Erholung ist eine individuelle Angelegenheit. Das Arbeitsgericht Zürich hat dazu festgehalten, dass die Unmöglichkeit eines Aktivurlaubs noch keine Ferienunfähigkeit begründet, da der Erholungszweck auch in Schlafen und Spazieren bestehen könne (Urteil vom 14.12.2009, AN070563). Es ist somit nicht entscheidend, ob der geplante Ferienzweck verwirklicht werden kann, sofern die Erholung auch auf andere Weise möglich ist.

In der Rechtslehre geht man vom Grundsatz aus, dass es keine teilweise Ferienfähigkeit gibt. Entweder vereitelt die Krankheit den Erholungszweck, dann hat der Mitarbeiter am Arbeitsort zu verweilen und sein Pensum im Rahmen der Teilarbeitsfähigkeit zu absolvieren. Oder die Erkrankung steht dem Erholungszweck nicht entgegen, dann werden die Ferientage zu 100% angerechnet. Davon wird jedoch beim Bezug von nur einzelnen Ferientagen (zurecht) häufig abgewichen, indem das Guthaben in solchen Fällen nur entsprechend dem Grad der Arbeitsfähigkeit abgebucht wird.

Wie verhält es sich mit der Ferienfähigkeit bei einer rein arbeitsplatzbezogenen Arbeitsunfähigkeit? Hier sprechen wir von Fällen, in denen sich die Arbeitsverhinderung einzig auf die konkrete Stelle beschränkt, wie es vor allem bei Konfliktsituationen oder nach Kündigungen vorkommt, die Person aber dieselbe Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber ausüben könnte. Die logische Erkenntnis daraus ist, dass die Ferienfähigkeit in solchen Fällen normalerweise nicht beeinträchtigt ist.

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

«Das Management von Human Capital ist nicht ein reines HR-Thema, sondern zentrale Aufgabe der Geschäftsleitung.»

ning» gut aufgestellt und andere 20% sehen keinen Bedarf. Dies gilt bereits für den quantitativen Bedarf, und noch mehr für die Planung des Kompetenzbedarfs, bei dem sich 65% der Befragten verbessern wollen. Jedes Unternehmen sollte hierbei seine überlebenswichtigen Schlüsselfunktionen, sogenannte «mission-critical jobs» kennen. Neben der inhaltlichen Bedeutung einer Funktion ist es der Gewinnbeitrag, der im Vordergrund steht, und nicht ihre Kosten. Da die Besetzung zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sein muss, ist die simultane Betrachtung von Kosten, Gewinnbeitrag und Knappheit der Funktionsträger auf dem Arbeitsmarkt die Grundlage für die mittelfristige Kompetenz- und Personalbedarfsplanung.

Die Human Capital Academy verwendet für die strategische Analyse dieser drei Kernaspekte sogenannte «job profile ratios». Grundlage für die Berechnung dieser Ratios bildet die analytische Funktionsbewertung. Dies ist eine pragmatische Vorgehensweise, um die überlebenskritischen Jobs zu identifizieren und deren Besetzung mittelfristig sicherzustellen.

Ist unbekannt, welche Kompetenzen entwickelt werden sollen, so ist gezielte Personalentwicklung schwierig. Es erstaunt daher nicht, dass die HR-Verantwortlichen auch hier Handlungsbedarf konstatieren. Doch auch der Prozess der Förderung und Entwicklung über Stellen hinweg weist Luft nach oben auf. Dabei könnte eine geeignete stellenbezogene Förderung sogar besser zur Kompetenzerhaltung von Mitarbeitenden beitragen. Mit Blick auf den Prozess der Leistungsbewertung sind die Unternehmen deutlich besser aufgestellt.

Das Thema Vergütung ist nicht nur mit seinen beiden Kernaspekten interne Gerechtigkeit und externe Wettbewerbsfähigkeit ein hoch strategisches Thema, das in Zeiten von ausgeprägtem Fachkräftemangel zwingend einen strategischen Ansatz braucht. Zunehmend geht es darum,

es zu individualisieren und an sich eine höhere Vielfalt an Vorstellungen des eigenen Arbeitslebens anpassbar zu machen. Die Hälfte der Unternehmen gibt daher an, unzufrieden mit ihrem Lohnmodell zu sein.

HR als Chef-Thema

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zahlreiche Themen aus dem Verantwortungsbereich der HR-Verantwortlichen zu modernisieren sind. Die HR-Verantwortlichen wissen um ihre Handlungsfelder und mögliche Massnahmen. Die Dringlichkeit der Botschaft gelangt bisher zu wenig an die oberste Spitze der Unternehmensführung, wie sich z.B. bei dem vermeintlich «plötzlich» eintretenden Fachkräftemangel zeigt. Das Management von Human Capital ist eben nicht ein reines HR-Thema, sondern eine zentrale strategische Aufgabe der Geschäftsleitung. Umso mehr, je deutlicher Menschen und Zusammenarbeit zum zentralen Wettbewerbsfaktor avancieren. Es gilt, von Lippenbekenntnissen wegzukommen, wonach Mitarbeitende das «wichtigste Gut» einer Organisation sind, und echte Professionalität in der Steuerung von Menschen und Zusammenarbeit zu erreichen. Diese Bot-

Swiss HR Benchmark 2022

Der vollständige Bericht der Studie kann bei der Human Capital Academy kostenlos heruntergeladen werden: www.hca.ch/de/publikationen, oder über info@hca.ch, 056 552 04 08



Eine geeignete stellenbezogene Förderung könnte besser zur Kompetenzerhaltung von Mitarbeitenden beitragen.

schaft hat noch nicht alle CEOs der Schweizer Unternehmen erreicht. Mögliche Ursachen sind vielfältig und aufseiten aller Beteiligten von Führung zu finden. So spricht das HR oft nicht ausreichend die Sprache des Business – etwa, was die Argumentation über Zahlen betrifft. Seitens der Führung wird Menschen und Zusammenarbeit gerne nachrangig Aufmerksamkeit gewidmet oder die Bedeutsamkeit der Nutzung «guten Wissens» unterschlagen. Wohlgemerkt: Auch hier haben gut gefüllte externe Arbeitsmärkte dazu geführt, dass eher ungeeignete Einschätzungen und Verhaltensweisen nicht durch logische Reaktionen sanktioniert wurden, wie es heute vermehrt der Fall ist. Ein Risiko des Wandels zum Arbeitnehmermarkt sind nun im Gegenzug Übertreibungen einzelner Mitarbeitender in ihren Anspruchshaltungen und eine falsche Toleranz für die Gesamtleistung ungünstiger Verhaltensweisen Einzelner.

Schwierigkeiten in der Verfügbarkeit von Fachkräften mit aktuell und künftig relevanten Kompetenzen sind teilweise selbst verschuldet. Sehr lange haben sich die Unternehmen darauf verlassen, stets die benötigten Kompetenzen kurzfristig

auf dem externen Arbeitsmarkt zu beschaffen, und v.a. ihre Fähigkeiten in der Rekrutierung von einzelnen Personengruppen ausgebaut. Mit der Personenfreizügigkeit mit der EU schien dieser Pool schier unerschöpflich zu sein.

Es wurden Chancen verpasst, Kernfunktionen zu identifizieren, deren Besetzung mittelfristig zu planen und den sich verändernden Kompetenzbedarf zu antizipieren. In der Covid-Krise wurde zudem in manchen Branchen reflexartig Personal entlassen, das beim Wiederhochfahren der Geschäftsaktivitäten fehlte und zu enormen Umsatzeinbussen führte.

Nun gilt es, alternative Zielgruppen anzusprechen und ein deutlicheres Augenmerk auf den internen Arbeitsmarkt und die Erhaltung von Personal zu setzen.

Dies bedeutet nichts anderes, als bestehende Strategien auf den Prüfstand zu stellen, zu erneuern und die zu ihrer Umsetzung erforderliche Kompetenz der Organisation aufzubauen. Die Zeit drängt, HR als Chef-Thema zu behandeln.

«In der Covid-Krise wurde in manchen Branchen reflexartig Personal entlassen.»

Autor/in



Sibylle Olbert-Bock ist Professorin und Leiterin des Kompetenzzentrums für Leadership & Human Resources am Institut für Organisation und Leadership (IOL). Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen digitale Transformation und Organisationsentwicklung, Förderung und Personalentwicklung, Diversität sowie nachhaltiges Leadership.

> www.ost.ch



Mexhit Ademi, lic. oec. publ., ist der Leiter der Studie für die Deutschschweiz. Er ist Betriebsökonom und Vergütungsberater. Er berät Unternehmen bei Lohn- und Bonussystemen, Lohngerechtigkeit und im HR Controlling. Er ist Geschäftsführer der Human Capital Academy, einem Spin-off der ZHAW.

> www.hca.ch