



Aktuelles von GCN Consulting im dritten Quartal 2020

Soziale Sicherung (SoSi) Reloaded

Leistungserbringung

Mobile Working klug organisiert

Soziale Sicherung (SoSi) Reloaded

Wirkungsorientierte Anliegen der SoSi waren ursprünglich – und sind es im Kern wohl heute immer noch – Armut verhindern und Existenzminimum sichern. Einzelnen in Notlagen, die aus eigener Kraft nicht mehr bewältigt werden können, beistehen sowie dem Auftreten von Notlagen vorbeugen. Darauf hatte sich, voll und ganz dem Subsidiaritätsprinzip folgend, die vom Gemeinwesen Staat gestaltete SoSi zu fokussieren. Alles darüber Hinausgehende, wie beispielsweise das Aufrechterhalten eines gewohnten Lebensstandards, sollte der Eigeninitiative und der Eigenverantwortung überlassen bleiben. Wird diesem Anliegen eine systemische Betrachtung zugrunde gelegt, dann handelt es sich auch bei der SoSi um die Bewältigung der Folgen

- „klassischer“ Risiken wie Alter, Invalidität, Tod, Erwerbsunfähigkeit oder Arbeitslosigkeit;
- „ursächlicher“ Risiken wie Unfall, Krankheit oder – aktuell weltweit erlebbar – Pandemien;
- technologischer Risiken wie beispielsweise Shutdowns von Versorgungsnetzen;
- ökonomischer Risiken wie Preisschocks oder Zusammenbrüche im Finanzsystem;
- individual-psychologischer und gesellschaftlicher Risiken wie Unruhe(n), Hysterie(n), Burnouts oder Wahrnehmungs-Bias;
- natürlicher und ökologischer Risiken wie Erdbeben, Stürme, Überschwemmungen, Trockenheit oder Solarstürme.

All dies vor dem Hintergrund, dass die Verletzbarkeit der Welten, in denen wir leben, seit Entstehung der SoSi-Systeme gewaltig gestiegen ist. Neben privatwirtschaftlichen stehen dazu in den DACH-Staaten vielfältige soziale (Ver-)Sicherungssysteme zur Verfügung. Diese sind historisch gewachsen – mit Betonung auf Wachsen. Sie unterliegen einem Wachstums- und Ausbau-Paradigma. Sie spiegeln das Gesellschafts- und Ökonomieverständnis des letzten Jahrhunderts wider. Sie bestehen als Subsysteme weitgehend

unkoordiniert nebeneinander, überlappen und widersprechen sich auch. Sie sind gekennzeichnet durch einen hohen Detaillierungsgrad und äusserste Komplexität. Sie sind durch eine viele Jahrzehnte zurückreichende Gesetzgebung, Verfahrensregelung, Reglementierung und Rechtsprechung stark verrechtlicht. Die Last der Vergangenheit wirkt erdrückend. Die Last der Finanzierung ebenso, hier illustriert am Beispiel Schweiz:

- Zur Finanzierung der Sozialversicherungssysteme [1] werden in der Schweiz rund 180 Mrd. aufgewendet. Das entspricht rund einem Viertel des schweizerischen BIP von 700 Mrd. oder bei einem Perspektivenwechsel rund der Hälfte eines geschätzten Lohnsummenvolumens [2] von 360 Mrd. oder bei einem nochmaligen Perspektivenwechsel: Bei einer Bevölkerung von etwa 8.5 Mio. Einwohnern sind dies rund 21'000 CHF pro Kopf pro Jahr.

Nicht eingeschätzt in diese quantitative Skizze ist ein monetärer Gegenwert naturalis erbrachter SoSi-Leistungen beispielsweise in der Form von Nachbarschaftshilfen, Freiwilligenarbeit oder über die Wahrnehmung familiärer Sorgepflichten. Und es stellen sich Fragen:

- Zukunftsfähigkeit: Genügt das Gestalten und Verwalten der SoSi-Systeme wie heute praktiziert zur Bewältigung der Bedrohungen der Zukunft?
- Ausgewogenheit: Welches sollen die künftigen Beiträge der SoSi im Spannungsfeld Solidarität versus Eigenverantwortung sein?
- Gerechtigkeit: In Vor-SoSi-Zeiten galt das Fürsorgeprinzip. Familien, Dorfgemeinschaften, Unternehmen kümmerten sich um Existenz und Überleben anderer, wenn kulturelle, religiöse, ethische, soziale oder wirtschaftliche Gründe ausreichend dazu motivierten. Mit dem Entstehen des Sozialstaats zu Bismarck's Zeiten wurde das Fürsorgeprinzip zwecks besserer Handhabbarkeit und höherer Gerechtigkeit der SoSi zunehmend durch das Versicherungsprinzip abgelöst. Heute lässt sich nun aber beobachten, dass das Pendel zurückschwingt zum Fürsorgeprinzip – allerdings auf einem ungleich höheren Wohlstandsniveau als in der SoSi-Pionierphase und verbunden mit einer zunehmenden SoSi-systemimmanenten Entsolidarisierung. Ist das nachhaltig für das Überleben der bestehenden SoSi-Systeme?

Diese kurzen Reflektionen verleiten entlang von sieben Thesen zum Postulat eines Reloading der SoSi:

1. Die SoSi der DACH-Staaten hat sich sehr weit von ihren Kernanliegen entfernt; ihr Credo heisst Ausbau, Ausbau, Ausbau.
2. Die Abkehr vom Versicherungs- und die Hinwendung zum Fürsorgeprinzip führt zu unangemessener Anspruchshaltung, gefährdet die Eigenverantwortung und führt das Subsidiaritätsprinzip ad absurdum.
3. Wenn ein Viertel des BIP zur Finanzierung der SoSi verwendet wird, dann bedarf die SoSi eines konzeptionellen «back-to-the-roots».
4. Erwartungen an die SoSi orientieren sich (retrospektiv) nicht mehr an den Ursprüngen der SoSi und (prospektiv) nicht an der Verletzbarkeit der menschlichen Lebensräume, sondern an politischen und pekuniären Begehrlichkeiten.

5. Die Detailversessenheit, der historische Ballast und die Verrechtlichung der SoSi verhindern einen Blick auf das systemische Ganze.
6. Die Dualität privatwirtschaftliche versus soziale (Ver)Sicherungs-systeme ist überholt.
7. Die SoSi bedarf einer neuen, zukunftsorientierten Identität.

[1] Alters- und Hinterbliebenenversicherung AHV (47 Mia.), Invalidenversicherung IV (9 Mia.), Erwerbsersatzordnung / Mutterschaftsentschädigung EO/MSE (2 Mia.), Ergänzungsleistungen EL (5 Mia.), Familienzulagen FZ (6 Mia.), Berufliche Vorsorge BVG (70 Mia.), Arbeitslosenversicherung AIV (8 Mia.), Unfallversicherung UV (5 Mia.), Krankenversicherung KV (32 Mia; 4 Mia. Kostenbeteiligungen), Militärversicherung MV (0.2 Mia.); ohne kantonale Mutterschaftsversicherung, ohne Sozialhilfe. Es handelt sich um Grössenordnungen. Alle Zahlen in CHF, gerundet, aus den Jahren 2017, 2018 und 2019. Quellen: Statistiken des Bundesamts für Sozialversicherung BSV, des Bundesamts für Gesundheit BAG, des Bundesamts für Statistik BFS sowie Statistiken der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA.
[2] Bei 5 Mio. Erwerbstätigen und einer durchschnittlichen Bruttolohnsumme von 6'000 CHF / Monat.

Take action. GCN Consulting ist interessiert an Gedanken und Initiativen, die zum Reloading der SoSi beitragen. Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit **Dr. Rudolf Bätcher**, Gründungspartner und den geschäftsführenden Partnern **Dr. Christoph Grossmann** und **Dr. Rudolf Lürzer**.

Leistungserbringung

Leistung ist Arbeit pro Zeit. Arbeit ist mehr als Anwesenheit, mehr als Homeoffice. Damit Serviceleistungen beim Kunden funktionieren, müssen Prozesse einwandfrei ablaufen und Ergebnisse gewährleistet werden. Das beginnt bei der genauen Erfassung der Kundenwünsche und endet bei der Gestaltung und Bereitsstellung wettbewerbsfähiger Serviceleistungen. Keine Frage, dass dabei die Automatisierung dank Informations- und Kommunikationstechnologie eine wesentliche Rolle spielt; ein bisschen Digitalisierung neben den Kernsystemen reicht nicht.

Nach den pandemischen Beschränkungen ist es auch trotz weitergültigen Einschränkungen an der Zeit, wieder ein höheres Leistungsniveau zu erreichen. Viele Unternehmen geben sich viel zu früh zufrieden. Man hat gelegentlich das Gefühl, Management und Mitarbeiter verwalten ihre Arbeitsvorräte bis zur Pension. Lieber Verantwortung teilen, als sie wahrzunehmen, lieber vorsichtig als gekonnt schnell. Lieber Legacy Systeme, Compliance und weitere arbeitsrechtliche Auflagen als Ausrede anführen, als in den Märkten einfach gut zu sein, langfristige Kundenbeziehungen zu pflegen und vertrauensvoll die künftigen Beziehungen gestalten. Gute Unternehmungen arbeiten kontinuierlich daran, zeitgeistlichen, gesellschaftlichen Leerlauf zu überwinden.

GCN kann sie dabei unterstützen und dafür sorgen, dass Wertebasierung, Zukunftstauglichkeit und operative Fitness in abgestimmter Form neuen Markterfolg bringen. Wenn sie das interessiert, können wir sie im Rahmen von Vorträgen, Workshops, Kundenbefragungen und –panels, Vorstudien oder vollständigen Projekten von der Analyse über Konzepte bis zur Umsetzung bei der Verbesserung der Leistungsfähigkeit ihrer Unternehmung unterstützen. Wir arbeiten am liebsten zusammen mit Ihren Kunden und Ihren Verantwortlichen in der Organisation. So sind massgeschneiderte, qualitativ hochstehende Lösungen möglich.

Am meisten Erfahrung in massgeschneiderten Beiträgen zu nachhaltigem Erfolg haben **Dr. Rudolf Lürzer** und **Dr. Christoph Grossmann** (32 Jahre als Partner bei GCN) und ihre weiteren Partner, die Sie auf www.gcn.ch kennenlernen können und sich über einen Anruf oder ein erstes Gespräch zum Thema Leistungserbringung jederzeit freuen

Mobile Working klug organisiert

COVID 19 hat fast alle Unternehmen dazu gezwungen, sehr schnell Lösungen für das Arbeiten im Home Office oder im Mobile Office zu entwickeln. Diese Lösungen wurden zumeist «mit heisser Nadel» gestrickt. Nach über drei Monaten sind nun viele Erfahrungen gesammelt worden. Eines lässt sich mit Sicherheit sagen: Wir werden keinesfalls mehr in allen Aspekten in die klassische Form von Führung und Zusammenarbeit zurückkehren; Mobile Working wird zu einem fixen Bestandteil der Abläufe in Unternehmen werden. Aus diesem Grund ist jetzt der richtige Zeitpunkt dafür gekommen, sich systematisch Gedanken darüber zu machen, wie denn zukünftig mit Mobile Working im Unternehmen umgegangen werden soll. Die Beschäftigung mit dieser Frage sollte jedenfalls drei wesentliche Aspekte beinhalten:

- **Rechtliches:** Welche rechtlichen Rahmenbedingungen müssen zwingend bei der Implementierung von Mobile Working berücksichtigt werden? Diese können je nach Land und Branche sehr unterschiedlich sein. In Holland besteht beispielsweise das Recht für Arbeitnehmer auf Home Office, in Österreich gibt es das nicht, dafür sind die individuellen Bestimmungen in den einzelnen Branchenkollektivvereinbarungen zu berücksichtigen. In Unternehmen mit Mitarbeitern, die regelmäßig in virtuellen internationalen Teams zusammenarbeiten wird die Lage noch komplizierter. Dennoch ist es erfolgsentscheidend, dafür eine fundierte Grundlage zu schaffen.
- **Organisatorisches:** Es ist empfehlenswert, Zweck und Rahmenbedingungen von Mobile Working in einer Unternehmensrichtlinie festzuhalten. Eine derartige Richtlinie sollte die Voraussetzungen für die Erbringung von Arbeitsleistungen im Home Office oder im völlig ortsungebundenen Mobile Office beinhalten. Dazu gehören beispielsweise Regelungen zur Arbeitszeit, zur Erreichbarkeit, zur Informations- und Kommunikationspolitik, zu den zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln oder zu Datenschutz und Geheimhaltung. Diese Regelungen sollten flächendeckend kommuniziert und trainiert werden, um im Alltag Probleme zu vermeiden.
- **Kultur:** Dieser Faktor ist zumeist der Wichtigste, wenn es darum geht, diese neue Form der Zusammenarbeit erfolgreich umzusetzen, denn Veränderungsprozesse führen oft zu Widerständen. Entsprechend gelebte Leitbilder von Führung und Zusammenarbeit bilden dabei genauso eine Grundlage wie offene Kommunikationskanäle, in denen Erfahrungen mit dem neuen Modell besprochen werden können oder Trainings und Coachings in den neu geforderten Führungsfähigkeiten.

GCN Consulting unterstützt Organisationen bei der Konzeption und Umsetzung neuer Führungs- und Organisationsmodelle im Zusammenhang mit Mobile Working. Mehr dazu in persönlichen Gesprächen mit **Dr. Rudolf Lürzer** und

Dr. Christoph Grossmann, beide Geschäftsführende Partner und **Dr. Rudolf Bätcher**, Gründungspartner.

EU-Datenschutzgrundverordnung

Die neue EU-Datenschutzgrundverordnung löst den alten Datenschutz ab und bietet viel weitreichenderen Schutz Ihrer persönlichen Daten. So ist es unter anderem erforderlich, dass Sie uns aktiv mitteilen, ob Sie weiterhin unsere(n) Newsletter erhalten wollen oder nicht. Bitte informieren Sie uns deshalb aktiv, sofern Sie diese E-Mail nicht mehr empfangen möchten und bestellen Sie sie in diesem Fall ab.

Sie erhalten den Newsletter trotz Abmeldung?

Dann rufen Sie uns bitte an: +43(0)557445925 oder senden Sie uns eine Mail an office@gcn.at

Impressum:

GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: **office@gcn.at**
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer
Firmenbuch Nummer: 74176 h
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch
Gesellschaftssitz: Bregenz
UID: ATU35546806
DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
Fax: +41 (0)52 269 14 60
E-mail: **gcn@gcn.ch**
Geschäftsleitung: Dr. Christoph Grossmann