

# Werte mit Leistung zusammenführen

In großen Unternehmen gibt es nicht selten Reibungen zwischen zentralen und dezentralen HR-Zuständigkeiten. Bei der Schweizerischen Post hat man durch HR Governance einen Weg gefunden, wie per Delegation und näherer Zusammenarbeit die Machtbalance besser gehalten wird.



Durchschnittlich investiert ein Unternehmen über die HR-Funktion einen beträchtlichen Teil seines gesamten Betriebsertrags in das Humankapital. Die Steuerung der HR-Funktion darf sich deshalb nicht auf die Einhaltung rechtlicher Anforderungen und Regelungen (Compliance) beschränken, sondern sollte die wertschöpfende Ausrichtung und die Einhaltung der menschlichen und sozialen Aspekte der Corporate Governance stärken.

Unter HR Governance wird die Führung der Personalfunktion und die Steuerung der damit verbundenen Investitionen verstanden. Ziele sind dabei der optimale Einsatz des Humankapitals, die Einhaltung der rechtlichen und finanziellen Vorgaben, die Minimierung von HR-Risiken, die Ausrichtung auf die Geschäftsziele und die Personalverantwortlichen in der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Dem Thema HR Governance kommt außerordentliche Bedeutung zu, da über ein Drittel des Betriebsertrages eines Unternehmens über Löhne, Sozialleistungen, Betreuungs- oder Entwicklungsmaßnahmen direkt oder indirekt beeinflusst werden kann. Sich dabei im Sinne des Sarbanes-Oxley-Acts nur auf Compliance-Fragen zu beschränken, vergibt viele Chancen in der bewussten Steuerung der hohen Investitionen in das Humankapital. Integrierte Corporate Governance im Sinne Hilbs (siehe Literaturhinweise) setzt an der gestaltenden Funktion der Unternehmensführung für alle Stakeholder an. Eine gut ausdifferenzierte

HR Governance kann zu der Umsetzung dieser Ideen einen substanziellen Beitrag leisten.

## Alte Denkmuster ablegen

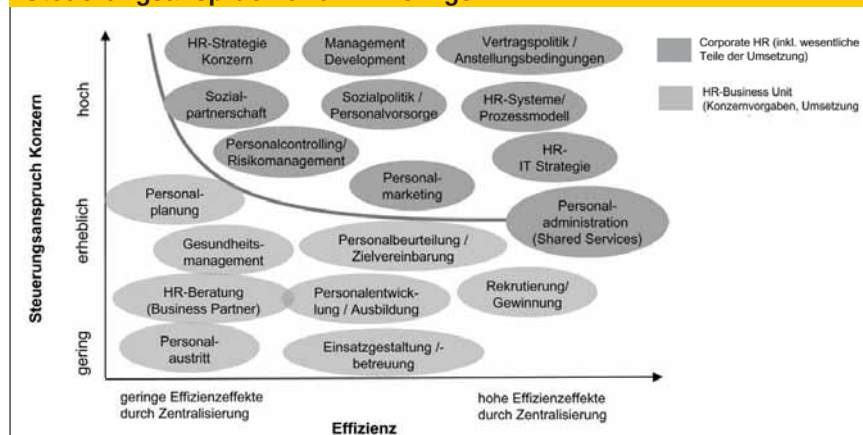
Treiber der HR Governance sind neben den verstärkten Compliance-Auflagen insbesondere die Transformationsbemühungen des HR-Bereichs von der Administration hin zum Business Partner. Neue HR-Geschäftsmodelle, die Kostenoptimierung und Wertsteigerung gleichzeitig adressieren, erfordern eine vertiefte Auseinandersetzung mit Steuerungsfragen in der Personalfunktion. Die auf Kostensenkung fokussierte Etablierung von Shared Services mit Hilfe moderner IT-Systeme greift dabei zu kurz. Wert-

steigernde Maßnahmen des Personalbereichs sind insbesondere durch eine businessnahe Ausgestaltung der HR-Beratung und den effektiven Einsatz von gebündeltem Know-how durch HR-Experten der Kompetenzzentren zu erzielen.

Zur Klärung, welche Themen stärker zentral, das heißt von Corporate HR, und welche eher dezentral über das Personalwesen der einzelnen Bereiche (Divisionen/Business Units) verantwortet werden sollten, ist eine konstruktive Auseinandersetzung über Steuerungsnotwendigkeit und Effizienzfragen zu führen. Als Orientierung in diesem anspruchsvollen Prozess der Verantwortungsklä rung dient die Vorgabe der Corpo-

## Differenzierung der HR Governance nach Steuerungsanspruch und Effizienzgewinn

Abbildung



Besonders die Aufgaben mit hohem Steuerungsanspruch seitens des Konzerns und hohem Effizienzeffekt liegen bei Corporate HR.

Quelle: Schweizerische Post

rate Governance. Abbildung 1 zeigt die Ausdifferenzierung der HR Governance in verschiedene Themen. Für solche mit hohem Koordinationsbedarf und dementsprechend zentralem Steuerungsanspruch sind die Entscheidungsmechanismen klar festzulegen.

### **Neue Grundsätze durch HR Governance**

Am Praxisbeispiel der Schweizerischen Post wird eine innovative Umsetzung dieser heiklen Machtbalance zwischen zentraler und dezentraler Personalfunktion aufgezeigt. Einerseits wird das HR-Gremium durch die vermehrte Delegation von Entscheidungskompetenzen der Konzernleitung gestärkt. Andererseits soll durch den Einsatz von sogenannten Fachtandems die Zusammenarbeit zwischen den HR-Stellen des Konzerns und der Bereiche gezielt gefördert werden. Innerhalb der HR Governance wurden durch die Konzernleitung drei Grundsätze für die Fachführung Personal festgelegt:

**1. Konzernweite Mit- und Zusammenarbeit:** Die Personalstellen sämtlicher Stufen, das heißt Konzern, Bereiche und Konzerngesellschaften, arbeiten im neu geschaffenen Fachausschuss Personal und in den entsprechenden Fachtandems mit und entwickeln Lösungen partnerschaftlich.

**2. Gesamtinteresse des Konzerns vor Eigeninteressen der Bereiche:** Die Entscheidungsfindung erfolgt im Fachausschuss Personal, sofern ihm die Konzernleitung für das entsprechende Geschäft die Befugnis übertragen hat. Dabei sollen die Interessen aller Beteiligten gewahrt werden.

**3. Differenzierungen nach Geltungsbereich und Funktion/Aufgabe/Prozess:** Um den unterschiedlichen ökonomischen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen innerhalb des Konzerns Rechnung zu tragen, wird die Fachführung nach Geltungsbereich (Einbindung ins Stammhaus, Internationalität und Größe der Konzerngesell-

schaften) sowie nach Funktion/Aufgaben/Prozessen differenziert.

### **Fachausschuss und Tandem einführen**

Der Fachausschuss Personal setzt sich aus dem Leiter Personal Konzern, den Leitern der Kompetenzzentren sowie den Personalleitern der großen Geschäftsbereiche zusammen und tagt vierzehntäglich. Er zeichnet sich gegenüber früheren Personalgremien durch zwei Aspekte aus: Erstens Kompetenzdelegation seitens der Konzernleitung und des Leiters Personal in den Fachausschuss, welcher so die Prozessführung in Personalfragen maßgeblich gestalten kann und zweitens die Einführung von Fachtandems. Damit sich die Konzernleitung vermehrt auf die strategischen Facetten des Personalmanagements konzentrieren kann, wurde mit der neuen HR Governance die weitergehende Kompetenzdelegation vereinbart. Somit werden die Entscheidungsprozesse verkürzt

und Fachentscheidungen können stufengerecht in der Linie gefällt werden, wobei diese auch gleichzeitig deren konsistente Umsetzung verantwortet.

Ein Fachtandem bezieht sich auf ein spezifisches Thema und setzt sich aus der fachverantwortlichen Person im Konzern (Leiter der Kompetenzzentren) und einem bezeichneten Personalleiter eines Bereiches zusammen. Dadurch wenden die Personalleiter der Bereiche einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit (30 Prozent) zugunsten des Konzerns auf. Dies wird auch in der Zielvereinbarung und in der variablen Entlohnung berücksichtigt.

### So früh wie möglich die Ansichten vereinen

Die Implementierung von Fachtandems stellt neben der Kompetenzdelegation die markanteste Änderung in der konzernweiten Fachführung des Personals dar. Durch die Tandems fließen die teilweise divergierenden Bereichs- und Konzernsichten möglichst früh in strategisch relevante Personalthemen ein und die konzernübergreifende Zusammenarbeit wird verbessert. Außer-

dem erhöht sich die Geschäftsorientierung der Lösungen und die Entscheidungen in den Bereichen werden besser akzeptiert. Die strategische Steuerung der Fachfunktion wird durch das Fachtandem gemeinsam als Team verantwortet. Die Steuerung umfasst das rechtzeitige Erfassen von themenspezifischen Trends und unternehmerischen Herausforderungen, die Freigabe von Arbeitsaufträgen, die Beurteilung von Entscheidungsunterlagen und die Vertretung des Geschäfts vor dem jeweiligen Gremium. Außerdem initialisiert und prüft das Tandem die Umsetzung der entsprechenden Vorgaben und Vorschriften. Es wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit angestrebt, die auf gegenseitigem Respekt und einem fairen und vertrauensvollen Umgang aufbaut.

### Bewusster führen

HR Governance ist eine Chance für Personalverantwortliche, die bewusste Steuerung ihrer Funktion und der damit verbundenen hohen Investitionen zu stärken. Damit kann HR einerseits dem Anspruch als Business Partner besser gerecht werden, anderer-

seits aber auch als Hüter der sozialen und ethischen Grundsätze effektiver und glaubwürdiger wirken. In zunehmend wissensbasierten Unternehmen wird der Anteil an Investitionen in das Humankapital weiter steigen und dadurch die Wichtigkeit der HR Governance erhöht. Will die Personalführung diese strategische Gestaltungsmöglichkeit nicht dem CFO und den Juristen überlassen, muss es die aktive Federführung übernehmen.

#### Mehr zum Thema

**Hilb, Martin:** Integrierte Corporate Governance, 3. überarbeitete Auflage, Berlin 2009.

**Oertig, Marcel (Hrsg.):** Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, Köln 2007.

**Wunderer, Rolf (Hrsg.):** Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension, Köln 2009.



Autor

**Dr. Marcel Oertig,**  
Verwaltungsratspräsident  
und Managing Partner  
Avenir Consulting, Zürich,  
marcel.oertig@  
avenirconsulting.ch



#### NACHGEFRAGT

Yves-André Jeandupeux ist Leiter Personal bei der Schweizerischen Post und Mitglied der Konzernleitung. Im Kurzinterview skizziert er die Erfahrungen und Zukunftsaussichten für das Konzept der HR Governance im Konzern.

## „Gemeinsam die Personalarbeit prägen und verantworten“

**Marcel Oertig: Welche Bedeutung hatte aus Ihrer Sicht die Erarbeitung der HR Governance für die Positionierung des HR-Bereiches und den Erfolg des Projektes?**

Yves-André Jeandupeux: Die partnerschaftliche Erarbeitung der HR Governance zwischen der Konzernpersonalfunktion und den einzelnen Geschäftseinheiten führte dazu, dass zu Beginn der Projektarbeit ein wichtiger Abstimmungsprozess stattfand und grundsätzliche Fragen geregelt wurden: Welche Kernaufgaben sind eher zentral, welche eher dezentral zu erbrin-

gen? Welche Personalpolitik ist für unsere Mitarbeiter im Ausland spürbar?

**Wie sind die bisherigen Erfahrungen mit dem Fachausschuss Personal und den Fachtandems? Was hat sich bewährt, wo gab es Stolpersteine?**

Relevante personalwirtschaftliche Entscheidungen werden nicht mehr von der Konzernleitung, sondern vom Fachausschuss mitverantwortet. Dies führt zu einer intensiveren bereichsübergreifenden Zusammenarbeit (zumal der Fachausschuss alle 14 Tage tagt) und zu einer höheren Verbindlichkeit. Alle Mitglieder müssen neben den legitimen Eigeninteressen auch die Konzerninteressen vertreten. Dies ist eine ausgesprochen spannende, aber auch herausfordernde Aufgabe.

**Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der HR Governance? Wird diese an Bedeutung gewinnen?**

Unsere Zielvorstellung ist es, dass der Fachausschuss gemeinsam die Personalarbeit im Konzern noch stärker mitprägt und verantwortet. Die Konzernleitung und der Verwaltungsrat sollen sich intensiv auf die strategischen personalwirtschaftlichen Fragen konzentrieren können.