

Management

Victorinox Die starke Marke wird seit 125 Jahren von der Familie Elsener fair und traditionsverbunden geführt. Seite 19



Auch in schwierigen Zeiten kühlen Kopf bewahren und den Durchblick nicht verlieren – die Personalabteilungen sind von oben und von unten gefordert.

CHEFSACHE

Ist Corporate Governance ein Auslaufmodell?



THOMAS HODLER

Managing Partner von next board, Zürich.

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise und dem darauffolgenden wirtschaftlichen Abschwung ist da und dort die Meinung zu lesen, das Corporate-Governance-Gedankengut habe versagt, oder – noch grotesker – es habe sogar zu der heutigen misslichen Lage beigetragen. Auch sind immer mehr Stimmen zu hören, die glauben, dass sich unsere Gesellschaftsordnung am Anfang eines Neuorientierungsprozesses befinde und dass sich unser Wertesystem in den nächsten Jahren grundlegend verändern werde. Auszuschliessen ist dies nicht. Ist der Corporate Governance daher in Zukunft weniger Gewicht beizumessen?

Die schweizerische Wirtschaft lebt von etwa 300 börsenkotierten Unternehmen und rund 300 000 KMU. Es ist anzunehmen, dass deren Führungsverantwortliche ihr Augenmerk in Zeiten rückläufiger Auftragseingänge, Umsätze und Margen auf Überlebensstrategien richten und dazu neigen dürften, Corporate Governance nun als nebensächlich einzustufen.

Richtig ist natürlich, dass das Überleben oberste Priorität hat. Dies erfordert wichtige Entschiede der Führungsverantwort-

«Gefragt ist Transparenz, und auch diese ist ein zentraler Bestandteil einer guten Corporate Governance.»

lichen aufgrund einer zutreffenden Beurteilung der Lage und der Risiken. Heikle Entschiede zu treffen setzt Übersicht, Fachwissen und einwandfrei funktionierende Strukturen sowie eingespielte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse voraus. Dies aber sind Eckwerte einer guten Corporate Governance. Es geht darum, sicherzustellen, dass die Unternehmensleitung qualifiziert und effizient organisiert ist und über das erforderliche Führungs- und Kontrollinstrumentarium verfügt.

Die Aktionäre, seien es die Tausende von Publikumsaktionären von kotierten Gesellschaften oder aber die wenigen passiven Aktionäre bzw. Gesellschafter in KMU und Familiengesellschaften, sind verunsichert und besorgt. Sie sind in schwierigen Zeiten an Informationen mindestens so interessiert wie in Phasen des Aufschwungs. Ebenso möchten die Hausbanken, die Lieferanten, die Kunden und die Mitarbeiter wissen, wie «ihr» Unternehmen mit den Herausforderungen der Zeit umgeht. Gefragt ist Transparenz, und auch diese ist ein zentraler Bestandteil einer guten Corporate Governance.

Es wäre also falsch zu meinen, Corporate Governance sei angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Bedrohungen nun nebensächlich oder gar obsolet geworden. Falls uns eine wirklich schwierige Zeit bevorstehen sollte, sind jene Unternehmen im Vorteil, die über eine gut funktionierende Corporate Governance verfügen.

Personalchefs im Ausnahmezustand

PERSONALWESEN Umstrukturierungen, Kostensenkungen, Kurzarbeit und Entlassungen: Das Human-Resources-Management ist in der Krise besonders gefordert. Wie Schweizer Personalabteilungen mit der Mehrbelastung umgehen.

MICHAEL ZOLLINGER

Eine von drei Firmen in Europa plant dieses Jahr einen Stellenabbau. Das ist das ernüchternde Ergebnis einer aktuellen Umfrage der Boston Consulting Group (BCG) bei mehr als 3000 Personalverantwortlichen und CEO in 33 europäischen Ländern.

Die Suche nach kurzfristigen Kostenvorteilen ist in der aktuellen Krise verständlich. Die BCG-Studie macht aber auch klar, dass eine isolierte Politik der radikalen Einschnitte gefährlich sein kann. «Ob Mitarbeitende im nächsten Aufschwung motiviert mitziehen, hängt massgeblich davon ab, wie sie in der aktuellen Krise behandelt werden», sagt Rainer Strack, Co-Autor der Studie, «umso mehr, als die Herausforderungen für HR bald noch grösser sein werden angesichts der sinkenden Geburtenrate und einer Babyboomer-Generation, die bald in Rente geht.»

Je schwieriger die Situation im Unternehmen, desto stärker gefordert sind jetzt die HR-Abteilungen. Wobei der Druck von allen Seiten kommt, wie Markus Knörr, Präsident von HR Swiss, weiss: «Viel-fach steht HR selbst unter Kosten-druck und muss sich überlegen, wie die Kunden noch besser bedient werden können.»

Wertschätzung der Arbeit

Zentral sei, dass die Geschäftsleitung Human Resources als wichtigen Partner akzeptiere und in sämtliche personalrelevanten Entscheidungen frühzeitig einbinde. Das nennt auch Helena Trachsel, Head of Diversity Management bei Swiss Re, als zwingende Voraussetzung für gute HR-Arbeit. Der Rückversicherer kündigte Anfang April die Streichung jeder zehnten Stelle an. «Personal-fachleute brauchen die Wertschätzung seitens des Managements», sagt Trachsel. «Entscheidend ist Klarheit in der Kommunikation auf allen Ebenen und die Bereitschaft zum offenen interdisziplinären Dialog. In schwierigen Zeiten zehren wir vom guten Netz-

werk, das wir uns im gesamten Konzern aufgebaut haben.»

Bei Entlassungen sei – auch mit Blick auf diejenigen, die bleiben – eine faire Abwicklung besonders wichtig, und schliesslich dürfe man nicht vergessen, dass auch die HR-Leute selbst verunsichert seien. In einem eigens gegründeten Komitee versucht Swiss Re, beim Prozess des Stellenabbaus besonders harte Fälle mit adäquaten Lösungen zu umgehen.

Unterstützung von aussen

Unterstützung von aussen ist für HR in Krisenzeiten besonders wichtig. Für die von einer externen Firma für Swiss Re weltweit betriebene 24-Stunden-Hotline bedeutet die aktuelle Situation ebenfalls Mehrarbeit. Dort erhalten die Mitarbeitenden und deren Angehörige Unterstützung bei psychologischen und gesundheitlichen, aber auch bei juristischen Fragen. Gleiches gilt gemäss Trachsel für externe «Career Coaches», mit denen Swiss Re aktuell verstärkt zusammenarbeitet.

Die Entlassenen auch nach der Kündigung zu begleiten und ihnen das Schamgefühl zu nehmen, das oft nach Kündigungen aufkomme, sei eine der wichtigsten Aufgaben

18. SKO-LeaderCircle

Haben erfahrene oder aber jüngere Führungskräfte die besseren Karten, um die schwierige Marktsituation positiv zu beeinflussen?

Termin: Mittwoch, 3. Juni, 17.30 bis 21 Uhr, SWX Swiss Exchange, ConventionPoint, Selnaustrasse 30, Zürich.
Anmeldung: www.sko.ch.

von HR, sagt Helena Trachsel. Bei jungen Führungskräften steige das Bedürfnis nach Mentoring, und es gelte, Motivationsmassnahmen zu ergreifen, um die Abwanderung derjenigen zu verhindern, die man behalten wolle.

Administrativer Mehraufwand

Auch die Abteilung Human Resources beim ins Schlingern geratenen Schaffhauser Industriekonzern Georg Fischer ist zurzeit bis über die Belastungsgrenze hinaus gefordert. Bei GF Agie Charmilles arbeiten seit Monaten Hunderte quer durch die Hierarchiestufen kurz. «Kurzarbeit ist zwar eine gute Möglichkeit, so viele Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten, aber die Massnahme ist mit enormem ad-

ministrativem Aufwand für HR verbunden», sagt Stephan Wittmann, Leiter HR auf Konzernstufe. Und sie konfrontiert die Personal-fachleute mit individuellen Schicksalen, indem sie verdeutlicht, was es für Betroffene bedeutet, auch nur kleine Lohneinbussen zu verkraften. Sämtliche Massnahmen zur Reduktion der Personalkosten hätten grossen Zusatzaufwand für seine Kolleginnen und Kollegen zur Folge, sagt Wittmann, ob dies nun Überzeitarbeit, Nichtverlängerung temporärer Arbeitsverhältnisse, Einstellungsstopps, die Einführung von Kurzarbeit oder Entlassungen seien.

«Wir befinden uns im Sandwich zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft. Einerseits sind wir Teil der Geschäftsleitung, andererseits bringen wir dort die Interessen der Mitarbeitenden ein», so Wittmann. Ein Spagat, der nicht selten zu Konflikten führt.

Eine wichtige Aufgabe sieht Wittmann daher in der Schulung von Vorgesetzten in aktuellen Themen wie etwa Kurzarbeit. Er berichtet nicht ohne Bewunderung von zumeist

äusserst loyalen Mitarbeitenden, die Verständnis für die einschneidenden Massnahmen haben. Wittmann führt das auf die gute Firmenkultur in seinem Konzern zurück, wie er sagt. «Auch ein gutes Performance Management kann man schliesslich nicht in Zeiten wie diesen einführen. Das muss sich lange vorher eingespielt haben», betont der GF-Personalchef.

Auch HR arbeitet kurz

Beim Winterthurer Industrie-konzern Rieter – ebenfalls hart getroffen von der Rezession – schätzt Sprecher Peter Grädel die Mehrbelastung von Human Resources auf rund 30%. Dieser Zusatzaufwand sei nur durch eine Verschiebung der Tätigkeiten zu bewältigen. Umso belastender gestaltet sich das für HR, da man gleich wie auch verschiedene GF-Personalfachleute selbst kurz arbeitet.

Auch bei Rieter, so Grädel, gehöre es zu den Hauptaufgaben der Personalabteilung, Führungskräfte zu sensibilisieren und zu mehr persönlichen Kontakten und direkten Infos zu motivieren. Immer nach dem Motto und mit der klaren Botschaft: «Wer jetzt bleibt, gehört später zum Winning Team. Die Zeiten sind schwierig, aber auch lehrreich.»

Die Personalverantwortlichen betonen alle die Wichtigkeit dessen, was auch eine Studie der Boston Consulting Group zutage bringt: Firmen, die jetzt die längerfristige Sicht aus den Augen verlieren, werden mit Problemen konfrontiert, wenn es wieder aufwärts geht. Mitarbeiterentwicklung und Talentförderung dürfen auch in Krisen nicht vernachlässigt werden. Leichter gesagt als getan angesichts der alarmierenden Situation einiger Unternehmen. Gerne hätte die «Handelszeitung» in diesem Kontext auch über die HR-Arbeit der UBS berichtet. Doch die Grossbank ist nicht bereit, entsprechende Fragen zu beantworten.

NACHGEFRAGT | MARKUS KNÖRR, Präsident Human Resources Swiss

«Vor der Krise Vertrauen aufbauen»

Welche besondere Rolle kommt dem HR-Management in Krisenzeiten zu?

Markus Knörr: Als Sparringpartner ist HR gerade in Krisenzeiten bei Linienmanagern ein vielverlangter Ansprechpartner. Zentral ist daher, wie es vor der Krise gelungen ist, Vertrauen aufzubauen. Dieses ist der Schlüssel für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Welches sind zurzeit die grössten Herausforderungen?
Knörr: HR muss die bestehen-



MARKUS KNÖRR

den Instrumente, Weisungen und Richtlinien à fond kennen und für eine entsprechende Umsetzung Gewähr leisten. Zu HR als neutralem Partner müssen auch die Mitarbeitenden Vertrauen haben und wissen, dass sich HR für einen fairen und gerechten Prozess einsetzt.

Welche Faktoren beeinflussen, dass die Personalabteilungen ihre Arbeit gut machen können?

Knörr: Eine frühe Involvierung ist zentral für gute und professionelle HR-Arbeit, und es ist ein grosser Vorteil, wenn die notwendigen Instrumente im Vorfeld entwickelt wurden und mit der Geschäftsleitung und – wo notwendig auch mit den Sozialpartnern – abgestimmt, besprochen und verabschiedet wurden.

INTERVIEW: MICHAEL ZOLLINGER