

*Hans C. Werner zur neuen HR-Strategie der Swisscom*

## «Mitarbeitende sollen in die Rolle als Begleiter hineinwachsen»

Mehr Performance erreichen: Was kann das heissen für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden? Der Swisscom-Personalchef Hans C. Werner beschreibt im Interview, wie der Konzern aktuell seine kundenorientierte Kultur mit Blick auf neue Bedürfnisse in der digitalen Welt weiterentwickelt. **Interview: Michaela Geiger**

**Herr Werner, Sie sind seit Herbst 2011 bei der Swisscom als neuer Leiter Human Resources an Bord. Welche Ziele in Bezug auf Human Resources und mehr Performance in der Swisscom haben Sie sich vorgenommen?**

**Hans C. Werner:** Zunächst war es für mich in den vergangenen Monaten wichtig, erst einmal das Unternehmen kennen zu lernen – welche Kultur etabliert ist und welche Werte gelten. Aus diesem Selbstverständnis lässt sich die Positionierung von Human Resources ableiten. Hauptziel muss sein, dass HR einen wichtigen Beitrag bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten kann.

*«Wir wollen ein vertrauenswürdiges Begleiter sein in der digitalen Welt.»*

**Was sind die besonderen Herausforderungen in einem Konzern wie der Swisscom für das HR-Management?**

Als Grossorganisation hat die Swisscom verschiedene Betriebsbereiche und Geschäftsfelder. Entsprechend unterschiedlich positionierte HR-Teams gibt es. Es ist wichtig, genau zu verstehen, in welchem Geschäftsfeld jemand tätig ist. Denn daraus resultieren ganz unterschiedliche Marktbedingungen und Anforderungen vom Arbeitsmarkt her. HR-Management hat die Aufgabe, in dieser komplexen Struktur einen gemeinsamen Nenner zu finden, zu definieren, welche Themen wie angegangen wer-

den und zu fixieren, welche Werte konzernweit und übergeordnet gelten und eingehalten werden müssen. Für das HR-Management stellt sich zudem die Frage, inwiefern sich eine Kultur und eine Ausrichtung gemeinsam gestalten lassen und welchen Bewegungsspielraum die einzelnen Geschäftsfelder brauchen, um erfolgreich in ihrem Bereich agieren zu können.

**Wie gehen Sie als HR-Manager vor, um die Performance im Unternehmen mit voranzutreiben?**

Es ist auf der einen Seite wichtig, dass man als Konzern einen gemeinsamen «Footprint» hat, auch in der HR-Frage, und nach innen und aussen deutlich macht, wofür der Konzern steht. Das Leitbild und die Gesamtstrategie sind in diesem Zusammenhang zwei sehr wichtige Themen, mit denen wir uns aktuell sehr intensiv beschäftigen. Das Leitbild eint uns in der Ausrichtung und im Verhalten, die Strategie zeigt die gemeinsamen Ziele und den Weg auf. Auf der anderen Seite muss HR den Gestaltungsspielraum in verschiedenen Geschäftsbereichen nutzen, um im Markt Erfolge zu erzielen – also beispielsweise die richtigen Mitarbeiter für die IT-Abteilung, die Kabelverlegung oder für die Swisscom-Shops zu finden.

**In welchen Feldern ist die Swisscom aus Ihrer Sicht beispielgebend, was das Thema Performance angeht?**

Als ich in den Konzern gekommen bin, war ich sehr beeindruckt, welches Kundenverständnis hier verankert ist. Zu spüren ist eine sehr grosse Serviceorientierung, egal mit wem man redet. In den ersten Wochen als neuer Personal-

chef habe ich ein so genanntes Onboarding-Programm durchlaufen und in die verschiedenen Bereiche und Tätigkeiten hineingesehen. Ich war einige Tage in einem Shop, mit Servicetechnikern beim Kunden unterwegs und habe auf Baustellen die Verlegung von Glasfaser-Kabeln erlebt. Überall konnte ich eine gelebte Kundenorientierung feststellen.

**Also ist Kundenorientierung ein fester Bestandteil der Swisscom-Kultur?**

Auf jeden Fall. Und diese Kundenorientierung wird immer weiter entwickelt. Wir stellen zum Beispiel fest, dass in der Telekommunikation die Komplexität steigt, sich rasant weiterentwickelt und dass es dadurch für Nicht-Experten immer schwieriger wird, die Orientierung zu behalten. Das hat uns dazu geführt, ein neues Kundenversprechen zu erarbeiten. Konkret: Wir wollen ein vertrauenswürdiger Begleiter sein in der digitalen Welt. Das heisst, wir setzen die bestehende Serviceorientierung fort, geben uns hier aber eine neue Zielrichtung.

**Welche Aufgaben resultieren daraus für Human Resources?**

Von Kundenorientierung zum vertrauenswürdigen Begleiter – da ist eine Weiterentwicklung gefordert. Das wird uns in der nächsten Zeit beschäftigen. HR hat hier eine wichtige Rolle, das neue Selbstverständnis in der Organisation zu etablieren.

**Wie setzen Sie so ein Programm um?**

Wir haben für HR die neue Strategie «Vertrauenswürdiger Begleiter» ausgearbeitet, dazu verschiedene Themen definiert und entwickeln nun daraus ein ganzes Projektprogramm.

### Zur Person

Hans C. Werner ist seit September 2011 Leiter Group Human Resources bei Swisscom und Mitglied der Konzernleitung. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und war u. a. bei Swiss Re und von 2007 bis 2011 bei Schindler in führenden Positionen im HR-Bereich tätig. Seit Ende Juni 2012 ist er Mitglied des Vorstands des Schweizerischen Arbeitgeberverbands. ■ (Pfi)

### Was sind dabei die Schwerpunkte?

Zunächst geht es darum, das Profil zu schärfen. Es gilt, herauszuarbeiten, was der Unterschied zwischen Kundenorientierung und einer Rolle als vertrauenswürdiger Begleiter ist. Daran schliesst sich die Frage an, welche Persönlichkeiten wir brauchen, die sich als Begleiter eignen. Daraus wird dann ein Anforderungsprofil erstellt. Rekrutierung ist ein zweites wichtiges Thema. Zentrale Frage ist: Wie stellen wir sicher, dass wir genau die Leute finden, die dieser Begleiter-Mentalität gerecht werden? Wenn wir die Begleiterphilosophie umsetzen,

## «Bewerber sollen einen guten Eindruck erhalten.»

dann brauchen wir Leute, die sich wohl fühlen in der Rolle als vertrauenswürdiger Begleiter. Das müssen Menschen sein, die initiativ sind, mitdenken und vorrausschauend alle Szenarien im Blick haben, was auf Kunden zukommen könnte.

Drittens müssen wir Mitarbeitende der Swisscom weiterentwickeln, damit sie in diese Begleiterrolle reinwachsen. Das richtet sich nicht nur auf Individuen, sondern auch auf ganze Teams. Viertens überlegen wir uns, was im Kontext der neuen Begleiter-Strategie Performance bedeutet. Beispiel: Wie müssen wir Mitarbeitende motivieren, dass sie in der Lage sind, ihre Arbeitsleistung bringen zu können? Schliesslich gilt es, die neue Begleiter-Strategie unter dem Stichwort



Will auch die Kundenorientierung weiterentwickeln: Hans C. Werner, Leiter Human Resources bei Swisscom.

«Incentivierung» anzuschauen und zu fragen, ob das Anreizsystem und die Entschädigung noch stimmen.

### Das klingt nach einem ganz neuen HR Programm.

Ja, das ist es auch: Wir nennen es «Next Level HR». Über verschiedene Teilprojekte schaffen wir so in sehr kurzer Zeit die Grundvoraussetzungen, dass wir als Swisscom die Begleiter-Strategie umsetzen können. Mit der Initiative – die Entwicklung von der Kundenorientierung zur Begleiter-Rolle – sind wir erst Anfang Jahr gestartet. Dieses neue Selbstverständnis zu etablieren, wird sicher eine Reise über längere Zeit, auch wenn es heute schon etliche Swisscom-Mitarbeitende gibt, die diese ausgeprägte Begleiter-Mentalität bereits entwickelt haben.

### Wie sind die Mitarbeitenden in einem solchen Prozess involviert?

Unser Projektansatz ist sehr umfassend. Beispiel Rekrutierung: Hier stellt sich die Frage, wie sich Mitarbeitende finden lassen für die Begleiter-Strategie. Nur eine neue Rekrutierungsstrategie zu schreiben, mit der die Anforderungen des Linien-Managers erfüllt sind, greift zu kurz. Wir holen in einem dialog-

orientierten, umfassenden Prozess – über Gespräche und Workshops etwa – intern alle Beteiligten ab, um ihre Bedürfnisse zu verstehen.

Daneben haben wir auch Bewerber im Blick. Er oder sie soll sich im Bewerbungsprozess wohl fühlen und einen guten Eindruck von unserem Unternehmen erhalten – egal, ob er oder sie eine Stelle bekommt oder nicht. Ich finde es wichtig, dass wir uns hier als Konzern gut aufstellen, denn Kandidaten, die sich bei uns bewerben, sind auch Kunden oder potenzielle Kunden von Swisscom.

### Was bedeutet also – zusammengefasst – Performance in diesem Kontext?

Ich bin der Meinung, man darf Performance-Kultur nicht isoliert betrachten. Performance muss etwas sein, das in die Strategie und die Geschichte einer Firma eingebettet ist. Sie muss zu dem Weg passen, auf dem sich eine Firma gerade befindet, ist also Bestandteil eines komplexen Entwicklungsprozesses. ■

© «Persorama HR Swiss». Michaela Geiger ist Chefredaktorin der Zeitschrift.