

CHRO UND CLO – EIN ERFOLGSDUO IM UNTERNEHMEN

Wie die Zusammenarbeit von Chief Human Resources Officer (CHRO) und Chief Legal Officer (CLO) zu einem besseren Mitarbeitererlebnis führt.

Gastbeitrag: Alexander Zinser



Alexander Zinser,
Dr. iur., LL.M., EMBA HSG,
ist Partner und Executive
Search Consultant der
Roy C. Hitchman AG in
Zürich. Aufbauend auf
mehr als 20 Jahre
Managementenerfahrung
als Chief Legal Officer
und Geschäftsleitungs-
mitglied, unterstützt er
Unternehmen darin,
differenziertere
Entscheidungen über
Top-Talente zu treffen.
www.roy-hitchman.ch

Das konstruktive und teamorientierte Zusammenwirken der C-Suite ist ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Die HR- und die Rechtsabteilung spielen eine entscheidende Rolle bei der Einhaltung der Regeln und Gesetze, der Risikominimierung, der Personalentwicklung, der Strategie des Unternehmens und bei der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Hinzu kommt: In den letzten Jahren mussten sich der Chief Human Resources Officer (CHRO) und der Chief Legal Officer (CLO) vermehrt mit Themen und Problemstellungen befassen, die zuvor nicht auf dem Tisch lagen. Der CHRO und der CLO waren und sind angehalten, sich schnell zusammenschliessen, um gemeinsam Strategien und Handlungsaktivitäten zu entwerfen und auf Entwicklungen rasch und sachgerecht zu reagieren.

Zusammenarbeit zwischen CHRO und CLO

Unternehmen sind gefordert, die besten Talente anzuziehen, zu entwickeln und zu halten. Eine oft unterschätzte Rolle spielt dabei die Zusammenarbeit zwischen CHRO und CLO. Die Gründe für und die Vorteile von CHRO-CLO-Partnerschaften sind jedoch viel umfassender. Traditionell bespielen die meisten Unternehmen bestimmte Themen ausschliesslich in definierten Bereichen. Themen wie Compliance und rechtliche Aufsicht sind originär dem CLO unterstellt, Mitarbeiterbeziehungen und -kommunikation dem CHRO. Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen beiden kann einen signifikanten Unterschied in Bezug auf Leistung und Bindung der Mitarbeitenden und auf das Mitarbeitererlebnis ausmachen.

Gemeinsame Themenfelder

Eine der wichtigsten internen Beziehungen der Rechtsabteilung ist jene zur HR-Abteilung. Letztere befasst sich mit vielen Rechtsfragen und möglicherweise mit Rechtsstreitigkeiten, bei denen es um Mitarbeitende und deren Ansprüche geht. Umso wichtiger ist es, dass beide Abteilungen zusammenarbeiten und sich abstimmen, wie arbeitsrechtliche Problemstellungen angegangen respektive verhindert werden.

Gerade bei arbeitsrechtlichen Streitigkeiten oder Klagen ist die enge Zusammenarbeit zwischen der HR- und der Rechtsabteilung entscheidend. Erstere stellt die rechtliche Unterstützung und Beratung bereit. Zweitere ist für interne Angelegenheiten sowie die Kommunikation mit den Mitarbeitenden und die Dokumentation verantwortlich.

Die Zusammenarbeit zwischen der Personal- und der Rechtsabteilung geht weit über die Bearbeitung arbeitsrechtlicher Angelegenheiten hinaus. Es gibt viele weitere Themenfelder, bei denen die HR- und die Rechtsabteilung eng zusammenarbeiten. Regelmässig treten auf:

- **Rechtliche Compliance:** Die HR-Abteilung muss sicherstellen, dass alle Personalpraktiken und -entscheidungen im Einklang mit den Arbeitsgesetzen, -vorschriften und Unternehmensrichtlinien stehen. Die Rechtsabteilung verfügt über Fachkenntnisse zu rechtlichen Fragestellungen und kann so die HR-Abteilung unterstützen.
- **Risiko-Management:** Die Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung hilft der HR-Abteilung, rechtliche Risiken zu identifizieren und anzugehen. Dies umfasst Fragen bezüglich Diskriminierung, Datenschutz, Arbeitsverträgen und anderen arbeitsrechtlichen Angelegenheiten.
- **Vertrags-Management:** Die HR-Abteilung ist regelmässig für die Erstellung und Verwaltung von Arbeitsverträgen verantwortlich. Die Rechtsabteilung kann bei der Erstellung und Prüfung der Verträge unterstützen.
- **Strategische Personalplanung:** Die Rechtsabteilung kann bei der Entwicklung und Umsetzung von Personalrichtlinien und -verfahren beraten. Dies ist besonders bei strategischen Personalentscheidungen in Fällen von Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen wichtig, in welche die HR-Abteilung eingebunden ist.

Tipps für ein erfolgreiches Zusammenwirken

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen CHRO und CLO kann einen bedeutenden Unterschied in Bezug auf Leistung und Bindung der Mitarbeitenden und übergeordnet auf das Mitarbeitererlebnis ausmachen:

- **Festlegung der Verantwortlichkeiten:** Es ist von entscheidender Bedeutung, klare Verantwortlichkeiten der verschiedenen Aufgabenbereiche festzulegen. Damit wird Doppelspurigkeit vermieden und gleichzeitig sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte angemessen berücksichtigt werden. Die Festlegung der Art und Weise der Zusammenarbeit trägt zur Verhinderung von Reibungsverlusten und zu einem partnerschaftlichen Miteinander bei.
- **Regelmässige und klare Kommunikation:** Der regelmässige Austausch und eine klare Kommunikation zwischen der HR- und der Rechtsabteilung sind von entscheidender Bedeutung. Dies inkludiert informelle Meetings, regelmässige Updates zu relevanten Gesetzesänderungen oder spezifischen Fällen, bei denen beide Abteilungen involviert sind.
- **Informationen und Aufklärungen:** Die Mitarbeitenden beider Abteilungen sollten über ein grundlegendes Verständnis der jeweils anderen Disziplin verfügen. Informationen und Aufklärungen zu relevanten rechtlichen Themen im Personalbereich und zu HR-Themen in der Rechtsabteilung tragen zur Effizienzsteigerung bei.
- **Konsistente Richtlinien und Verfahren:** Durch die Entwicklung konsistenter Richtlinien und Verfahren können beide Abteilungen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden fair und

im Einklang mit den Gesetzen behandelt werden. Dies umfasst unter anderem die Entwicklung von Richtlinien bezüglich Einstellung, Beförderung, Disziplinierung sowie die Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

- Feedback und Evaluierung: Regelmässige Rückmeldungen und Evaluierungen der Zusammenarbeit zwischen der HR- und der Rechtsabteilung helfen dabei, Schwachstellen zu identifizieren und sicherzustellen, dass die Prozesse kontinuierlich optimiert werden. Ein Jour fixe von CHRO und CLO trägt zur Steigerung der Effizienz der Zusammenarbeit bei.

Eigenschaften von CHRO und CLO

Erfolgreich zusammenarbeitende CHROs und CLOs weisen folgende Eigenschaften auf:

- Sie sind agil, kommunizieren viel und arbeiten als ein Team mit einer gemeinsamen Mission.
- Sie sind nicht territorial, zügeln ihr Ego und fragen stets, was das Beste für die Firma ist.
- Sie konzentrieren sich darauf, von Anfang an Vertrauen zueinander aufzubauen.

- Sie konzentrieren sich auf die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei sich abzeichnenden Problemen.
- Sie leben ihren Teams ein kooperatives und partnerschaftliches Verhalten vor.

Schlussgedanken

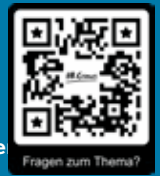
In der komplexen und dynamischen Arbeitswelt sind der CHRO und der CLO zwei Schlüsselpersonen, deren Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung für ein optimales Mitarbeitererlebnis ist. Durch die enge Kooperation dieser beiden Führungspersonen können Unternehmen ein Umfeld schaffen, das auf Vertrauen, Rechtskonformität und Wertschätzung während des gesamten Mitarbeitenden-Lebenszyklus basiert.

Durch eine effiziente Zusammenarbeit können der CHRO und der CLO ein Arbeitsumfeld schaffen, das für alle Beteiligten sicher, fair und unterstützend ist. Im Zusammenspiel können sie Konflikte lösen, rechtliche Stolpersteine überwinden und die Unternehmenskultur stärken.

Letztendlich führt die Synergie zwischen CHRO und CLO zu einem umfassenden Ansatz für das Mitarbeitererlebnis. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wird gesteigert und die Bindung an das Unternehmen erhöht. Mittels partnerschaftlicher Zusammenarbeit können sie eine Arbeitsumgebung schaffen, in der alle Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten können. **a**

HABEN SIE FRAGEN ZUM THEMA?

Antworten gibt es auf HR Cosmos, dem grössten HR-Wissensnetzwerk der Schweiz mit über 3000 Mitglieder hr-cosmos.ch oder QR-Code scannen.



BEWEISPROBLEME BEI FORMLOSEN KÜNDIGUNGEN



Rechtsanwältin **Sonja Stark-Traber**, Sozialversicherungsfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis, ist Partnerin in der Wirtschaftsanwaltskanzlei Suter Howald Rechtsanwälte in Zürich und sowohl beratend wie prozessierend im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht tätig. **sonja.stark@suterhowald.ch; suterhowald.ch**

BGE 4A_55/2023 Urteil vom 25. März 2024

Das Urteil

Eine Arbeitgeberin stellte mit Arbeitsvertrag vom 8. Mai 2018 einen Arbeitnehmer unbefristet als Broker ein. Am 15. November 2018 meldete sich der Arbeitnehmer krank und fragte die Arbeitgeberin, ob er ein ärztliches Attest schicken solle. Die Arbeitgeberin verneinte dies mit dem Hinweis, dass das Arbeitsverhältnis bereits am 24. August 2018 telefonisch beendet worden sei, da der Arbeitnehmer die Probezeit nicht bestanden habe. Der Arbeitnehmer bestritt dies, verlangte Lohnnachzahlung und machte geltend, dass ihm die Beendigung des Arbeitsvertrags nicht mitgeteilt worden sei, sodass er weiterhin von zu Hause aus gearbeitet habe.

Die Klage wurde in zweiter Instanz gutgeheissen und die Arbeitgeberin zur Lohnnachzahlung verurteilt. Diese erhob gegen das Urteil Beschwerde ans Bundesgericht.

Das Bundesgericht hielt fest, dass der zwischen den Parteien geschlossene Arbeitsvertrag auf Art. 335a ff. OR betreffend Kündigungsfristen verweist. Die Kündigung werde wirksam, wenn sie dem Adressaten zugehe. Das Gesetz schreibe für die Kündigung keine bestimmte Form vor, doch müsse die Absicht klar und unmissverständlich zum Ausdruck gebracht werden. Die Beweislast für die Kündigung und deren Datum liege bei der Partei, die daraus Rechtsfolgen ableite. Im Zweifel sei auf die Aussagen des Empfängers abzustellen.

Im vorliegenden Fall lag die Beweislast für das Aussprechen der Kündigung und deren Zustellung unstreitig bei der Arbeitgeberin. Diese machte geltend, sie habe hinreichend dargelegt, dass sie den Arbeitnehmer durch ein Telefonat, das

vor Ablauf der Probezeit stattgefunden habe, über die Beendigung des Arbeitsvertrags informiert habe.

Das Bundesgericht erachtete indessen die gegenteilige Feststellung der Vorinstanz als nicht willkürlich. Diese befand die Aussagen der angerufenen Zeugen als nicht ausreichend, zumal die Zeugen teilweise nicht genügend unabhängig von der Arbeitgeberin waren und keine weiteren Beweise vorlagen. So fehlte es insbesondere an einer schriftlichen Bestätigung der Kündigung oder an einem Beleg für das angebliche Telefonat mit dem Arbeitnehmer. Zudem hatte der Arbeitnehmer nach dem vermeintlichen Telefonat weiterhin bis mindestens Mitte November 2018 mit dem Backoffice der Arbeitgeberin und potenziellen Geschäftspartnern weitergearbeitet und E-Mails ausgetauscht. Die geschäftliche E-Mail-Adresse des Arbeitnehmers war nicht blockiert worden und er hatte begonnene Projekte weiterverfolgt.

Angesichts dieser Umstände erachtete das Bundesgericht die Feststellung der Vorinstanz, dass die Arbeitgeberin den Beweis für die Kündigung nicht erbracht habe, als nicht willkürlich und wies die Beschwerde der Arbeitgeberin ab.

Konsequenz für die Praxis

Das Urteil des Bundesgerichts unterstreicht, wie wichtig es aus Arbeitgebersicht ist, Kündigungen genügend zu dokumentieren. Sieht der Arbeitsvertrag keine Schriftlichkeit für die Kündigung vor, kann diese zwar gültig mündlich ausgesprochen werden. Arbeitgeber sollten aber sicherstellen, dass mündliche Kündigungen im Anschluss stets schriftlich bestätigt werden, sei es mittels E-Mail oder normaler Post. Andernfalls besteht das Risiko, dass der Arbeitgeber eine ausgesprochene Kündigung im Streitfall nicht beweisen kann – mit potenziell teuren Folgen, wie der vorliegende Fall zeigt. **a**