Vorwort

Verschiedene aktuelle Beispiele aus der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise haben deutliche Mängel in der Corporate Governance aufgezeigt. Nicht zuletzt muss dabei auch die HR Governance im Sinne der Führung und Steuerung der Human Resources auf oberster Ebene kritisch hinterfragt werden. Das Zusammenspiel zwischen dem Aufsichtsgremium (Board) und der Geschäftsleitung (Vorstand) ist für eine wirksame HR Governance erfolgskritisch. Dies veranlasste uns, den aktuellen Stand der HR Governance auf Board- und Geschäftsleitungsebene genauer zu untersuchen und Maßnahmen zu deren nachhaltigen Verbesserung aufzuzeigen.

Oft können zentrale Fragestellung zur wirksamen Steuerung und Führung des Personalmanagements nur ungenügend beantwortet werden:

- Haben wir für die wichtigsten Schlüsselstellen im Unternehmen potenzielle Nachfolger?
- Ziehen wir die richtigen Talente an und können sie auch halten?
- Entwickeln wir die richtigen Kompetenzen, um die Strategie erfolgreich umzusetzen?
- Stimmt die Höhe der Entlohnung und setzen wir mit unseren Incentive-Systemen die richtigen Anreize?
- Sind wir für den demografischen Wandel gerüstet?
- Wie bewältigen wir die Herausforderungen der Globalisierung auf der HR-Ebene?
- Welchen Stellenwert hat in unserem Unternehmen das Human Kapital?
- Kennen wir die wichtigsten HR-Risiken?

Das HR-spezifische Know-how ist auf der Board-Ebene im Vergleich zum Finanz-Know-how noch wenig verankert. Dies steht unseres Erachtens in einem klaren Missverhältnis zu den sehr wichtigen und umfangreichen HR-Aufgaben in Bezug auf Besetzung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung auf Board- und Geschäftsleitungsebene des Unternehmens.

Wir folgen dabei einem W-Konzept in fünf Phasen:
1) Das Board gibt die strategischen Leitplanken für das HR Management vor.
2) Die Geschäftleitung erarbeitet die HR-Strategie und Roadmap.
3) Das Board diskutiert und verabschiedet diese.
4) Die Geschäftsleitung setzt die HR-Strategie um.
5) Das Board überwacht die Umsetzung und greift gegebenenfalls steuernd ein.

Für die Entstehung dieses Buches sind wir zu vielerlei Dank verpflichtet. Zunächst bedanken wir uns bei den an den Umfragen, Seminaren und Beratungen beteiligten Präsidenten und Mitgliedern zahlreicher Aufsichtsgremien und Geschäftsleitungen für deren Anregungen und engagierte Diskussionsbeiträge. Ein besonderer Dank gilt den Autoren der Praxisbeispiele von ABB, Audi, Diethelm Keller Brands, Endress+Hauser, Kuoni, Lufthansa, Nestlé und SBB. Sie ermöglichen einen vertieften Einblick in die Good Practice des strategischen HR Managements von namhaften Unternehmen. Ein herzliches Dankschön geht schließlich an Lisa Hopfmüller vom IFPM der Universität St. Gallen, Martin Jakobovic von Avenir Consulting und an Richard Kastl vom Luchterhand Verlag für die professionelle Gestaltung des Buches und für das sorgfältige Lektorat.

Wir hoffen, mit diesem Buch einen Beitrag zu leisten, um die Bedeutung der HR Governance auf Board- und GL-Ebene im Unternehmen zu stärken und Anregungen zur wirksamen Führung und Steuerung der HR-Funktion in Unternehmen zu geben.

St. Gallen und Zürich, im Januar 2010 *Martin Hilb und Marcel Oertig*