

Peter Meyer-Ferreira

Human Capital strategisch einsetzen

Modelle und Konzepte
für die Unternehmenspraxis

unter Mitarbeit von

Peter Kohlhaas (Kapitel 8)

Kuno Ledergerber (Kapitel 7.2 und 7.3)

Barbara Stoelker Reithaar (Kapitel 7.4)

Hans Willi (Kapitel 7.1)



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort und Dank	5
Einleitung	11
Teil I: Das Humankapital im Management der Unternehmen. .	15
1 Mitarbeiter – vom Produktionsfaktor zum Humankapital	16
1.1 Historischer Überblick: Stellenwert der Menschen in der Unternehmensführung seit der Industrialisierung.	16
1.1.1 Die vorindustrielle Zeit: Mitarbeiter als Quelle der Wertschöpfung	16
1.1.2 Das Industriezeitalter: Mitarbeiter als Produktions- faktoren und die Entstehung des Management	17
1.1.3 Die Nachkriegszeit: Mitarbeiter als limitierender Faktor der Unternehmensentwicklung.	18
1.1.4 Das Zeitalter der Informatisierung	20
1.2 Sind Mitarbeiter Humankapital?	20
1.2.1 Die drei Perspektiven, unter denen Mitarbeiter gesehen werden können	21
1.2.2 Das Wertschöpfungspotenzial der Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor.	23
1.2.3 Das Humankapital der Mitarbeiter als Basis von Wettbewerbsvorteilen	25
1.3 Das strategische Management des Humankapitals	27
2 Die Entwicklung einer spezialisierten Human-Capital-Funktion	30
2.1 Die Personalabteilung als Administrations- und Servicefunktion	30
2.2 Die »strategische Wende« des Personalmanagements zum Human Resource Management	32
2.3 Ansätze des strategischen HRM.	33
2.4 Vom strategischen HRM zum Human Capital Management (HCM)	35
3 Leistungsbereiche, Aufgaben und Rollen der HC-Funktion	38
3.1 Support-Funktion HRM – Enabler-Funktion HCM.	38
3.2 Leistungsbereiche und Handlungsfelder des HCM	39
3.3 Rollen und Aufgaben im Human Capital Management	41
3.4 Aufwand und Nutzen der HC-Leistungen	44
4 Erfolgsfaktoren der Leistungserbringung der HC-Funktion.	46
4.1 Erfolgsfaktor Kompetenzen	46
4.2 Erfolgsfaktor Servicebereitschaft	47
4.3 Erfolgsfaktor Organisation	49

	Seite
5 Geschäftsmodell und Leistungsgestaltung des HCM	52
5.1 Geschäft, Kunden, Nutzen.	54
5.1.1 Geschäftstypen	55
5.1.2 Kundenprofile	57
5.2 Leistungsangebot	60
5.3 Verkauf	63
5.4 Leistungserbringung	64
5.5 Finanzierung.	66
5.6 Beschaffung	68
5.7 Überlegungen zum Leistungserbringungsmodell der Zukunft	70
5.7.1 Zwischenbilanz der neuen Leistungserbringungsmodelle	70
5.7.2 Kriterien für die Optimierung der HC-Leistungserbringung	72
5.7.3 Das Profil eines integrierten HC-Leistungserbringungsmodells für die Zukunft	73
 Teil II: Leistungsbereiche des Human Capital Management ...	 77
6 Leistungsbereich HC-Strategieentwicklung	79
6.1 Ausgangslage für ein ganzheitliches Verständnis	79
6.1.1 HC-Strategien in Theorie und Praxis	79
6.1.2 Das Unternehmen im Kontext der Wettbewerbssituation	82
6.2 Strategische Analyse als Basis für eine HC-Strategie	83
6.2.1 Analyse der Umwelt und der Position des Unternehmens auf den vier Märkten	84
6.2.2 Analyse der internen Leistungsvoraussetzungen des Unternehmens	93
6.3 Entwicklung einer Human Capital-Strategie	96
6.3.1 Vorbedingungen für die HC-Strategieentwicklung	96
6.3.2 »Klassische« HR-Strategien.	97
6.3.3 Integrierte Strategieentwicklung im HCM	98
6.3.4 Vorgehen in der Human Capital-Strategieentwicklung.	99
6.4 Die HC-Strategieableitung	104
7 Leistungsbereich HC-Systementwicklung	107
7.1 HC-Marketing	108
7.1.1 HC-Marketing: Notwendigkeit oder Modeerscheinung?	108
7.1.2 Das HC-Marketing im Modell	113
7.1.3 Personalbedarfsermittlung, Marktsegmentierung und -forschung.	114
7.1.4 Definition des Angebots, Produktentwicklung und Employer Branding	122
7.1.5 Arbeitsmarktauftritt, Rekrutierung und Selektion.	126

	Seite
7.1.6 Employee Relationship Management, HC-Marketing-Controlling	129
7.1.7 Kosten und Nutzen des HC-Marketing	135
7.2 Competence Management	136
7.2.1 Bedeutung von Competence Management.	136
7.2.2 Competence Management als stellenbezogene Kompetenzentwicklung	138
7.2.3 Competence Management als laufbahnbezogene Kompetenzentwicklung	145
7.2.4 Competence Management als Team- und Organisationsentwicklung	155
7.2.5 Competence Management als Wissensmanagement.	159
7.2.6 Kosten und Nutzen eines Competence Management	167
7.3 Performance Management	168
7.3.1 Die Steuerung der Unternehmensleistung	168
7.3.2 Die Steuergrößen der Mitarbeiterleistung	169
7.3.3 Zielplanung und -vereinbarung.	171
7.3.4 Steuerung der Leistungsvoraussetzungen.	177
7.3.5 Performance Management und Leadership	182
7.3.6 Kosten und Nutzen eines Performance Management	183
7.4 Compensation Management	184
7.4.1 Elemente eines Compensation- & Benefit-Systems.	185
7.4.2 Das Grundgehalt	186
7.4.3 Variable Elemente	193
7.4.4 Betriebliche Nebenleistungen	199
7.4.5 Wichtige Einflüsse auf die Gestaltung von Entlohnungs- modellen	203
7.4.6 Überlegungen zur Entwicklung eines Compensation-Konzepts	203
7.4.7 Kosten und Nutzen eines Compensation Management	205
7.5 Entwicklung und Implementierung von HC-Systemen	206
7.5.1 Auftragserteilung.	208
7.5.2 Situationsanalyse und Auftragsklärung	209
7.5.3 Produktspezifikation	210
7.5.4 Technische Spezifikation	211
7.5.5 Prototyping	212
7.5.6 Kundenfeedbacks und Testläufe	213
7.5.7 Konzeptanpassung und Endentwicklung	214
7.5.8 Kommunikation und Implementierung.	214
7.5.9 Betrieb	215
8 Leistungsbereich HC-Beratung	217
8.1 HC-Beratung als überflüssiger Kostenfaktor oder produktiver Systemkitt?	217

	Seite
8.2 Excellence in HC-Beratung	220
8.3 Der Standardprozess der HC-Beratung	221
8.4 Qualitative Anforderungskriterien an exzellente Beratung . . .	238
8.5 Interne HC-Beratung: Quo vadis?	243
9 Human Capital Controlling & Risk Management	246
9.1 Steuergrößen des Human Capital Management	246
9.2 Das strategische HC-Controlling für die Geschäftsleitung . . .	248
9.2.1 Das Controlling des HC-Marketing	248
9.2.2 Das Controlling des Competence Management	251
9.2.3 Das Controlling des Performance Management	254
9.3 Das Controlling der Leistungserbringung der HC-Funktion .	255
9.4 Das Controlling von Compliance-Größen	258
9.5 Der Wert des Humankapitals	259
9.5.1 Fünf verschiedene Berechnungstypen des Humankapitals	259
9.5.2 Wichtige Einflussgrößen des Humankapitals sind schwer zu berechnen	261
9.5.3 Totaler Wert der Wiederbeschaffung	261
9.5.4 Der Risk-adjusted Human Capital Value	263
9.6 Kosten und Nutzen eines HC-Controlling	264
Schlusswort	266
Abbildungsverzeichnis	267
Tabellenverzeichnis	269
Literaturverzeichnis	271
Stichwortverzeichnis	277