

Peter Meyer-Ferreira

Human Capital strategisch einsetzen

Neue Wege zum Unternehmenserfolg

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

unter Mitarbeit von
Peter Kohlhaas (Kapitel 12)
Kuno Ledergerber (Kapitel 4)
Hans Willi (Kapitel 3)

 Luchterhand Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Einleitung	11
I Human Capital Management als Unternehmensführungsaufgabe.....	15
1 Das Humankapital und seine Bedeutung für das Unternehmen	17
1.1 Historischer Überblick: Stellenwert der Menschen in der Unternehmensführung seit der Industrialisierung	17
1.1.1 Die vorindustrielle Zeit: Mitarbeiter als Quelle der Wertschöpfung.....	17
1.1.2 Das Industriezeitalter: Mitarbeiter als Produktionsfaktoren und die Entstehung des Managements	17
1.1.3 Die Nachkriegszeit: Mitarbeiter als limitierender Faktor der Unternehmensentwicklung.....	19
1.1.4 Das Zeitalter der Informatisierung: Mitarbeiter als Eigentümer ihres Humankapitals.....	21
1.2 Mitarbeiter als Eigentümer von Humankapital	21
1.2.1 Das Austauschverhältnis Mitarbeiter – Unternehmen	22
1.2.2 Die Mitarbeiterkompetenzen als Wettbewerbsfaktor	24
1.3 Mitarbeiter unter drei unterschiedlichen Perspektiven.....	25
1.4 Das Management des Humankapitals.....	31
2 HC-Strategie als Element der Unternehmensstrategie	35
2.1 HC-Strategien zwischen Theorie und Praxis	35
2.1.1 Unternehmensgröße und Fokussierung auf das Kerngeschäft.....	37
2.1.2 Kurzfristige Orientierung am Shareholder Value.....	37
2.1.3 Mehr Kontrolle statt Empowerment	38
2.1.4 Gründe für die Kluft.....	39
2.2 Das Humankapital im Geschäftsmodell des Unternehmens.....	41
2.2.1 Das Geschäft.....	44
2.2.2 Das Leistungsangebot.....	46
2.2.3 Marketing und Verkauf.....	46
2.2.4 Die Leistungserstellung.....	47
2.2.5 Die Finanzierung	47

2.2.6	Die Beschaffung	48
2.2.7	Zusammenhang zwischen Humankapital und dem Geschäftsmodell	49
2.3	Strategische Analyse als Basis der Geschäftsmodellumsetzung	50
2.3.1	Analyse der Umwelt und der Position des Unternehmens auf den vier Märkten	52
2.3.2	Analyse der internen Leistungsvoraussetzungen des Unternehmens.....	61
2.4	Entwicklung einer HC-Strategie.....	67
2.4.1	Einige Vorbemerkungen zur HC-Strategieentwicklung.....	67
2.4.2	Entwicklung von Szenarien und Strategieoptionen.....	71
2.4.3	Identifikation von Umsetzungsmaßnahmen	73
2.4.4	Beispiele für erfolgreiche HC-Strategien	79
3	Handlungsfeld HC-Marketing	81
3.1	Einführung in das HC-Marketing im Kontext des Managements des Humankapitals	81
3.2	Das HC-Marketing im Modell.....	83
3.2.1	Personalbedarfsermittlung, Marktsegmentierung und -forschung.....	84
3.2.2	Definition des Angebots, Employer Branding, Produktentwicklung.....	95
3.2.3	Arbeitsmarktauftritt, Rekrutierung und Selektion.....	102
3.2.4	Employee Relationship Management.....	106
3.3	Kosten und Nutzen des HC-Marketings	113
4	Handlungsfeld Competence Management	115
4.1	Der Kompetenz-Begriff	115
4.2	Das Competence-Management-Modell in Bezug auf Performance Management und HC-Marketing	119
4.3	Der Beitrag des Wissensmanagements zum Competence Management.....	123
4.3.1	Der Prozess der Wissensgenerierung.....	124
4.3.2	Der Prozess der Wissensnutzung	126
4.3.3	Der Prozess des Wissensrisikomanagements.....	128
4.4	Die Bedeutung der Personalentwicklung im Competence Management.....	130
4.4.1	Stellenbezogene Personalentwicklung	131
4.4.2	Laufbahnbezogene Personalentwicklung	135

4.4.3	Talent Management im Rahmen des Competence Management.....	142
4.4.4	Personalentwicklung als Organisations- und Teamentwicklung.....	143
5	Handlungsfeld Performance Management.....	148
5.1	Steuerungslogiken der Unternehmensleistung.....	150
5.1.1	Verfahrenssteuerung	150
5.1.2	Ergebnissteuerung	152
5.1.3	Selbstabstimmung.....	153
5.1.4	Vermischte Steuerungslogiken.....	154
5.1.5	Vorgehen zur Festlegung eines sinnvollen Steuerungsmixes.....	155
5.2	Performance Management und Leadership	157
5.3	Exkurs zur Mitarbeiterbeurteilung.....	160
5.4	Die Gestaltungsmöglichkeiten der Leistungserstellung	162
5.5	Steuerung der Zielklarheit	164
5.5.1	Zielklarheit im klassischen Management by Objectives.....	164
5.5.2	Zielklarheit bei modifizierter Ergebnissteuerung und Selbstabstimmung.....	166
5.6	Steuerung der Leistungsvoraussetzungen	170
5.6.1	Leistungssteuerung über die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen.....	171
5.6.2	Leistungssteuerung über das Competence Management.....	173
5.6.3	Leistungssteuerung über Motivation	175
5.7	Kosten und Nutzen eines Performance Management	176
6	Compensation und Benefits	178
6.1	Elemente eines Compensation-und-Benefit-Systems.....	179
6.1.1	Das Grundgehalt.....	180
6.1.2	Variable Elemente	190
6.1.3	Betriebliche Nebenleistungen	201
6.2	Strategische Implikationen	205
6.3	Kosten und Nutzen eines Compensation Management	208
7	HC-Controlling und der Wert des Humankapitals	210
7.1	Steuergrößen des Human Capital Management.....	210
7.2	Das strategische HC-Controlling	212
7.2.1	Das Controlling des HC-Marketings	212
7.2.2	Das Controlling des Competence Management.....	215

7.2.3	Das Controlling des Performance Management	218
7.3	Das Controlling der Leistungserbringung der HR-Funktion	220
7.4	Das Controlling von Compliance-Größen.....	222
7.5	Der Wert des Humankapitals.....	223
7.5.1	Fünf verschiedene Berechnungstypen des Humankapitals.....	223
7.5.2	Problematik bei der Berechnung wichtiger Einflussgrößen	225
7.5.3	Totaler Wert der Wiederbeschaffung	225
7.5.4	Der Risk-adjusted Human Capital Value	227
7.6	Kosten und Nutzen eines HC-Controlling.....	229
II	Die HR-Funktion im Human Capital Management.....	231
8	Die Entwicklung einer spezialisierten HR-Funktion	233
8.1	HR-Aufgaben und Rollen im Wandel.....	233
8.1.1	Die Personalabteilung als Administrations- und Servicefunktion.....	233
8.1.2	Die »Aufwertung« der Personal- zur HR-Funktion	234
8.1.3	Das Postulat einer strategischen HR-Funktion.....	236
8.1.4	Die heutige Situation	237
8.2	Leistungsbereiche, Aufgaben und Rollen der HR-Funktion.....	241
8.2.1	Leistungsbereiche	241
8.2.2	Rollen und Aufgaben	243
8.2.3	Aufwand und Nutzen der HR-Leistungen	247
8.3	Erfolgsfaktoren der Leistungserbringung der HR-Funktion	248
8.3.1	Erfolgsfaktor Kompetenzen.....	249
8.3.2	Erfolgsfaktor Organisation	251
8.3.3	Erfolgsfaktor Servicebereitschaft.....	252
9	Geschäftsmodell und Leistungsgestaltung der HR-Funktion	254
9.1	Geschäft, Kunden, Nutzen.....	254
9.1.1	Geschäftstypen.....	256
9.1.2	Kundenprofile.....	258
9.2	Leistungsangebot	258
9.3	Verkauf	259
9.4	Leistungserstellung.....	262
9.5	Finanzierung	264
9.6	Beschaffung	266

9.7	Überlegungen zum Leistungserbringungsmodell der Zukunft.....	268
9.7.1	Zwischenbilanz der neuen Leistungserbringungsmodelle.....	268
9.7.2	Kriterien für die Optimierung der HR-Leistungserbringung.....	270
9.7.3	Das Profil eines integrierten HR-Leistungserbringungsmodells für die Zukunft.....	272
10	Leistungsbereich HC-Strategieentwicklung.....	275
11	Leistungsbereich HC-Systementwicklung	278
11.1	Vorbemerkungen	278
11.2	Der Standardprozess.....	280
11.2.1	Auftragserteilung	281
11.2.2	Situationsanalyse und Auftragsklärung	283
11.2.3	Produktspezifikation	286
11.2.4	Technische Spezifikation.....	287
11.2.5	Prototyping.....	288
11.2.6	Kundenfeedbacks und Testläufe	289
11.2.7	Konzeptanpassung und Endentwicklung.....	290
11.2.8	Kommunikation und Implementierung.....	290
11.2.9	Betrieb	291
12	Leistungsbereich HC-Beratung	292
12.1	HC-Beratung: überflüssiger Kostenfaktor oder produktiver Systemkitt?.....	292
12.2	Excellence in HC-Beratung	294
12.3	Der Standardprozess der HC-Beratung.....	296
12.4	Qualitative Anforderungskriterien an exzellente Beratung	313
12.5	Interne HC-Beratung: Quo vadis?.....	320
	Autorenverzeichnis	323
	Literaturverzeichnis	325
	Stichwortverzeichnis.....	332