

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