

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
<b>I Human Capital Management als Unternehmensführungsaufgabe.....</b>	<b>15</b>
<b>1 Das Humankapital und seine Bedeutung für das Unternehmen .....</b>	<b>17</b>
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
<b>2 HC-Strategie als Element der Unternehmensstrategie .....</b>	<b>35</b>
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
<b>3</b>	<b>Handlungsfeld HC-Marketing.....</b>	<b>81</b>
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
<b>4</b>	<b>Handlungsfeld Competence Management .....</b>	<b>115</b>
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
<b>5</b>	<b>Handlungsfeld Performance Management.....</b>	<b>148</b>
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
<b>6</b>	<b>Compensation und Benefits .....</b>	<b>178</b>
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
<b>7</b>	<b>HC-Controlling und der Wert des Humankapitals .....</b>	<b>210</b>
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
<b>II</b>	<b>Die HR-Funktion im Human Capital Management.....</b>	<b>231</b>
<b>8</b>	<b>Die Entwicklung einer spezialisierten HR-Funktion .....</b>	<b>233</b>
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
<b>9</b>	<b>Geschäftsmodell und Leistungsgestaltung der HR-Funktion .....</b>	<b>254</b>
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
<b>10</b>	<b>Leistungsbereich HC-Strategieentwicklung.....</b>	<b>275</b>
<b>11</b>	<b>Leistungsbereich HC-Systementwicklung .....</b>	<b>278</b>
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
<b>12</b>	<b>Leistungsbereich HC-Beratung.....</b>	<b>292</b>
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