

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der 2. Auflage	5
Vorwort.....	7
1 Um was geht es?.....	15
1.1 Lippenbekenntnisse und aktionistische Orientierungslosigkeit	15
1.2 Systematisches Human Capital Management als Alternative.....	16
1.3 Zunehmende Bedeutung von Human Capital.....	17
1.4 Human Capital als Unternehmenswert	19
1.5 Aufgaben eines Human Capital Management.....	20
1.6 Neue Perspektiven mit Human Capital Management.....	22
1.6.1 Von Human Ressource Management zu Human Capital Management.....	22
1.6.2 Von Talent Management zu Human Capital Management	25
1.6.3 Vom Kostenblock „Personal“ zum Kriterium der Unternehmensbewertung.....	27
1.7 Trends und neue Erkenntnisse	29
1.7.1 War for Talent	29
1.7.2 Produktivität der Wissensarbeit.....	30
1.7.3 Loyalität und Vertrauen auf vertraglicher Basis.....	32
1.7.4 Human Capital Management zeigt Wirkung auf den Geschäftserfolg	34
1.7.5 Human Capital Management als strategischer Wettbewerbsvorteil	35
2 Was ist konkret zu tun?	39
2.1 Integrierter Ansatz	43
2.2 Fokus auf den Geschäftserfolg	45
2.3 Pragmatischer Bezug zur Strategie	46
2.4 HCM als Führungsfunktion.....	47
2.5 Führungsinstrumente und Beziehungsgestaltung	49
2.6 Standardisierte Messung von Human Capital.....	50
3 Architektur des Human Capital Managements.....	53
3.1 Messgrößen	56
3.2 Prozesse.....	61
3.3 Interventionen.....	62
4 Messgrößen des Human Capital	65
4.1 Kompetenzen	65
4.1.1 Was ist mit Kompetenzen gemeint?	65
4.1.2 Herleitung eines Kompetenz-Modells.....	69
4.1.3 Wozu ein Kompetenz-Modell nutzen?.....	71

4.1.4	Wie können Kompetenzen gemessen werden?.....	75
4.1.5	Bei wem sollen Kompetenzen gemessen werden?	76
4.2	Arbeitsergebnis	77
4.2.1	Was ist mit Arbeitsergebnis gemeint?	77
4.2.2	Wozu die Messgrösse „Arbeitsergebnis“ verwenden?	81
4.2.3	Wie kann das Arbeitsergebnis gemessen bzw. beurteilt werden?	82
4.2.4	Bei wem soll das Arbeitsergebnis erhoben/beurteilt werden?.....	84
4.3	Potenzial.....	84
4.3.1	Was verstehen wir unter Potenzial?	84
4.3.2	Wozu die Messgrösse „Potenzial“ verwenden?	90
4.3.3	Wie kann Potenzial eingeschätzt werden?.....	92
4.3.4	Bei wem soll Potenzial beurteilt werden?	97
4.4	Engagement und Engagement-Treiber	97
4.4.1	Was ist mit Engagement bzw. Engagement-Treiber gemeint?	98
4.4.2	Wozu die Messgrößen „Engagement“ und „Engagement-Treiber“ verwenden?	106
4.4.3	Wie wird Engagement gemessen?	108
4.4.4	Bei wem soll und kann das Engagement gemessen werden?.....	111
5	Prozesse im Human Capital Management	113
5.1	Performance-Management	114
5.1.1	Grobbeschreibung und Zweck	114
5.1.2	Positionierung im Unternehmen.....	117
5.1.3	Standardisierung.....	118
5.1.4	Input, Output und Prozessschritte.....	119
5.1.5	Akteure und Entscheidungsbefugnisse.....	120
5.1.6	Überwachung / Kennzahlen.....	124
5.1.7	Periodizität.....	125
5.1.8	Kommunikation und Schulung.....	125
5.1.9	IT-Unterstützung und Datenmanagement	126
5.2	Portfolio-Management	127
5.2.1	Grobbeschreibung und Zweck	127
5.2.2	Positionierung im Unternehmen.....	130
5.2.3	Kaskadierung	130
5.2.4	Input, Output und Prozessschritte.....	134
5.2.5	Akteure und Entscheidungsbefugnisse.....	137
5.2.6	Überwachung	140
5.2.7	Periodizität.....	141
5.2.8	Kommunikation und Schulung	141
5.2.9	IT-Unterstützung und Datenmanagement	141
5.2.10	Erfolgsfaktoren für ein Portfolio-Management.....	142
5.3	Engagement-Management	143
5.3.1	Grobbeschreibung und Zweck	143
5.3.2	Positionierung im Unternehmen.....	144

5.3.3	Input, Output und Prozessschritte.....	145
5.3.4	Akteure und Entscheidungsbefugnisse.....	149
5.3.5	Überwachung	151
5.3.6	Periodizität.....	151
5.3.7	Kommunikation und Schulung.....	152
5.3.8	IT-Unterstützung und Datenmanagement	154
6	Human Capital Interventionen.....	155
6.1	Von HCM-Prozessen zu HC-Intervention.....	155
6.2	Steuerung und Gestaltung von HC- Interventionen.....	157
6.2.1	Führungsverhalten	157
6.2.2	Rekrutierung	159
6.2.3	Anreiz- und Lohnsystem	160
6.2.4	Formelle Aus- und Weiterbildung	161
6.2.5	Beförderungen / Nachfolgeentscheidungen	164
6.2.6	Kündigungen.....	165
6.2.7	Individuelle Förderung.....	166
6.2.8	Organisationsentwicklung	167
7	Strategie und Human Capital Management	169
7.1	Bestandteile des „Strategic Fit“	169
7.2	Kritische Themen eines „Strategic Fit“.....	173
7.3	Der „Strategic Fit“ in der HCM-Praxis.....	177
7.3.1	Strategie-Umsetzung	177
7.3.2	Analyse des investierten HC.....	179
7.3.3	Einfluss des investierten HC auf den Unternehmenserfolg	182
8	Integriertes Human Capital Management.....	183
8.1	Einleitung.....	183
8.2	Formen der HCM-Integration	185
8.2.1	Konzeptionelle Integration.....	185
8.2.2	Integration der HCM-Prozesse	187
8.2.3	Integration der HCM-Prozesse mit Human Capital Interventionen	189
8.2.4	Integration der HCM-Interventionen	191
8.2.5	Integration der Daten.....	191
8.2.6	Integration der IT-Systeme.....	193
8.2.7	Integration der organisatorischen Verantwortlichkeiten für das HCM	195
9	Analysen im Human Capital Management.....	197
9.1	Einleitung.....	197
9.2	Datenbasis für Analysen im HCM.....	200
9.2.1	Personal-Basisdaten.....	200

9.2.2	Interventions-Daten.....	200
9.2.3	HC-Daten.....	201
9.2.4	Daten über HCM-Prozesse.....	201
9.2.5	Daten zum Geschäftserfolg	202
9.3	Deskriptive HCM-Analysen	202
9.3.1	HC-Profil pro Mitarbeiter.....	202
9.3.2	Mitarbeiter-Liste mit den wichtigsten HC-Daten.....	204
9.3.3	Aggregierte Kennzahlen.....	205
9.3.4	Ein Fall aus der Praxis.....	216
9.4	Kennzahlen zur Effizienz	217
9.5	Modelle und Kennzahlen zur Effektivität	218
9.5.1	Beispiele für Effektivitätsanalysen.....	220
9.6	Analysen zum Zusammenhang zwischen HCM und Geschäftserfolg	222
9.6.1	Besonderheiten und Ebenen dieser Analysen	223
9.6.2	Ansätze zur Bestimmung der Wirkung von HCM auf den Geschäftserfolg	226
9.6.3	Ein Beispiel aus der Praxis	229
9.7	Voraussetzungen für informative HCM-Analysen	232
10	Einführung eines Human Capital Managements	237
10.1	“Get the right people on the bus”	238
10.2	SWOT	238
10.2.1	Führungs- und Unternehmenskultur	239
10.2.2	Stärken/Schwächen bereits implementierter HCM-Elemente	240
10.2.3	HR-Infrastruktur	240
10.3	Architektur	241
10.4	Learning by Doing.....	241
10.5	Transparenz und verbindliche Ziele	242
10.6	Komplexität	242
11	Anhang: Messen von Human Capital	245
11.1	Was ist mit „Messen“ von Human Capital gemeint	245
11.2	Wahl und Definition von Messgrößen.....	247
11.2.1	Die vier W	247
11.2.2	„What gets measured gets done“	248
11.2.3	Standardisierung.....	249
11.2.4	Aufwand und Kosten.....	250
11.2.5	Messen heisst nicht nur Quantifizieren.....	251
11.3	Objektivität und Gültigkeit der Messwerte	251
11.3.1	Subjektivität ist unausweichlich	251
11.3.2	Differenzierung schafft Fairness.....	252
11.3.3	Fremdbild ist nicht gleich Selbstbild	253
11.4	Interpretation und Nutzung der Messergebnisse	254
11.4.1	Messen ist eine Intervention	254

11.4.2	Benchmarks als Referenzwerte	255
11.4.3	Gezielte Verfälschungen	256
11.4.4	Transparenz und Feedback	257
11.4.5	Konsequenzen und Verantwortlichkeiten	258
Literatur		261
Stichwortverzeichnis		271
Der Autor		275