

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Um was geht es?	13
1.1 Lippenbekenntnisse und aktionistische Orientierungslosigkeit	13
1.2 Systematisches Human Capital Management als Alternative	14
1.3 Human Capital als ökonomische Größe	15
1.4 Bestandteile von Human Capital	16
1.5 Komponenten eines HCM	18
1.6 Neue Perspektiven mit HCM	20
1.6.1 Von Human Resource Management zu HCM	20
1.6.2 Von Talent Management zu HCM	23
1.6.3 Vom Kostenblock „Personal“ zum Kriterium der Unternehmensbewertung	25
1.7 Begleitende Trends	26
1.7.1 War for Talent	27
1.7.2 Loyalität auf vertraglicher Basis	28
1.7.3 Spreizung des Wertschöpfungsbeitrages	29
1.7.4 HCM als strategischer Wettbewerbsvorteil	30
1.7.5 HCM zeigt Wirkung auf den Geschäftserfolg	30
2 Was ist konkret zu tun?	33
2.1 Integrierter Ansatz	36
2.2 Fokus auf den Bezug zum Geschäftserfolg	38
2.3 HCM als Führungsfunktion	39
2.4 Kombination von Führungsinstrumenten und Beziehungsgestaltung	40
2.5 Standardisierte Messung von Human Capital	42
2.6 Pragmatische Umsetzung der Strategie	43
3 Architektur des Human Capital Managements	45
3.1 Messgrößen	46
3.2 Prozesse	51
3.3 Interventionen	52
4 Messgrößen des Human Capital	55
4.1 Kompetenzen	55
4.1.1 Was ist mit Kompetenzen gemeint?	55
4.1.2 Herleitung eines Kompetenzmodells	59
4.1.3 Wozu ein Kompetenzmodell nutzen?	61
4.1.4 Wie können Kompetenzen gemessen werden?	64
4.1.5 Bei wem sollen Kompetenzen gemessen werden?	66
4.2 Arbeitsergebnis	67
4.2.1 Was ist mit Arbeitsergebnis gemeint?	67
4.2.2 Wozu soll die Messgröße „Arbeitsergebnis“ verwendet werden?	70

4.2.3	Wie kann das Arbeitsergebnis gemessen bzw. beurteilt werden?	72
4.2.4	Bei wem soll das Arbeitsergebnis erhoben/beurteilt werden?.....	74
4.3	Potenzial.....	74
4.3.1	Was verstehen wir unter Potenzial?	74
4.3.2	Wozu wird die Information über das Potenzial eines Mitarbeitenden verwendet?.....	79
4.3.3	Wie kann das Potenzial eingeschätzt werden?	81
4.3.4	Bei wem soll das Potenzial beurteilt werden?	86
4.4	Engagement und Engagement-Treiber	87
4.4.1	Was ist mit Engagement bzw. Engagement-Treiber gemeint?	87
4.4.1.1	Engagement	90
4.4.1.2	Engagement-Treiber	94
4.4.2	Wozu wird die Information über Engagement und Engagement-Treiber verwendet?.....	96
4.4.3	Wie wird Engagement gemessen?	98
4.4.4	Bei wem soll und kann das Engagement gemessen werden?.....	100
5	Prozesse im HCM	103
5.1	Performance-Management	104
5.1.1	Grobbeschreibung und Zweck	104
5.1.2	Positionierung	107
5.1.3	Standardisierung.....	108
5.1.4	Input, Output und Prozessschritte	109
5.1.4.1	Input	109
5.1.4.2	Prozessschritte.....	109
5.1.4.3	Output	110
5.1.5	Akteure und Entscheidungsbefugnisse.....	110
5.1.5.1	Mitarbeitende	111
5.1.5.2	Vorgesetzte	111
5.1.5.3	Drittpersonen	113
5.1.5.4	Geschäftsleitung (GL)	113
5.1.5.5	HR und Subject Matter Experts	114
5.1.6	Überwachung/Kennzahlen.....	114
5.1.7	Periodizität.....	115
5.1.8	Kommunikation und Schulung	115
5.1.9	IT-Unterstützung und Datenmanagement	116
5.2	Portfolio-Management	117
5.2.1	Grobbeschreibung und Zweck	117
5.2.2	Positionierung im Unternehmen	120
5.2.3	Input, Output und Prozessschritte	121
5.2.3.1	Kaskadierung	122
5.2.3.2	Input	124
5.2.4	Prozessschritte.....	124

5.2.5	Akteure und Entscheidungsbefugnisse.....	127
5.2.5.1	Leiter von Management-Teams (auf Stufe N-x).....	128
5.2.5.2	Vorgesetzte (auf Stufe N-x-1).....	128
5.2.5.3	Mitarbeitende	129
5.2.5.4	HR-Verantwortliche	129
5.2.5.5	Subject Matter Experts	130
5.2.6	Überwachung	130
5.2.7	Periodizität.....	131
5.2.8	Kommunikation und Schulung	131
5.2.9	IT-Unterstützung und Datenmanagement	131
5.2.10	Erfolgsfaktoren für ein Portfolio-Management.....	132
5.3	Engagement-Management	133
5.3.1	Großbeschreibung und Zweck	133
5.3.2	Positionierung im Unternehmen	135
5.3.3	Input, Output und Prozessschritte.....	136
5.3.3.1	Input	136
5.3.3.2	Prozessschritte.....	136
5.3.3.3	Output	139
5.3.4	Akteure und Entscheidungsbefugnisse.....	140
5.3.4.1	Vorgesetzte	140
5.3.4.2	Leiter von Management-Teams.....	140
5.3.4.3	HR-Verantwortliche	140
5.3.4.4	Subject Matter Experts	141
5.3.5	Überwachung	141
5.3.6	Periodizität.....	142
5.3.7	Kommunikation und Schulung	143
5.3.7.1	Kommunikation	143
5.3.7.2	Schulung.....	143
5.3.8	IT-Unterstützung und Datenmanagement	144
6	Human-Capital-Interventionen	145
6.1	Handlungssimplikationen der HCM-Prozesse.....	145
6.2	HCM-relevante Interventionen	147
6.2.1	Führungsverhalten	147
6.2.2	Rekrutierung.....	149
6.2.3	Anreiz- und Lohnsystem	151
6.2.4	Formelle Aus- und Weiterbildung	151
6.2.5	Beförderungen/Nachfolgeentscheidungen	154
6.2.6	Kündigungen.....	155
6.2.7	Individuelle Förderung.....	156
6.2.8	Organisationsentwicklung	157

7	Strategische Justierung	159
7.1	Was macht HCM „strategisch“?	159
7.2	Wie erfolgt die strategische Justierung im HCM?	162
7.2.1	Strategische Analyse der Ressource HC	162
7.2.1.1	Zielerreichungsgespräche im Performance-Management	162
7.2.1.2	Portfolio Reviews	163
7.2.1.3	Auswertung der Engagement-Treiber	163
7.2.1.4	Auswertung der Engagement-Werte in relevanten Segmenten	164
7.2.2	HCM fördert die Umsetzung einer Geschäftsstrategie	164
7.2.2.1	Zielvereinbarungen	165
7.2.2.2	Kompetenzen	165
7.2.2.3	Portfolio Review Meeting	165
7.2.2.4	Engagement-Management	166
7.2.2.5	Segmentierungen und Schlüsselpositionen	166
7.2.3	Wie misst HCM die Umsetzung der Strategie?	167
7.2.3.1	Analysen im Performance-Management	167
7.2.3.2	Analyse der Engagement-Treiber	167
7.2.3.3	Analysen des HC	167
8	Integriertes HCM	169
8.1	Einleitung	169
8.2	Formen der HCM-Integration	170
8.2.1	Konzeptionelle Integration	170
8.2.2	Integration der HCM-Prozesse	172
8.2.3	Integration der HCM-Prozesse mit Human-Capital-Interventionen	173
8.2.4	Integration der Daten	176
8.2.5	Integration der IT-Systeme	178
8.2.6	Integration der organisatorischen Verantwortlichkeiten für das HCM	179
9	Analysen im HCM	181
9.1	Einleitung	181
9.2	Datenbasis für Analysen im HCM	183
9.2.1	Personal-Basisdaten	183
9.2.2	Interventions-Daten	184
9.2.3	HC-Daten	184
9.2.4	Daten über HCM-Prozesse	185
9.2.5	Daten zum Geschäftserfolg	185
9.3	Deskriptive HCM-Analysen	186
9.3.1	HC-Profil pro Mitarbeiter	186
9.3.2	Mitarbeiter-Liste mit den wichtigsten HC-Daten	188
9.3.3	Aggregierte Kennzahlen	189
9.3.3.1	Beispiele für aggregierte Kennzahlen	190
9.3.3.2	Benchmarking	197
9.4	Kennzahlen zur Effizienz	198

9.5	Modelle und Kennzahlen zur Effektivität.....	198
9.5.1	Beispiele für Effektivitätsanalysen	200
9.6	Analysen zum Zusammenhang zwischen HCM und Geschäftsergebnis.....	202
9.6.1	Besonderheiten, Ebenen und Stufen dieser Analysen.....	203
9.6.1.1	Verfügbarkeit von geschäftlichen Erfolgszahlen	203
9.6.1.2	Ebene des Vergleichs.....	203
9.6.1.3	Best-Fit oder Best-Practice	204
9.6.1.4	Subjektive Angaben zu HCM und/oder konkrete HC-Kennzahlen	204
9.6.1.5	Art des Zusammenhangs zwischen HCM und Geschäftsergebnis.....	204
9.6.2	Ansätze zur Bestimmung der Wirkung von HCM auf den Geschäftserfolg	206
9.6.2.1	Balanced Scorecard.....	206
9.6.2.2	ROI und Berechnungen der Utility	206
9.6.2.3	Mitarbeiterbefragungen	207
9.6.2.4	Watson-Wyatt Human Capital Index	207
9.6.2.5	McBassi People Index.....	208
9.6.2.6	Wertschöpfungskette	208
9.7	Voraussetzungen für informative HCM-Analysen	211
10	Einführung eines HCM	215
10.1	„Get the right people on the bus“	215
10.2	SWOT.....	216
10.2.1	Führungs- und Unternehmenskultur	217
10.2.2	Stärken/Schwächen bereits implementierter HCM-Elemente	218
10.2.3	HR-Infrastruktur.....	218
10.3	Architektur.....	219
10.4	Learning by doing	219
10.5	Transparenz und verbindliche Ziele.....	220
10.6	Komplexität	220
Anhang: Messen von Human Capital	223	
Was ist mit „Messen“ von Human Capital gemeint?	223	
Wahl und Definition von Messgrößen	225	
Objektivität und Gültigkeit der Messwerte	229	
Interpretation und Nutzung der Messergebnisse.....	231	
Literatur	237	
Stichwortverzeichnis.....	245	
Der Autor	249	