

Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch	10
1. Strategie, Struktur und Kompetenzen revisited	13
1.1. HR-Kompetenzen: Rollen, Brand und Metrics	13
2. Hintergrund und Entwicklung von Kompetenzen	18
2.1. Begriffe und Definitionen	18
2.2. Statisch-fundamentales Kompetenzmanagement	26
2.2.1. Personale Kompetenzen	33
2.2.2. Sozial-kommunikative Kompetenzen	33
2.2.3. Fachkompetenzen	33
2.2.4. Handlungskompetenzen	34
2.2.5. Generisches Kompetenzmodell	34
2.3. Klassische Entwicklung eines Kompetenzmodells	35
2.3.1. Analyse und Identifikation von Kompetenzen	38
2.3.2. Organisation und Kommunikation von Kompetenzen	42
2.3.3. Integration und Applikation von Kompetenzen	50
2.4. Dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement	52
2.4.1. Digitalisierung und dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement	55
2.4.2. Flexibilisierung und dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement	57
2.4.3. Schlüssel- und Kernkompetenzen	61
2.5. Dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Praxis	63
2.5.1. Vorgelagerte Aktivitäten	67
2.5.2. Kernaktivitäten	74
2.5.3. Nachgelagerte Aktivitäten	107

2.6.	Die Zukunft der Kompetenzen	109
2.6.1.	Zukünftig relevante Kompetenzen („Future Skills“)	110
2.6.2.	Digitale Kompetenzen	115
2.6.3.	Transversale Kompetenzen	124
2.6.4.	Neue Laufbahnkonzepte	125
3.	Die Entwicklung von konsistenten HR-Kompetenzen	132
3.1.	HR-Grundkompetenzen	132
3.1.1.	HR-relevante personale Kompetenzen	134
3.1.2.	HR-relevante sozial-kommunikative Kompetenzen	135
3.1.3.	HR-relevante funktionale Fachkompetenzen	136
3.1.4.	HR-relevante geschäftsbezogene Fachkompetenzen	139
3.1.5.	HR-relevante Handlungskompetenzen	160
3.2.	Dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement im HR	161
3.2.1.	Schlüssel- und Kernkompetenzen im HR	161
3.2.2.	Kernstrategien und Kompetenzentwicklung im HR	167
3.3.	Die Zukunft der HR-Kompetenzen	173
3.3.1.	Zukünftig relevante HR-Kompetenzen („Future HR-Skills“)	173
3.3.2.	Digitale HR-Kompetenzen	175
4.	Die Entwicklung von konsistenten HR-Rollen	182
4.1.	Rollenansätze im HR	183
4.2.	HR-Rollenhierarchie und Kompetenzausprägung	190
4.2.1.	Erster HR-Rollenbereich (Ebenen 1 & 2): Operationelle/r Administrator/in & Prozessorientierte/r Technologieanwender/in	192

4.2.2.	Zweiter HR-Rollenbereich (Ebenen 3 & 4): Produktbezogene/r Umsetzer/in & Funktionsbezogene/r Risikomanager/in & Controller/in	193
4.2.3.	Dritter HR-Rollenbereich (Ebenen 5 & 6): Kundenorientierte/r Berater/in & Zukunftsorientierte/r Daten-Analytiker/in & Szenario-Entwerfer/in	195
4.2.4.	Vierter HR-Rollenbereich (Ebenen 7 & 8): Digitale/r Produkte- und Prozess-Innovator/in & Agile/r Strategiepartner/in	199
4.2.5.	Rollenbereichsübergreifende Erkenntnisse	205
4.2.6.	HR-Laufbahnen im Kontext von Rollenhierarchie und Geschäftsmodell	206
4.3.	Spezielle Rollen Aspekte	210
4.3.1.	HR in der Funktion des Governance-Gurus	210
4.3.2.	HR in der Funktion des Krisenmanagers	211
4.3.3.	HR in der Funktion des Hofnarren	212
5.	HR-Metrics im Kontext Strategie, Struktur und Kompetenz	214
5.1.	Der operative Grundauftrag als erster Messbereich	218
5.2.	Der Leistungsfaktor „HR-Strategie“ als zweiter Messbereich	219
5.3.	Der Leistungsfaktor „HR-Struktur“ als dritter Messbereich	222
5.4.	Der Leistungsfaktor „HR-Kompetenz“ als vierter Messbereich	224
5.5.	Die „HR-Scorecard“	227
6.	HR-Brand im Kontext Strategie, Struktur und Kompetenz	229
6.1.	Vom HR-Brand zur „HR-Marke“	229
6.2.	Unternehmensanalysen und HR-Brand	230

7. HR-Transformationen	233
7.1. Konsistenz und Harmonisierung	234
7.2. Konsistenzgrad-Reifemodell	239
Schlusswort	247
Glossar	248
Abbildungsverzeichnis	263
Quellenverzeichnis	266
Stichwortverzeichnis	277