

Raimund Birri

Human Capital Management

Ein praxiserprobter Ansatz
mit strategischer Ausrichtung



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	Grobbeschreibung 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	Handlungsimplicationen 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