



Viktor Lau | Edmund Haupenthal

HR Performance Management

**Mitarbeiter beurteilen, vergüten
und entwickeln**



Dr. Viktor Lau, Jahrgang 1966, hat Philosophie, Geschichte, Germanistik und Betriebswirtschaftslehre studiert und war über zehn Jahre als Berater für die Steinbeis-Stiftung und für weitere internationale Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen tätig. Im Anschluss daran war er langjährig in einem DAX-30-Konzern für die strategische Personalentwicklung der Kerngeschäftsfelder verantwortlich. Heute leitet er die Personalentwicklung in einer norddeutschen Universalbank.

Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Personalstrategie und -organisation, Personalentwicklung und Weiterbildung, Personal- und Bildungscontrolling. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge und Bücher zu den Themen Personalmanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung. Zuletzt ist sein Buch „Grundlagen der Personalentwicklung. Prozesse, Methoden und Systeme“ (2007) erschienen.



Prof. Edmund Hauptenthal, Jahrgang 1955, hat Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH) studiert. Nach beruflichen Stationen in einem Automobilzulieferkonzern und in leitenden Funktionen bei zwei Beratungsunternehmen ist er seit 17 Jahren als selbständiger Berater und Trainer tätig. Er leitet zwei Transferzentren der Steinbeis-Stiftung, die sich mit Themen der Analyse, Bewertung und Entwicklung von Unternehmen sowie der Unternehmensnachfolge beschäftigen. Daneben unterrichtet er seit über zehn Jahren an zwei Hochschulen in Süddeutschland und der Schweiz in Management- und Personalthemen.

Seine Schwerpunkte liegen im Coaching von mittelständischen Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung sowie der integrierten Unternehmensentwicklung. Er ist Mitautor mehrerer Fachbeiträge zu den Themen Personalmanagement, Personalentwicklung, Multimedia und Outsourcing.

Viktor Lau | Edmund Haupenthal

HR Performance Management

**Mitarbeiter beurteilen, vergüten
und entwickeln**

Impressum

© 2010 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Viktor Lau | Edmund Hauptenthal
HR Performance Management
Mitarbeiter beurteilen, vergüten und entwickeln

1. Auflage / Steinbeis-Edition, Stuttgart 2010
ISBN 978-3-941417-49-6

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: © iStockphoto.com / Sean Locke
Druckerei: e. kurz + co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 HR Performance Management – eine Agenda	15
HR Business Partner – eine Bestandsaufnahme.....	15
Reflexive Modernisierung	22
Wissens- und Dienstleistungsökonomie	23
Internationalisierung/ Globalisierung.....	25
Diversifizierung von Werte-Orientierungen	27
Demographischer Wandel.....	28
Kern- und Randbelegschaften	30
2 Mitarbeiter beurteilen	35
Begriff und Funktion	35
Gestaltungsprinzipien	38
Sonderfall „Zielvereinbarung“	50
Rechtliche Rahmenbedingungen.....	54
3 Mitarbeiter vergüten	59
Begriff und Funktion	59
Gestaltungsprinzipien	64
Rechtliche Rahmenbedingungen.....	75
4 Mitarbeiter entwickeln	81
Begriff und Funktion	81
Führungslaufbahn.....	88
Fachlaufbahn	90
Projektlaufbahn	91
Gestaltungsprinzipien	94
Rechtliche Rahmenbedingungen.....	103
5 Ausblick	109
Literaturverzeichnis	121
Index.....	136

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vier Dimensionen im HR-Business-Partner-Modell von Ulrich	16
Abb. 2:	„Diamant-Modell“ vom HR Business Partner.....	18
Abb. 3:	Wertkette und Personalwirtschaft	19
Abb. 4:	Umgebungsfaktoren des HR Performance Managements.....	21
Abb. 5:	Demographische Entwicklung und Erwerbbspersonenpotential.....	28
Abb. 6:	Kern- und Randbelegschaften	32
Abb. 7:	Schwerpunkte der Darstellung	33
Abb. 8:	„Prozessmodell“ der Personalbeurteilung	38
Abb. 9:	Beispielhafte Beurteilungsdimensionen und -skalen	44
Abb. 10:	Beispielhaftes Kompetenzrad	46
Abb. 11:	Schema zur Einführung eines Kompetenzmodells.....	47
Abb. 12:	Schematisches Personalportfolio	48
Abb. 13:	Strukturelle Voraussetzungen der Personalbeurteilung.....	49
Abb. 14:	Anforderungen an Zielvereinbarungssysteme	53
Abb. 15:	Vergütungsbestandteile.....	63
Abb. 16:	Schematisches Vergütungsmodell.....	70
Abb. 17:	Zusatzleistungen	72
Abb. 18:	„Total Compensation“-Modell	74
Abb. 19:	Schematisches Karrieremodell.....	97
Abb. 20:	Elemente des Karrieremodells	98
Abb. 21:	Einführung eines Karrieremodells	99
Abb. 22:	Karriere-Prozess	102

Vorwort

Die folgenden Seiten¹ sollen als praxisanleitende Essenz der aktuellen Personalwirtschaftslehre gelesen werden; dabei stehen sie der Tradition kompakter Einführungen näher als der enzyklopädischen Programmatik gewichtiger Kompendien.² Das legitimiert den im Titel annoncierten Auszug aus einem so umfassenden Feld wie dem Personalmanagement. Sind somit bereits in der publizistischen und wissenschaftlichen Aufarbeitung der Personalarbeit deutliche Unterschiede und vielfältige Entwicklungslinien zu beobachten, so hat sich deren eigentlicher Gegenstandsbe-
reich in den letzten Jahren und Jahrzehnten nicht minder deutlich gewandelt. Der Ausdruck „Transformation“ scheint am ehesten angebracht zu sein. Klimecki und Gmür bringen diese im Vorwort zu ihrem Lehrwerk auf den Begriff:

„Deutlich zeichnet sich ab, dass die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen unsere Vorstellungen von dem, was gemeinhin als ‚Personal‘ bezeichnet wird und Grundlage einer ganzen Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist, grundsätzlich in Frage stellen. Diese Vorstellungen beruhen auf der Existenz von geschlossenen Mitarbeiterstämmen und Normalarbeitsverhältnissen, die langsam aber sicher seltener werden. Leiharbeit, Telearbeit, abhängige Selbstständigkeit, geringfügige Beschäftigung und viele andere Formen flexibler Beschäftigungsverhältnisse passen ebenso wenig zu diesen traditionellen Vorstellungen wie zu den dafür entwickelten personalwirtschaftlichen Konzepten und Instrumenten.“³

-
- 1 Zitiert wird jeweils unter Angabe des Verfassers, eines Kurztitels und der Seitenzahl. Eine vollständige Nennung der zugrunde liegenden Literatur erfolgt im anschließenden Literaturverzeichnis. Der besseren Lesbarkeit wegen wird im Text vorwiegend die männliche Form benutzt, ohne dadurch irgendeine Herabsetzung des weiblichen Geschlechts zu beabsichtigen. Die Angabe aller Rechtsquellen erfolgt nach bestem Wissen und Gewissen auf dem Stand vom 01. Oktober 2010.
 - 2 Das eine Ende des hier angezeigten Spektrums markieren so konzentrierte Werke wie M. Hilb: Integriertes Personal-Management; E. Scherm/S. Süß: Personalmanagement; das andere Ende umfassende Titel wie M. Becker: Personalentwicklung; J. Berthel/F.G. Becker: Personal-Management; R. Bröckermann: Personalwirtschaft; H.J. Drumm: Personalwirtschaft; M. Gmür/J.P. Thommen: Human Resource Management; R.G. Klimecki/M. Gmür: Personalmanagement; W.A. Oechsler: Personal und Arbeit; C. Scholz: Personalmanagement; R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit.
 - 3 R.G. Klimecki/M. Gmür: Personalmanagement, S. VI.