

---

Ziel dieser Arbeit ist die Diskussion verschiedener Ansätze zur Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement für Theorie und Praxis. Die Evaluation ist dabei als integrale Funktion des Personalcontrollings zu verstehen, als planungs- und kontrollgestütztes integratives Evaluationsdenken und -rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen des Personalmanagements. Ziel des Personalmanagements ist eine optimale Wertschöpfung der menschlichen Ressourcen – auch aus Sicht der Bezugsgruppe Mitarbeiter.

Der Wertschöpfungsbegriff eignet sich in diesem Zusammenhang besonders gut für die Evaluation des Personalmanagements, da der Wertbegriff – wie auch der Nutzenbegriff – allgemein als eine Messgröße für die Zielerreichung bzw. für die Zielwirksamkeit einer Maßnahme verstanden werden kann. Entsprechend finden sich in der Managementliteratur eine Vielzahl von Begriffsverständnissen, die Wertschöpfung thematisieren, wie z. B. die volks- bzw. betriebswirtschaftliche Wertschöpfung, die prozessbezogene Wertschöpfung, die strategiebedingte Wertschöpfung sowie die Wertschöpfungsbegriffe im Qualitätsmanagement und im Dienstleistungsmanagement.

Für das Personalmanagement lassen sich diese Begriffsverständnisse ebenfalls anwenden. Darüber hinaus werden in jüngster Zeit auch Ansätze zu einer kundenorientierten, unternehmerischen und marktmäßigen Gestaltung der Personalabteilung verstärkt diskutiert, für die sich besonders auch der Ansatz des Wertschöpfungscenters-Personal mit seinen drei Steuerungs-Dimensionen Management, Service und Business eignet.

- *Dimensionen der Wertschöpfung im Personalmanagement und ihre Messung*

Die Wertschöpfung im Personalmanagement kann zunächst nach verschiedenen Dimensionen differenziert werden. So lässt sich eine Wertsicherung und eine Wertsteigerung unterscheiden. Prozessorientiert bietet sich eine Differenzierung nach kontext-, potenzial-, prozess- und ergebnisbezogener Wertschöpfung an. Auch können die zwei Ebenen der strategischen und der operativen Wertschöpfung abgegrenzt werden. Schließlich kann die Wertschöpfung auch nach ihrer Zurechenbarkeit zum Personalmanagement bzw. zu Personalmaßnahmen differenziert werden.

Aus den unterschiedlichen Dimensionen der Wertschöpfung ergeben sich Konsequenzen für die Evaluation. So kann z. B. die wertsichernde Wertschöpfung nicht über den Wertzuwachs beurteilt werden, da dieser hier gerade nicht ermittelbar ist. Auch ist die Evaluation nach Kontexteinflüssen,

---

Potenzialen, Prozessen und Ergebnissen zu differenzieren. Gerade diese Unterscheidung ist auch für das Personalmanagement wesentlich, da sich das Humanpotenzial durch seinen Potenzialcharakter auszeichnet.

Als zentrale Moderatorvariablen des Personalmanagements sind die Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität zu verstehen, da eine direkte Abschätzung der Unternehmenswertveränderung durch das Personalmanagement nur selten möglich ist. Ihrer Evaluation – auch als interner Kundenzufriedenheit – kommt daher grundlegende Bedeutung zu. Dazu sind verschiedene Messinstrumente auf der Ebene der Mitarbeiter und der Personalabteilung vorgestellt worden. Diese führen nicht nur zur Erfassung der relevanten Größen als Moderatorvariablen, sondern demonstrieren auch den Bezugsgruppen des Personalmanagements die damit verbundene unternehmerische Dienstleistungskultur, was sich positiv auf die Unternehmenskultur auswirken kann.

Als potenzialbezogene Wertschöpfungsmessung kann die Humanvermögensrechnung verstanden werden. Hier erfolgt die Bewertung des Humanvermögens in Anlehnung an die Investitionsrechnung. Im Vergleich zur Messung und Evaluation der vorgängigen Moderatorvariablen erfolgt hier noch eine stärkere Quantifizierung bzw. Monetarisierung der Wertschöpfung (genauer: des Wertschöpfungspotenzials). Diese ist insofern problematisch, als durch die Quantifizierung eine Genauigkeit suggeriert wird, die aufgrund des Indikatorencharakters nicht möglich ist.

Schließlich gewinnt heutzutage auch die Computerunterstützung über Personalinformationssysteme an Bedeutung, die das Personalmanagement von administrativen Aufgaben entlasten und damit auch die Wertschöpfung des Personalmanagements erhöhen kann.

- *Personalmanagementprozesse*

Für die Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement bietet sich insbesondere eine Unterscheidung nach Personalmanagementprozessen an. Grundgedanke ist hier, dass für jeden Personalprozess eine Reihe von charakteristischen Messgrößen erhoben werden kann, anhand derer die Qualität des Prozesses beurteilt wird. Dazu kann man die vier Phasen Kontext, Input, Prozess und Output unterscheiden. Dabei eignet sich diese Analyseform besonders für Prozesse, bei denen der Output auch dem Prozess zugerechnet werden kann, wie z. B. die Personalgewinnung oder die Personalentwicklung. Bei anderen Prozessen, wie z. B. dem Personalmarketing, ist eine prozessbezogene Evaluation nur eingeschränkt möglich.

---

- *Evaluation der Wertschöpfung im Wertschöpfungscenter*

Ein Schwerpunkt im Personalcontrolling kann, wie gezeigt wurde, auf der Evaluation der Wertschöpfung im Wertschöpfungscenter-Personal liegen. Seine drei Dimensionen erlauben eine differenzierte Analyse der Leistungen des Personalmanagements.

Zunächst geht es dann um die Evaluation innerhalb der *Management-Dimension*. Hier ist vor allem die strategische Wertschöpfung des Personalmanagements zu ermitteln, wofür zunächst geeignete Ziele zu definieren sind. Neben dem Problem der Zielklarheit, das die Bestimmung von Effektivitäts- und Effizienzgrößen erschwert, ist eine Abschätzung der Wertschöpfung nur selten über den Unternehmenswert im Sinne der strategiebedingten Wertschöpfung möglich. Dagegen eignet sich eine Beurteilung der Managementqualität über die Bezugsgruppen des Personalmanagements, wobei zwischen der Bewertung der Managementqualifikationen und der Qualität der Managemententscheidungen differenziert werden kann. Auch Wirtschaftlichkeitsanalysen ermöglichen eine Abschätzung des Erfolgsbeitrages, wobei eine unterschiedlich starke Quantifizierung erfolgen kann.

Mathematisch ausgerichtete Kosten-Analysen lassen sich auch für das Personalmanagement aufstellen, jedoch ist ihre Anwendbarkeit in der Praxis aufgrund der Komplexität der Modelle und ihrer trotzdem recht vereinfachenden Annahmen nicht unbedingt zu empfehlen.

In der *Service-Dimension* des Wertschöpfungscenters-Personal haben wir zunächst den Nutzen eines hohen Serviceniveaus diskutiert. Entsprechend sind hier auch geeignete Qualitätsziele und -standards zu definieren. Für die Messung der Servicequalität ist diese zunächst zu operationalisieren. Prinzipiell kann auch hier (wie in der Management-Dimension) eine Messung der Servicequalifikationen und der Qualität der Dienstleistungen unterschieden werden. Dabei bietet es sich an, die Messung in der Service-Dimension mit der Messung in der Management-Dimension zu integrieren, soweit beide Dimensionen auf ähnliche Moderatorvariablen, wie z. B. die Kundenzufriedenheit zurückgreifen, die wiederum auch durch beide Dimensionen zu beeinflussen sind. Hier kann man auf die umfassende Literatur zum Dienstleistungsmanagement und die vorhanden Analogien Bezug nehmen.

In der *Business-Dimension* erfolgt die Wertschöpfungsmessung im Wertschöpfungscenter über monetäre Größen. Sie ist dabei abhängig vom Entwicklungsstand der Business-Dimension als auch von der Art der Personalmanagementleistungen. Auf der Stufe des Discretionary-Expense-Centers ist keine bzw. nur eine schwer messbare Beziehung zwischen den Kosten

---

und Leistungen festzustellen. Entsprechend kann die Wertschöpfungsmessung hier nur über Verfahren wie das der Gemeinkostenwertanalyse erfolgen. Auf der Stufe des Cost-Centers ist kein Zugang zum Absatzmarkt vorhanden, entsprechend kann hier zur Kostenminimierung vor allem die Prozesskostenrechnung angewendet werden. Beim Revenue-Center steht der Absatz der Leistungen im Vordergrund, daher ist hier die Leistungsrechnung von Bedeutung. Auf der Stufe des Profit-Centers schließlich erfolgt die monetäre Steuerung über Marktpreise für extern angebotene Leistungen sowie ein marktorientiertes Verrechnungspreissystem, bei dem verschiedene Verrechnungspreistypen zur Anwendung kommen können.

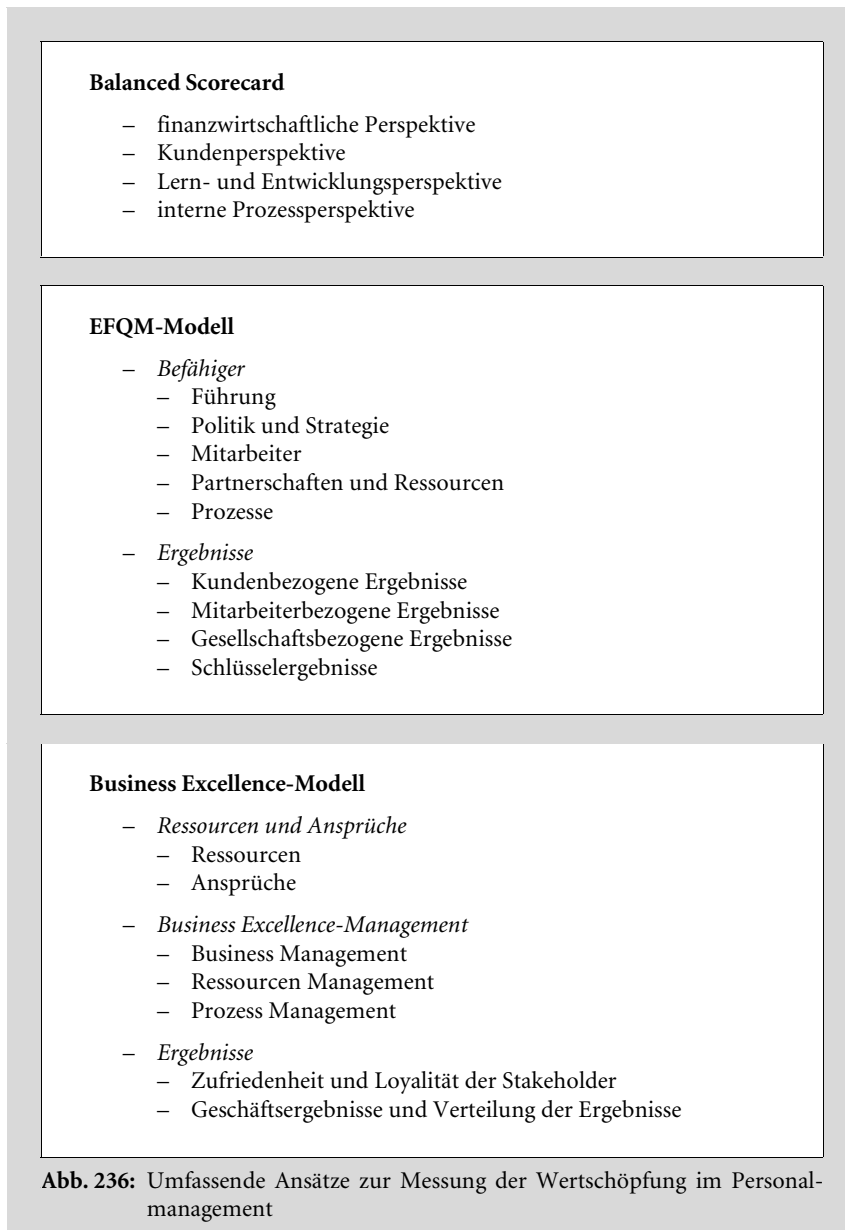
Für das Personalmanagement als indirekter Leistungsbereich fokussiert die Business-Dimension die Bildung von leistungsoptimalen und marktorientierten Strukturen und Abläufen, dabei kann sie die Management- und die Service-Dimension jedoch nur ergänzen.

- *Umfassende Bewertungsansätze*

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Diskussion verbreiteter Bewertungsansätze zum Personalmanagement (Abb. 236).

Als erstes integriertes Bewertungskonzept haben wir die Wertschöpfungsmessung mit der *Balanced Scorecard* untersucht, wie sie erstmals von Kaplan/Norton vorgeschlagen wurde. Das strategieorientierte Messinstrument eignet sich besonders für die Evaluation der ergebnisbezogenen Wertschöpfung des Personalmanagements, insbesondere auch bei Verwendung von Übergewinnverfahren wie dem personalbezogenem CVA. Hier ermöglichen auch die Werthebelbäume als geschlossene Kennzahlensysteme eine hilfreiche Systematisierung und Priorisierung. Allerdings ist bei der Verwendung einer BSC generell darauf zu achten, dass das Personalmanagement bzw. die Mitarbeiterperspektive nicht zu stark verkürzt wird, zumal durch die generelle ergebnisbezogene Sichtweise meist die Umfeld- und Potenzialfunktion des Personalmanagements ausgeblendet wird. Die *Balanced Scorecard* eignet sich daher vor allem auch als ein Instrument des Top-Managements zur Beurteilung des Gesamtunternehmens.

In einer *Balanced Scorecard* des Personalmanagements können prinzipiell sowohl die personalmanagementspezifischen Messgrößen der *Balanced Scorecard* des Gesamtunternehmens fokussiert als auch eine eigene *Balanced Scorecard* für das Personalmanagement (sowie speziell für das Wertschöpfungscenter-Personal) entwickelt werden. Entscheidend bleibt die Ableitung aus der Unternehmensstrategie bzw. der Strategie des Wertschöpfungscenter-Personals, ähnlich wie bei der Entwicklung eines selektiven Kennzahlensystems.



**11.  
Zusammenfassung**

Als weiteres integriertes Bewertungskonzept haben wir das *EFQM-Modell für Excellence* für die Wertschöpfungsmessung untersucht. Das Modell eignet sich gut für die Unterstützung der Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement, da es bereits in seinem Aufbau zwischen Befähigern als Potenzialen und Ergebnissen unterscheidet. Dabei können einerseits nur die

---

personalmanagementspezifischen Komponenten des Modells – hier vor allem Führung, Mitarbeiter und Mitarbeiterbezogene Ergebnisse – für die Wertschöpfungsmessung verwendet werden. Andererseits kann das Modell auch als Ganzes auf das Wertschöpfungscenter-Personal bezogen werden, wobei es dann besonders die Ergebnisorientierung des Personalmanagements unterstützt. Darüber hinaus liefert es nicht nur für die Wertschöpfungsmessung einen ausgewogenen Bezugsrahmen, der den Problembereichen des Personalmanagements besonders gerecht wird. Auch die hohe Verbreitung des EFQM-Modells im Rahmen von Self-Assessments in der Praxis ist ein Vorteil dieses Modells, da es sich so für ein unternehmensübergreifendes Benchmarking eignet und anbietet.

Als drittes umfassendes Konzept wird das *Business Excellence-Modell* von Wunderer als Weiterentwicklung des EFQM-Modells diskutiert. Durch seine Differenzierung in Ressourcen & Ansprüche, Business Excellence-Management und Ergebnisse ermöglicht es eine systematische Messung der Wertschöpfung, die der Entwicklungsfähigkeit der Humanressourcen durch seine systemische Interaktion besonders gerecht wird. Dabei lässt sich in das Modell gerade auch die prozessbezogene Wertschöpfungsmessung integrieren. Das Business Excellence-Modell lässt sich sowohl personalmanagementbezogen als auch auf das Wertschöpfungscenter-Personal anwenden. Insbesondere die Differenzierung der Ressourcen & Ansprüche wird dabei besonders den Humanressourcen gerecht.

Damit wurden neben verschiedenen Einzelansätzen zur Wertschöpfungsmessung und dem strukturellen Ansatz des Wertschöpfungscenters auch geschlossene Konzepte auf die Eignung zur Wertschöpfungsmessung hin untersucht und diskutiert. Die geschlossenen Ansätze bieten jeweils ein in sich geschlossenes Konzept zur Systematisierung der Wertschöpfungsmessung. Zu den einzelnen spezifischen Messgrößen liefern sie jedoch keine Aussagen, so dass sich die geschlossenen Ansätze gut mit den Einzelansätzen kombinieren lassen.

Die drei letztgenannten Konzepte unterscheiden sich vor allem in ihrem Umfang. So thematisiert die strategieorientierte Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven die ergebnisbezogene Wertschöpfung. Das EFQM-Modell erweitert diese Ergebnisbezogenheit mit seinem Input-Throughput-Output-Ansatz vor allem über die Potenziale und erlaubt somit eine potenzial-, prozess- und ergebnisbezogene Wertschöpfungsmessung. Als umfassendstes Konzept kann in dieser Hinsicht das schon 1997 von Wunderer vorgestellte Business Excellence-Modell eingestuft werden, da es im Vergleich zu den beiden anderen Ansätzen nicht nur Potenziale, Prozesse und Ergebnisse, sondern explizit auch Ressourcen und Ansprüche mit ein-

---

bezieht. Dagegen ist hier die Operationalisierung noch nicht weiter entwickelt.

- *Fazit*

Insgesamt sollte gezeigt werden, dass es trotz der Mess- und Zurechnungsprobleme im Personalmanagement möglich ist, die Wertschöpfung des Personalmanagements recht umfassend und differenziert qualitativ und quantitativ zu evaluieren und somit den Erfolgsbeitrag des Personalmanagements in verschiedenen Dimensionen aufzuzeigen. Dabei sind die Messung der Moderatorvariablen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch objektive Verfahren, wie Kennzahlen zur Mitarbeiterproduktivität, zur Fluktuation und zur Absenz, von besonderer Bedeutung. Die wachsende Popularität der Balanced Scorecard und des EFQM-Modells sind Beispiele für den Bedarf der Praxis nach umfassenden Evaluationsmodellen und nach Messmethoden – auch im Personalmanagement. Dazu kommt die Integration dieser Evaluationsmethoden in das Unternehmenscontrolling.

Bestehen bleiben die Grenzen bei der Ermittlung von aussagefähigen Indikatoren, das Zurechnungs- und Entwicklungsproblem, der Einbezug von Umfeldvariablen und die Orientierung auf ausgewählte Bezugsgruppenansprüche. Schließlich muss sich das Personalcontrolling immer wieder fragen, welchen Beitrag es selbst zur Wertschöpfung der Personalarbeit beiträgt. Dabei ist die strategische Frage nach den sinnvoll ausgewählten Analysefeldern (»doing the right things«) mindestens so bedeutend wie nach der richtigen Messung (»doing the things right«).

Vor allem geht es aber darum, auch Beiträge zur Evaluation der unternehmerischen Potenziale aller Mitarbeiter sowie des unternehmerischen Erfolgsbeitrags des Personalbereiches, insbesondere des Wertschöpfungs-Centers Personal, zu leisten. Denn nur so wird ein Humanressourcenmanagement den Stellenwert erhalten, den es in der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft verdient.

Dem unternehmerischen Personalcontrolling kommt dabei eine zentrale Gestaltungs- und Steuerungsaufgabe zu, die sich auf Potenziale und Motivationen, Prozesse und Instrumente sowie auf Ergebnisse und Zufriedenheiten der zentralen Bezugsgruppen in differenzierter und umfassender Weise beziehen muss.