

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>A. Personalcontrolling – Wertschöpfungsorientierte Evaluation des Personalmanagements .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Einführung – Wertschöpfungsorientiertes Personalcontrolling als integraler Bestandteil der Unter- nehmensführung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Konzeptionelle Grundlagen .....</b>	<b>9</b>
2.1 Controlling und Personalcontrolling .....	9
2.1.1 Controlling .....	9
2.1.2 Personalcontrolling .....	12
2.2 Messung und Evaluation .....	21
2.3 Kennzahlen .....	28
2.4 Wertschöpfung .....	30
2.4.1 Wert und Nutzen .....	30
2.4.2 Volkswirtschaftliche Wertschöpfung .....	31
2.4.3 Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung .....	33
2.4.3.1 Die Eigentümer-Unternehmung und die Unternehmung als quasi-öffentliche Institution .....	33
2.4.3.2 Wertschöpfung als Maß für die Leistungskraft des Unternehmens .....	35
2.4.4 Wertschöpfungsbegriffe in der Managementlehre .....	40
2.4.4.1 Prozessbezogene Wertschöpfung .....	40
2.4.4.2 Strategiebedingte Wertschöpfung .....	43
2.4.4.3 Wertschöpfung durch umfassendes Qualitätsmanagement ..	49
2.4.4.4 Wertschöpfung im Dienstleistungsmanagemen .....	56
2.5 Wertschöpfungsmessung als Aufgabe des Personalcontrollings .....	60
<b>3. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement als Aufgabe eines unternehmerischen Personalmanagements</b>	<b>70</b>
3.1 Unternehmerische Führung und unternehmerisches Personalmanagement .....	71
3.2 Rollen des Personalmanagements .....	75
	XI

---

3.3	Personalmanagement als interner Dienstleister .....	82
3.3.1	Internes Marketing im Personalmanagement .....	82
3.3.2	Bezugsgruppenorientierung .....	85
3.3.3	Prozessorientierung .....	91
3.3.4	Personalmanagement im Kontext innerorganisatorischer Steuerungskonzepte .....	92
3.4	Bedeutung unterschiedlicher Wertschöpfungsdimensionen für die Messung .....	95
3.4.1	Wertsichernde und wertsteigernde Wertschöpfung .....	95
3.4.2	Kontext-, potenzial-, prozess- und ergebnisbezogene Wertschöpfung .....	98
3.4.3	Strategische und operative Wertschöpfung .....	102
3.4.4	Direkte und indirekte Wertschöpfung .....	105
3.4.5	Fazit .....	107
3.5	Kennzahlen als Instrument der Wertschöpfungsmessung ...	108
3.6	Messung der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiter- zufriedenheit und der Mitarbeiterproduktivität .....	118
3.6.1	Kundenzufriedenheit .....	119
3.6.2	Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität .....	122
3.6.3	Mitarbeiterproduktivität .....	125
3.7	Messung der Leistungen des Personalmanagements .....	130
3.7.1	Messinstrumente auf der Mitarbeiterenebene .....	130
3.7.1.1	Personalbeurteilung .....	132
3.7.1.2	Persönlichkeitstests, Assessment-Center und Audit zur meist zielgruppenspezifischen Evaluation von Kompetenzen	136
3.7.1.3	Mitarbeiterumfrage .....	154
3.7.1.4	Austrittsinterview .....	162
3.7.1.5	Zwischenfazit .....	163
3.7.2	Messinstrumente auf der Ebene der Personalabteilung .....	164
3.8	Potenzialbezogene Wertschöpfungsmessung (Human Capital Management) .....	173
3.8.1	Human Resource Accounting .....	178
3.8.2	Die Saarbrücker Formel .....	187
3.9	Unterstützung der Wertschöpfungsmessung durch Benchmarking .....	190
3.10	Computerunterstützte Messung der Wertschöpfung über Personalinformationssysteme .....	195
3.11	Fazit .....	201
<b>4.</b>	<b>Personalprozessbezogene Messung der Wertschöpfung ...</b>	<b>203</b>
4.1	Personalprozesscontrolling als Ausgangspunkt .....	203

---

4.2	Personalcontrolling als Metaprozess der Wertschöpfungsmessung .....	210
4.3	Personalmarketing.....	213
4.4	Personalgewinnung, -einsatz und -freisetzung.....	216
4.5	Personalthonorierung.....	223
4.6	Personalentwicklung.....	228
4.7	Personalführung und laterale Kooperation.....	235
4.8	Personaladministration.....	243
4.9	Schlussbetrachtung .....	245
<b>B.</b>	<b>Integrierte Wertschöpfungsmessung im Wertschöpfungscenter Personal .....</b>	<b>247</b>
<b>5.</b>	<b>Messung der Wertschöpfung in der Management-Dimension .....</b>	<b>249</b>
5.1	Wertschöpfung in der Management-Dimension.....	249
5.2	Zielklarheit in der Management-Dimension .....	253
5.3	Ziele im Personalmanagement .....	256
5.4	Messung der Managementqualität.....	260
5.4.1	Messung von Managementqualifikationen.....	260
5.4.2	Messung der Qualität von Managemententscheidungen ....	263
5.5	Mehrwert der Zentrale .....	267
5.6	Wirtschaftlichkeitsanalysen im Personalmanagement.....	268
5.7	Quantitative Kosten-Nutzen-Analyse von Personalauswahlprogrammen.....	274
5.8	Fazit.....	278
<b>6.</b>	<b>Messung der Wertschöpfung in der Service-Dimension ...</b>	<b>280</b>
6.1	Nutzen eines hohen Serviceniveaus.....	280
6.2	Sicherung des Dienstleistungsniveaus .....	284
6.3	Definition von Qualitätszielen .....	285
6.4	Messung der Servicequalität .....	287
6.4.1	Operationalisierung der Servicequalität .....	287
6.4.2	Messung der Servicequalifikationen .....	290
6.4.3	Messung der Qualität der Dienstleistungen .....	292
6.5	Integrierte Messung der Management- und der Service-Dimension .....	298
6.6	Fazit.....	305
<b>7.</b>	<b>Messung der Wertschöpfung in der Business-Dimension ..</b>	<b>307</b>
7.1	Tradition und Situation des Personalmanagements als interner Dienstleister.....	307

---

7.2	Messung der Wertschöpfung in der Business-Dimension auf verschiedenen Center-Stufen . . . . .	312
7.2.1	Gemeinkostenmanagement . . . . .	312
7.2.1.1	Gemeinkostenwertanalyse . . . . .	313
7.2.1.2	Zero-Base-Budgeting . . . . .	315
7.2.1.3	Administrative Wertanalyse . . . . .	317
7.2.1.4	Zwischenfazit . . . . .	318
7.2.2	Prozesskostenrechnung . . . . .	319
7.2.3	Leistungsrechnung . . . . .	333
7.2.4	Verrechnungspreise . . . . .	340
7.3	Fazit . . . . .	350
<b>C.</b>	<b>Personalcontrolling mit integrierten Bewertungsmodellen</b>	<b>353</b>
<b>8.</b>	<b>Wertschöpfungsmessung mit der Balanced Scorecard . . . .</b>	<b>355</b>
8.1	Balanced Scorecard	355
8.2	Strategieleitete Entwicklung einer Balanced Scorecard . . .	368
8.3	Balanced Scorecard mit Übergewinnverfahren . . . . .	374
8.3.1	Bedeutung der Humanperspektive im CVA . . . . .	377
8.3.2	Balanced Scorecard mit Werthebelbäumen . . . . .	378
8.4	Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement mit der Balanced Scorecard . . . . .	384
8.4.1	Personalbezogene Wertschöpfungsmessung innerhalb der Balanced Scorecard . . . . .	384
8.4.2	Anwendung der Balanced Scorecard auf das Wertschöpfungscenter-Personal . . . . .	388
8.5	Fazit . . . . .	393
<b>9.</b>	<b>Wertschöpfungsmessung mit dem europäischen EFQM-Modell für Excellence . . . . .</b>	<b>397</b>
9.1	EFQM-Modell . . . . .	397
9.2	Komponenten des EFQM-Modells . . . . .	401
9.2.1	Führung – Komponente 1 . . . . .	401
9.2.2	Politik und Strategie – Komponente 2 . . . . .	402
9.2.3	Mitarbeiter – Komponente 3 . . . . .	402
9.2.4	Partnerschaften und Ressourcen – Komponente 4 . . . . .	403
9.2.5	Prozesse – Komponente 5 . . . . .	403
9.2.6	Kundenbezogene Ergebnisse – Komponente 6 . . . . .	404
9.2.7	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse – Komponente 7 . . . . .	404
9.2.8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse – Komponente 8 . . . . .	405
9.2.9	Schlüsselergebnisse – Komponente 9 . . . . .	405
9.3	Operationalisierungsvorschläge im EFQM-Modell . . . . .	406

---

9.4	RADAR-Ansatz als Bewertungsgrundlage des EFQM-Modells . . . . .	409
9.5	Integration von EFQM-Modell und Balanced Scorecard . . . .	415
9.6	Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement mit Hilfe des EFQM-Modells . . . . .	416
9.7	Anwendung des EFQM-Modells auf das Wertschöpfungscenter-Personal . . . . .	427
9.8	Fazit. . . . .	432
<b>10.</b>	<b>Wertschöpfungsmessung im Business Excellence-Modell . .</b>	<b>434</b>
10.1	Entwicklungsschritte zu einem Business Excellence-Modell. . . . .	434
10.2	Konzept eines Business Excellence-Modells . . . . .	438
10.3	Messung der Wertschöpfung im Business Excellence-Modell	441
10.3.1	Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement mit Hilfe des Business Excellence-Modells . . . . .	441
10.3.2	Anwendung des Business Excellence-Modells auf das Wertschöpfungscenter-Personal . . . . .	443
10.4	Fazit. . . . .	445
<b>11.</b>	<b>Zusammenfassung . . . . .</b>	<b>447</b>
<b>12.</b>	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>457</b>
<b>13.</b>	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>493</b>