

1. Einführung – Wertschöpfungsorientiertes Personalcontrolling als integraler Bestandteil der Unternehmensführung



Die neunziger Jahre werden in der Dogmengeschichte der Managementpraxis als das Dezennium der Transformation eingehen, vor allem über Kundenorientierung, Dienstleistungsmanagement und Wertschöpfungsstrategien. Die Humanressourcen gewinnen dabei als das entscheidende Unternehmenspotenzial an Bedeutung.¹

In einer funktionalen Sichtweise lassen sich die unterstützenden Aktivitäten des Personalmanagements als Teil der Wertschöpfungskette der gesamten Unternehmung begreifen. Eine besondere Bedeutung nimmt dabei die führungsorganisatorische Umsetzung über den Wertschöpfungscenter-Ansatz für das Personalmanagement ein, der die Wertschöpfung für alle zentralen Bezugsgruppen des Unternehmens in den Vordergrund stellt. Er zeichnet sich durch zwei komplementäre Dimensionen aus (die Management- und Service-Dimension sowie die Business-Dimension), durch die sich sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte des Personalmanagements besonders differenziert strukturieren und analysieren lassen.²

Diese Arbeit befasst sich mit der Evaluation der Wertschöpfung des Personalmanagements als Funktion des Personalcontrollings.³ Prinzipiell kann die Wertschöpfung im Personalmanagement zum Teil quantitativ über Kosten- und Wirkungsanalysen personalwirtschaftlicher Maßnahmen, Kennzahlen und Indikatoren und zum Teil qualitativ über die Analyse der entstehenden Potenziale und der strategischen Wirkungen der Maßnahmen des Personalmanagements erfasst werden. Die qualitativ erfasste Wertschöpfung zeichnet sich dabei tendenziell durch ihre subjektive Interpretierbarkeit aus, was eine quantifizierende Messung erschwert. Allerdings ist zu beachten, dass nur messbare Phänomene dazu geeignet sind, steuernde oder regelnde Eingriffe zur Sicherstellung der Zielerreichung über das Personalcontrolling auszulösen. Damit dies im Personalmanagement gelingen kann, ist folglich gerade auch die qualitativ analysierte Wertschöpfung messbar zu machen bzw. zu evaluieren.

1 Vgl. z.B. Klimecki/Remer 1997; Stewart 1997.

2 Vgl. z.B. Wunderer 1992; Wunderer/Schlagenhauser 1994; Arx 1996; Wunderer/Arx 2002.

3 Vgl. auch Donahue 1996, S. 47 f.

Die Evaluation der Wertschöpfung des Personalmanagements ist dabei als Teil eines »wertschöpfungsorientierten« Personalcontrollings zu verstehen. Denn nur wo es gelingt, die Wertschöpfung über die verschiedenen Indikatoren zu messen, können die verschiedenen Funktionen des Personalcontrollings überhaupt erfüllt werden.⁴

Bis jetzt fehlt es noch an einer systematischen Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen eines wertschöpfungsorientierten Personalcontrollings, obwohl der Begriff der Wertschöpfung zentral im modernen Management ist. Diese Lücke möchte diese Arbeit schließen und dabei insbesondere Hinweise und Anwendungshilfen für die Praxis geben. Im Folgenden wird die Zielsetzung und der Aufbau dieses Werkes vorgestellt.

- *Zielsetzung*

Ziel dieser Arbeit ist die Diskussion verschiedener umfassender Ansätze zur Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neben qualitativen Ansätzen erfolgt dies auch über quantitative Methoden. Da eine direkte Operationalisierung des komplexen Begriffes Wertschöpfung für das Personalmanagement wenig Erfolg versprechend zu sein scheint, steht vor allem die Vorstellung und Diskussion geeigneter Indikatoren und Instrumente für die Wertschöpfungsmessung im Vordergrund. Insbesondere sind dabei die Möglichkeiten und Grenzen einer prozessorientierten Messung zu untersuchen, bei der zwischen einer kontext-, input-, throughput- und outputorientierten Messung unterschieden werden kann.

Einen Schwerpunkt bildet die Diskussion der Wertschöpfungsevaluation im Wertschöpfungscenter Personal, das schon einen relativ hohen Verbreitungsstand in der Personalmanagementpraxis hat.⁵ Schließlich sind auch integrierte Bewertungsansätze wie die Balanced Scorecard⁶ oder das in Europa weit verbreitete EFQM-Modell für Excellence⁷ zu untersuchen. Dabei werden wir auch den weiterentwickelten Ansatz des Business Excellence-Modells⁸ auf seine Anwendbarkeit für die Wertschöpfungsmessung untersuchen.

Diese Zielsetzung schließt auch die Aufstellung von Gestaltungsempfehlungen für das Personalmanagement mit ein, um ein wertschöpfungsorientier-

4 Vgl. auch Egan 2002.

5 Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1998b, S. 282; Wunderer/Arx 2002.

6 Vgl. Kaplan/Norton 1996b, dt. Übersetzung: Kaplan/Norton 1997.

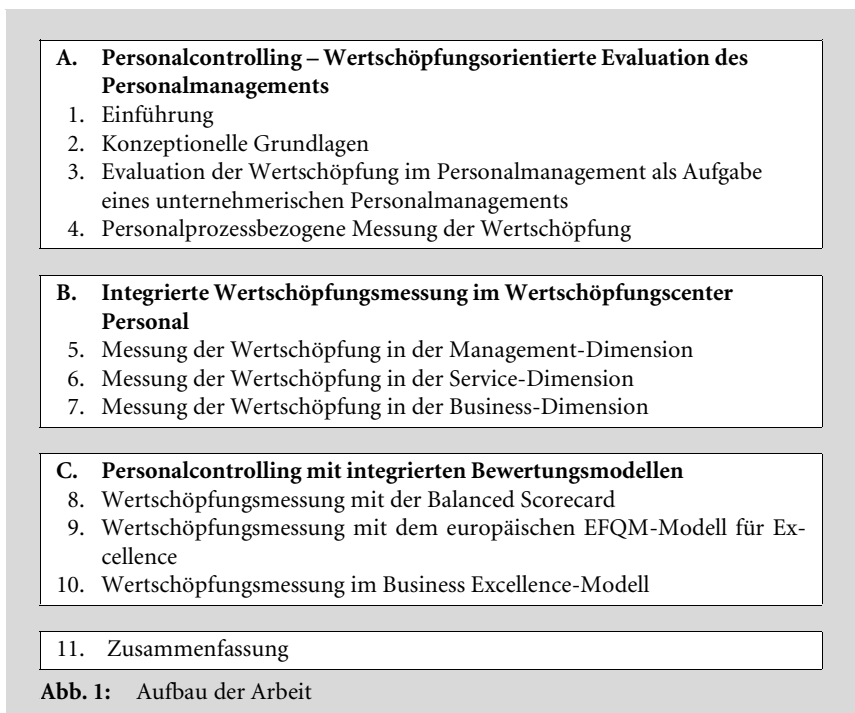
7 Vgl. EFQM 1999a. Bis 1999 nannte die EFQM (European Foundation for Quality Management) ihr damaliges Modell »Europäisches Modell für umfassendes Qualitätsmanagement«, das zu diesem Zeitpunkt leicht konzeptionell überarbeitet wurde.

8 Vgl. Wunderer 1998.

tes Personalmanagement zu unterstützen. Dabei kann der Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements auch als »Geschäftsergebnis« des Personalmanagements verstanden werden.

Die Forschungsmethodik basiert neben einer differenzierten Auswertung der relevanten Literatur auf einer eigenen Umfrage in Deutschland und der Schweiz.⁹ Darüber hinaus runden Expertengespräche mit Personalpraktikern und Fallbeispiele die Untersuchung ab.

- *Aufbau*



Die Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile:

Im *ersten Hauptteil* werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen dieser Arbeit gelegt. Dies betrifft vor allem die Abgrenzungen der Begriffe Personalcontrolling, Messung und Evaluation, Wertschöpfung im Allgemeinen und Wertschöpfung im Personalmanagement. Insbesondere der Wertschöpfungsbegriff wird an dieser Stelle ausführlich diskutiert, da er in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur mit einer Vielzahl verschiedener Bedeutungen belegt ist. So lassen sich neben dem traditionellen Wertschöp-

⁹ Vgl. Wunderer/Arx/Jaritz 1997 sowie Wunderer/Arx/Jaritz 1998b und Wunderer/Arx/Jaritz 1998a.

fungsbegriff als volkswirtschaftlicher bzw. betriebswirtschaftlicher Wertschöpfung auch prozessbezogene, strategiebezogene sowie qualitäts- und dienstleistungsbezogene Wertschöpfungsauffassungen differenzieren.

Daran anschließend wird die Evaluation der Wertschöpfung als Aufgabe eines unternehmerischen Personalmanagements diskutiert. Ausgehend von den Rollen des Personalmanagements und dem Selbstverständnis des Personalmanagements als »interner Dienstleister« werden unterschiedliche Wertschöpfungsdimensionen herausgearbeitet und die Konsequenzen für die Messung diskutiert. Darüber hinaus wird die Bedeutung verschiedener Instrumente der Wertschöpfungsmessung, wie Kennzahlen, Personalbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen, Benchmarking und die Unterstützung der Evaluation durch Personalinformationssysteme erörtert.

Den Abschluss dieses Hauptteils bildet die prozessbezogene Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement. Hier werden sechs Personalmanagementprozesse bzw. -funktionen unterschieden und Ansätze für die Wertschöpfungsmessung in diesen Prozessen vorgestellt.

Der *zweite Hauptteil* thematisiert die integrierte Wertschöpfungsmessung im Wertschöpfungscenter Personal (Abb. 2).

| Wertschöpfungscenter | |
|---|--|
| Management- und Service-Dimension mit nicht-monetärer Evaluation des Nutzens | Business-Dimension mit monetärer Evaluation des Nutzens |
| Management- und Servicebereitschaft | Cost-Center Kosten- und Kostenvergleichsgrößen als Steuerungsinstrument |
| Management- und Serviceumfang | Revenue-Center Leistungs- und Leistungsvergleichsgrößen als Steuerungsinstrument |
| Management- und Servicequalität | Profit-Center Erfolgs- und Erfolgsvvergleichsgrößen als Steuerungsinstrument |

Abb. 2: Wertschöpfungscenter Personal als Ansatz der Wertschöpfungsmessung

Dabei wird die Wertschöpfungsmessung in den drei Dimensionen Management, Service und Business innerhalb des Wertschöpfungscenters behandelt (Abb. 3). In der Management-Dimension steht die Evaluation strategischer Aufgaben im Vordergrund. In der Service-Dimension geht es um die Evaluation eines service- und kundenorientierten Personalmanagements. Weiter wird die Messung der Wertschöpfung in der Business-Dimension des Wertschöpfungscenters ausgeführt. Dazu können je nach Entwick-

lungsstand der Business-Dimension verschiedene Ansätze verwendet werden, wie z.B. Gemeinkostenmanagement, Prozesskostenrechnung und Verrechnungspreise.

| Controllingdimension | Operationalisierung |
|----------------------|---|
| Management-Dimension | Managementqualität (v. a. Analyse, Innovation, Planung, Koordination, Umsetzung) |
| Service-Dimension | Dienstleistungsqualität (v. a. Zufriedenheit und Loyalität von Kunden und Mitarbeitern) Messung durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen |
| Business-Dimension | Ökonomische Qualität (v. a. Wirtschaftlichkeit und Rentabilität) Messung durch Kosten-, Leistungs- und Erfolgsbewertung |

Abb. 3: Controllingdimensionen im Wertschöpfungscenter Personal

Der *dritte Hauptteil* befasst sich mit dem wertschöpfungsorientierten Personalcontrolling mit integrierten Bewertungsmodellen (Abb. 4).

| |
|--|
| <p>Balanced Scorecard</p> <ul style="list-style-type: none"> – finanzwirtschaftliche Perspektive – Kundenperspektive – Lern- und Entwicklungsperspektive – interne Prozessperspektive |
| <p>EFQM-Modell für Excellence</p> <ul style="list-style-type: none"> – Führung – Politik & Strategie – Mitarbeiter – Partnerschaften und Ressourcen – Prozesse – Kundenbezogene Ergebnisse – Mitarbeiterbezogene Ergebnisse – Gesellschaftliche Ergebnisse – Schlüsselergebnisse |
| <p>Business Excellence-Modell</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ressourcen und Ansprüche – Business Excellence-Management – Ergebnisse |

Abb. 4: Integrierte Ansätze zur Messung der Wertschöpfung im Personalmanagement

Zunächst wird dazu die Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement mit dem strategieorientierten Ansatz der Balanced Scorecard behandelt. Anschließend erfolgt die Diskussion der Messung der Wertschöpfung im Personalmanagement im Kontext des europäischen EFQM-Modells für Excellence. Dazu werden zwei Anwendungsmöglichkeiten des Modells für das Personalmanagement diskutiert. Abschließend wird die Evaluation der Wertschöpfung mit Hilfe des Business Excellence-Modells diskutiert, das eine Weiterentwicklung des EFQM-Modells darstellt.

Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit.

2. Konzeptionelle Grundlagen

Kapitelübersicht

| | | |
|---------|--|----|
| 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 |

2.1 Controlling und Personalcontrolling

2.1.1 Controlling

Mit dem Begriff Controlling werden unterschiedliche Vorstellungsinhalte verbunden. Der Begriff leitet sich vom englischen Wortstamm »control« ab. Dabei bedeutet der Begriff in der Verbform (1) lenken, steuern, regeln; (2) führen, leiten und (3) bedienen, beherrschen, kontrollieren. In der substantivischen Form wird dagegen vorwiegend Kontrolle, Prüfung, Zwang, Aufsicht, Überprüfung, Macht, Befehl, Gewalt, Einschränkung, Führung, Zurückhaltung darunter verstanden.¹⁰

Im angloamerikanischen Sprachraum wird Controlling als zentrale Managementfunktion aufgefasst, die als »measurement of accomplishment of events against the standard of plans and the correction of deviations to assure attainment of objectives to plans«¹¹ verstanden wird.¹² Controlling als

¹⁰ Vgl. z. B. Eschenbach 1994, S. 49 f.; Hahn 1996, S. 175 ff.

¹¹ Richter 1987, S. 16.

¹² Vgl. auch Habersam 1997.

zentrale Managementaufgabe sollte von allen Linieninstanzen erfüllt werden und ist daher nicht ausschließliche Aufgabe eines Controllers. Neben dieser Aufgabe des Soll-Ist-Vergleichs wird Controlling weitergehend auch im kybernetischen Sinn als Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen verstanden.

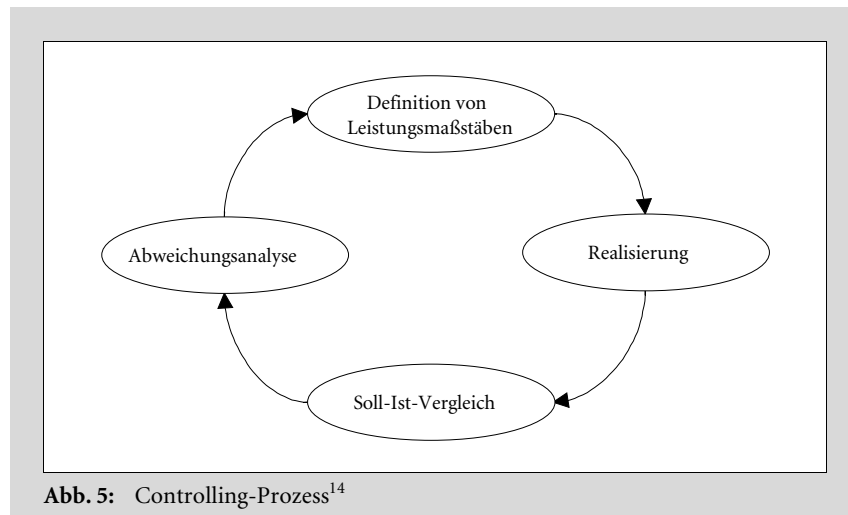


Abb. 5: Controlling-Prozess¹⁴

Da es im deutschen Sprachraum nach übereinstimmender Auffassung der Fachliteratur kein entsprechendes Wort mit gleichem Bedeutungsinhalt gibt, wurde der Controllingbegriff in den deutschen Sprachschatz übernommen.¹⁵ Dabei konnte sich jedoch weder in der Wissenschaft noch in der Praxis eine einheitliche Definition für das Controlling durchsetzen. So existieren verschiedene Konzeptionen des Controllings:¹⁶

- informationsorientierte Konzeption,
- führungssystembezogene Konzeption und
- Praktikeransätze.

Während bei der *informationsorientierten* Konzeption das *Informationsziel* im Vordergrund steht (neben der informationsorientierten Konzeption kann auch noch die rechnungswesenorientierte Konzeption differenziert werden, die sich bei Informationsverwendung auf die Daten des Rechnungswesens beschränkt), liegt bei der *führungssystembezogenen* Konzeption

¹³ Vgl. Eschenbach 1994, S. 50.

¹⁴ Eigene Darstellung.

¹⁵ Vgl. Horváth 1996, S. 25 f. Allerdings hat sich der Controlling-Begriff in den USA für das Personalmanagement bisher nicht durchgesetzt.

¹⁶ Vgl. Risak/Deyhle 1992; Deyhle 1993; Eschenbach 1994, S. 50; Küpper 1997, S. 5 ff.

on eine stärkere Betonung des *Koordinationsziels* vor. Dabei wird das Controlling als Teilsystem der Unternehmensführung betrachtet. Neben der *planungs- und kontrollorientierten Konzeption* des führungssystembezogenen Controllings, die sich auf die Planung, Steuerung und Kontrolle einschließlich zugehöriger Informationsversorgung bezieht, umfasst die *koordinationsorientierte Konzeption* das gesamte Führungssystem mit seinen Teilsystemen: Wertesystem, Planungs- und Kontrollsystem, Informationssystem, Personalführungssystem, Motivations- und Anreizsystem und Organisationssystem. *Praktikeransätze* heben vielfach die allgemeine Zielorientierung des Controllings hervor, wobei Controlling als Instrument zur zielorientierten Unternehmensführung gesehen wird.¹⁷

Folgende Aufgabenkomplexe und Instrumente des Controllings lassen sich unterscheiden, die auch auf das Personalmanagement angewendet werden können:

| Aufgaben | Instrumente |
|----------------------------------|---|
| – Analysen, Prognosen | – Benchmarking – Kennzahlensystem – Frühwarnsysteme, Szenariotechnik |
| – Projektplanung, Produktplanung | – Netzplantechnik – Wertanalyse – Nutzwertanalyse – Projekt- und Produktkalkulation, auch Target-Costing – Wirtschaftlichkeitsrechnungen |
| – Funktionsbereichsplanung | – Gemeinkostenwertanalyse – Zero-Base-Budgeting – Nutzwertanalyse – Kalkulation – Kostenstellenrechnung – Wirtschaftlichkeitsrechnungen |
| – Programmplanung | – Portfolioanalyse – Break-Even-Analyse – Nutzwertanalyse – Wirtschaftlichkeitsrechnungen – Deckungsbeitragsrechnungen – Modell mit Simulation |

Abb. 6: Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Controllings¹⁸

¹⁷ Vgl. Eschenbach 1994, S. 56 ff.

¹⁸ Vgl. Hahn 1996, S. 193.

2.1.2 Personalcontrolling

Der Begriff des Personalcontrollings kann sich nach dem Wortlaut entweder auf das *Controlling des Personals* oder auf das *Controlling der Personalarbeit* beziehen.¹⁹ Das Controlling des Personals hat seine Ursprünge im amerikanischen Human Resource Accounting der 60er Jahre, das sich allerdings in den Unternehmen nicht durchsetzen konnte. Dagegen entwickelte sich erst in den 80er Jahren (vgl. Abb. 7) als Folge der breiten Controlling-Diskussion in Wissenschaft und Praxis in Zusammenhang mit den funktionalen Controlling-Varianten (z.B. Logistik-, Produktions-, F&E- und Marketing-Controlling) der Gedanke, auch für den Personalbereich ein Controlling zu konzipieren. Dabei wird in jüngster Zeit Personalcontrolling aus verschiedenen Perspektiven diskutiert, wie z. B. aus ökonomischer, organisationaler, politischer oder verhaltenswissenschaftlicher Perspektive.²⁰ Zuletzt erfolgte schließlich die Integration in integrierte Bewertungsmodelle wie Balanced Scorecard (BSC) oder EFQM-Modell.

- *Philosophie des Personalcontrollings*

Die *Philosophie* des Personalcontrollings stellt die menschliche Arbeit als eigentliche Quelle der Wertschöpfung in Leistungsprozessen in den Mittelpunkt. Dabei konzentriert es sich auf Humanpotenzial, Leistungsverhalten und Leistungsergebnisse. Das Konzept der Wertschöpfung entspricht dabei dem Personalmanagement und damit auch dem Personalcontrolling besonders gut, da sich die verschiedenen Ziele und Aspekte des Personalmanagements in einer Analyse gut integrieren lassen und nicht nur einseitig Kosten betrachtet werden.²¹

In dem Maße, in dem in der Praxis heutzutage die Selbstorganisation im Gegensatz zu einer Fremdsteuerung gefordert und betont wird, bedeutet das auch für ein Personalcontrolling eine Zunahme an Selbst-Controlling. Gleichzeitig gewinnen jedoch dadurch auch übergeordnete Bewertungsansätze des Personalcontrollings an Bedeutung,²² um die Koordination des Gesamtsystems strukturell gewährleisten zu können. Die Gestaltung des Personalcontrollings ist damit auch stark von der Managementphilosophie abhängig, insbesondere können hier auch unterschiedliche Formalisierungsgrade des Personalcontrollings unterschieden werden.²³

19 Das Controlling des Personals kann auch als *faktororientiertes*, das Controlling der Personalarbeit auch als *prozessorientiertes* Personalcontrolling bezeichnet werden. Vgl. Metz/Knauth 1994, S. 424; Metz/Winnes/Knauth 1995, S. 132.

20 Vgl. Halene Blankenagel 1993, S. 30 ff.; Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 13 ff.; Rohleder 1995, S. 12 ff.; Küpper 1997, S. 402 ff.; Haunschild 1998.

21 Vgl. Wunderer/Schlagenhauser 1994, S. 12 f.

22 Vgl. dazu die integrierten Bewertungsansätze in Kapitel 8, 9 und 10 ab Seite 355 ff.

23 Vgl. hierzu auch den Unterschied zwischen qualitativem und quantitativem Controlling in Abbildung 10.