

Christian T. Tonnesen

Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling

Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Abbildungsverzeichnis..... | XV |
| Tabellenverzeichnis..... | XVII |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XIX |
| A Einführung..... | 1 |
| 1 Problemstellung..... | 1 |
| 2 Zielsetzungen..... | 8 |
| 3 Vorgehensweise..... | 11 |
| 4 Theoretischer Bezugsrahmen..... | 14 |
| B Forschungsstand zum Personalcontrolling..... | 20 |
| J 1 Die Übertragung des Controllingkonzepts auf das Personalmanagement..... | 20 |
| 1.1 Das Controllingsystem..... | 20 |
| 1.2 Entwicklung zum Personalcontrolling..... | 23 |
| 2 Konzeptionelle Ansätze des Personalcontrolling..... | 26 |
| 2.1 Der planungs- und kontrollorientierte Ansatz..... | 27 |
| 2.2 Personalcontrolling als Ansatz der individuellen und organisationsweiten Verhaltenssteuerung..... | 28 |
| 2.3 Der koordinationsorientierte Ansatz..... | 29 |
| 2.4 Der wirtschaftlichkeits- und wertschöpfungsorientierte Ansatz..... | 31 |
| 3 Dimensionen des Personalcontrolling..... | 32 |
| 3.1 Vergleichende Auswahl von Dimensionen..... | 32 |
| 3.2 Die Ziel- und Aufgabendimension..... | 34 |
| 3.3 Anwendungsfelder des Personalcontrolling..... | 36 |
| 3.4 Ebenen des Personalcontrolling..... | 39 |
| 3.5 Instrumente des Personalcontrolling..... | 41 |
| 4 Folgerungen für das Personalcontrolling aus dem Forschungsstand..... | 45 |
| 4.1 Definitionsformulierung..... | 45 |
| 4.2 Anforderungen an ein ganzheitliches Personalcontrolling..... | 47 |
| 4.3 Das Personalcontrolling-Profil..... | 53 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| C | Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Konzept des Performance Measurement..... | 55 |
| 1 | Performance Measurement..... | 55 |
| 2 | Exkurs: Begriff und Funktionen betrieblicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme..... | 58 |
| 3 | Das Balanced Scorecard-Konzept..... | 62 |
| 3.1 | Grundidee..... | 62 |
| 3.2 | Gestaltungsprinzipien..... | 65 |
| 3.3 | Die Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton..... | 67 |
| 3.3.1 | Die erfolgsrelevanten Sichtweisen..... | 67 |
| 3.3.2 | Die finanzielle Perspektive..... | 69 |
| 3.3.3 | Die kundenorientierte Perspektive..... | 73 |
| 3.3.4 | Die interne Prozeßperspektive..... | 75 |
| 3.3.5 | Die Lern- und Entwicklungsperspektive..... | 77 |
| 3.4 | Weiterentwicklung zu einem Managementsystem..... | 82 |
| 4 | Zusammenfassung..... | 84 |
| D | Die Transformation des Balanced Scorecard-Konzepts auf das Personalcontrolling..... | 88 |
| 1 | Grundsätzliche Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf das Personalmanagement als funktionalen Teilbereich..... | 88 |
| 1.1 | Vorüberlegungen..... | 88 |
| 1.2 | Personalkennzahlensysteme..... | 90 |
| 1.3 | Systemkonforme Übertragbarkeit..... | 94 |
| 1.3.1 | Anwendungsvoraussetzungen nach Kaplan und Norton..... | 94 |
| 1.3.2 | Die Personalstrategie als Determinante der Übertragbarkeit..... | 97 |
| 1.3.3 | Die Wertkette für das Personalmanagement..... | 101 |
| 2 | Formen der Steuerungsunterstützung des Personalmanagement mittels der Balanced Scorecard..... | 104 |
| 2.1 | Typenbildung von HR-Scorecards in Abhängigkeit der strategischen Orientierung..... | 104 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 2.2 | Steuerungsunterstützung des Personalmanagement durch die Unternehmensscorecard..... | 107 |
| 2.2.1 | Berücksichtigung des Personalmanagement innerhalb der Perspektiven der Unternehmensscorecard - Typ A..... | 107 |
| 2.2.2 | Typ A ₂ : Berücksichtigung des Personalmanagement in der Vision der Unternehmensscorecard - Das Beispiel Skandia-Navigator..... | 110 |
| 2.3 | Formulierung spezifischer Balanced Scorecards für das Personalmanagement..... | 112 |
| 2.2.1. | Übernahme der Perspektiven der SGE-BSC - Typ B..... | 113 |
| 2.2.2. | Formulierung spezifischer Perspektiven - Typ C..... | 116 |
| 3 | Zusammenfassung und Ableitung einer grundsätzlichen Vorgehensweise bei Übertragung der Balanced Scorecard auf das Personalmanagement..... | 117 |
| E | Konzeption einer Balanced Scorecard für das kundenorientierte Personalmanagement..... | 121 |
| 1 | Kundenorientierung als anwendungsorientiertes Leitbild des Personalmanagement..... | 121 |
| 1.1 | Kundenorientierung als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen..... | 121 |
| 1.2 | Kundenorientierung im Personalbereich..... | 123 |
| 2 | Formulierung spezifischer Perspektiven..... | 126 |
| 2.1 | Determinanten der Performance des kundenorientierten Personalmanagement..... | 126 |
| 2.2 | Ableitung kundenspezifischer Perspektiven..... | 128 |
| 2.3 | Ableitung der Enablers-Perspektiven..... | 134 |
| 3 | Ausgestaltung der Perspektiven..... | 140 |
| 3.1 | Auswahl und Festlegung strategischer Ziele und relevanter Maßgrößen | 140 |
| 3.2 | Die ergebnisorientierte Perspektive..... | 144 |
| 3.2.1 | Die Performance des Personalmanagement als Beitrag zum ökonomischen Unternehmenswert..... | 144 |
| 3.2.2 | Bestimmung der Maßgrößen..... | 145 |
| 3.2.2.1 | Kennzahlen aus dem externen Rechnungswesen..... | 146 |
| 3.2.2.2 | Kosten- und Leistungsrechnungskennzahlen..... | 147 |
| • 3.2.2.3 | Der Cash-Flow als zahlungsstromorientierte Kennzahl.... | 150 |

| | | |
|---------|---|------------|
| 3.3 | Die Mitarbeiterperspektive..... | 157 |
| 3.3.1 | Mitarbeiterzufriedenheit als zentraler Indikator der Mitarbeiterperspektive..... | 158 |
| 3.3.2 | Bestimmung der Maßgrößen zur Mitarbeiterzufriedenheit..... | 160 |
| 3.3.2.1 | Ergebnisgrößen..... | 160 |
| 3.3.2.2 | Wertgeneratoren der Mitarbeiterzufriedenheit..... | 164 |
| 3.3.3 | Wirkungsbeziehungen zur Ergebnisperspektive..... | 166 |
| 3.4 | Die Qualitätsperspektive..... | 168 |
| 3.4.1 | Systematisierung der relevanten Leistungen..... | 168 |
| 3.4.2 | Bestimmung der die Qualität beschreibenden Merkmale..... | 169 |
| 3.4.3 | Operationalisierung der Maßgrößen..... | 173 |
| 3.4.4 | Wirkungsbeziehungen zur Ergebnis- und Mitarbeiterperspektive..... | 174 |
| 3.5 | Die wissensorientierte Perspektive..... | 175 |
| 3.5.1 | Wissen als zu messendes Objekt..... | 175 |
| 3.5.2 | Bestimmung der Maßgrößen..... | 176 |
| 3.5.2.1 | Die Messung des Wissens..... | 176 |
| 3.5.2.2 | Operationalisierung der Messgrößen..... | 179 |
| 3.5.3 | Fazit zur Wissensperspektive..... | 185 |
| 4 | Zusammenfassende Darstellung zur Gestaltung der HR-BSC und Explikation der Ursache-Wirkungsketten..... | 186 |
| 5 | Implementierung der HR-BSC..... | 191 |
| 5.1 | Strukturierung des Einführungsprozesses..... | 192 |
| 5.2 | Schaffung von Akzeptanz..... | 193 |
| 5.3 | Integration der HR-BSC in die bestehenden Systeme und Sicher Stellung der kontinuierlichen Prozesse..... | 195 |
| | Übertragung des Modells in die Unternehmenspraxis..... | 199 |
| | Untersuchungsdesign..... | 199 |
| 1.1 | Fallstudien als Untersuchungsmethode..... | 199 |
| 1.2 | Untersuchungsprogramm..... | 203 |
| 1.2.1 | Formulierung untersuchungsleitender Annahmen..... | 203 |
| 1.2.2 | Gestaltung und Durchführung der Fallstudien..... | 204 |
| 1.2.3 | Wahl der Instrumente und deren Inhalte..... | 207 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2 | Untersuchungsergebnisse..... | 209 |
| 2.1 | Strukturmerkmale und Teilnahmeverhalten der Unternehmen..... | 209 |
| 2.2 | Vergleichende Darstellung der Ergebnisse zur Gestaltung und Einsatz einer HR-BSC..... | 211 |
| 2.2.1 | Stand der Steuerungsunterstützung..... | 212 |
| 2.2.2 | Strategiebezug..... | 214 |
| 2.2.3 | Wahl der Perspektiven einer HR-BSC..... | 216 |
| 2.2.4 | Die Kernperspektiven..... | 220 |
| 2.2.4.1 | Die Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements als Grundlage der Ergebnisperspektive..... | 220 |
| 2.2.4.2 | Die Gestaltung der Mitarbeiterperspektive..... | 222 |
| 2.2.5 | Die Enablers-Perspektiven..... | 224 |
| 2.2.5.1 | Die interne Sichtweise..... | 224 |
| 2.2.5.2 | Die Wissensperspektive..... | 228 |
| 2.2.6 | Explikation der Ursache-Wirkungsketten..... | 230 |
| 2.3 | Ergebnis der Längsschnittuntersuchung..... | 234 |
| 3 | Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen..... | 241 |
| 3.1 | Neubewertung der untersuchungsleitenden Annahmen..... | 241 |
| 3.2 | Gestaltungshinweise..... | 246 |
| G | Zusammenfassung und Ausblick..... | 251 |
| 1 | Zusammenfassung..... | 251 |
| 2 | Ausblick..... | 259 |
| | Anhang..... | 263 |
| | Literaturverzeichnis..... | 293 |