

Reihe: Personal-Management • Band 22

Herausgegeben von Prof. Dr. Fred G. Becker, Bielefeld, und
Prof. Dr. Jürgen Berthel, Siegen

Dr. Andre Fleer

Der Leistungsbeitrag der Personalabteilung

**Systematisierung und Ansätze zu dessen
Beurteilung**



JOSEF EUL VERLAG
Lohmar • Köln

Inhaltsverzeichnis

VORWORT.....	III
INHALTSÜBERSICHT.....	V
INHALTSVERZEICHNIS.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XI
TEIL I. EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG.....	1
A. Motivation und Inhalt.....	1
B. Erkenntnisziele und Gang der Arbeit.....	5
TEIL II. GRUNDLAGEN UND AUSGANGSPUNKT DER UNTERSUCHUNG.....	9
A. Begriffliche Abgrenzung und Verständnis von einer Personalabteilung.....	9
1. Personalabteilung als Aufgabenträger des Personalmanagements.....	9
2. Organisatorische Abgrenzung.....	12
3. Personalabteilung als „interner Geschäftsbereich“.....	15
B. Beurteilung im Personalmanagement.....	20
1. Allgemeiner Begriff und Vorgehen einer Beurteilung.....	20
2. Kontextspezifische Besonderheiten und Probleme.....	21
3. Einordnung der Themenstellung in das Personal-Controlling und Ziele einer Beurteilung.....	23
C. Leistungsbeitrag als Beurteilungsobjekt.....	29
TEIL III. SYSTEMATISIERUNG DES LEISTUNGSBEITRAGS DER PERSONALABTEILUNG.....	36
A. Vorgehensbegründung.....	36
1. Modellbildung als Grundlage zur Integration mehrerer Perspektiven.....	36
2. Auswahl geeigneter Perspektiven und Bezugspunkte.....	37
B. Abstrakte Eigenschaften von Leistungen der Personalabteilung.....	43
1. Dienstleistungscharakter.....	43
2. Einordnung und abstrakte Kategorisierung der Leistungen einer Personal- abteilung.....	50
2.1 Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmung.....	50

2.2	Personalabteilung als Zentralbereich und daraus resultierende Leistungskategorien.....	55
3.	Kompetenzen der Personalabteilung bei der Leistungserstellung.....	60
4.	Wirkungsbezogene Eigenschaften von Personalmanagementleistungen.....	66
4.1	Effektivität und Effizienz.....	66
4.2	Notwendige vs. wertsteigernde Leistungsergebnisse.....	70
4.3	Ergebnisbezogene Differenzierungen.....	73
C.	Wirkungsbereiche von Personalmanagementleistungen.....	75
1.	Bezugspunkt: Mitarbeiterverhalten.....	75
1.1	Personal als Produktionsfaktor.....	75
1.2	Verhaltenswissenschaftlich orientierte Einflußgrößen.....	78
1.2.1	Charakteristika verhaltenswissenschaftlicher Ansätze.....	78
1.2.2	Anreiz-Beitrags-Theorie.....	80
1.2.3	Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit.....	82
1.3	Zusammenfassung: Verhaltensorientiert abgeleitete Wirkungsbereiche.....	88
2.	Bezugspunkt: Arbeitsbeziehung.....	89
2.1	Transaktionskostentheorie als theoretische Fundierung.....	89
2.1.1	Neue Institutionenökonomik und Personalmanagement.....	89
2.1.2	Gegenstand und Analyseobjekt der Transaktionskostentheorie.....	91
2.2	Anwendungsebenen der Transaktionskostentheorie.....	92
2.2.1	Ebene des Arbeitsvertrags.....	92
2.2.2	Ebene der Personalmanagementfunktionen.....	94
2.2.3	Make-or-Buy-Entscheidungen.....	97
2.3	Allgemeine kritische Würdigung der Transaktionskostentheorie im Anwendungsfeld des Personalmanagements.....	98
2.4	Transaktionskosten als Kriterium des Leistungsbeitrags der Personalabteilung.....	101
3.	Bezugspunkt: Strategischer Kontext von Personalmanagementleistungen....	104
3.1	Begriff und Systematik strategischer Leistungsbeiträge.....	104
3.2	Allgemeine Zusammenhänge zwischen Personalmanagement, Unternehmensstrategie und Erfolgspotentialen.....	108
3.2.1	Zum Verhältnis von Personalmanagement und Unternehmensstrategie.....	108
3.2.2	Inhaltliche Bestimmung personalbezogener strategischer Zielgrößen.....	111
3.2.3	Unterstützung des Strategieformulierungsprozesses.....	115
3.3	Personalmanagement und Wettbewerbsvorteile: Implikationen der ressourcenorientierten Sicht.....	119
3.3.1	Grundlagen der ressourcenorientierten Sicht.....	119

3.3.2 Personal und Personalmanagement in ressourcenorientierter Sicht.....	123
3.4 Zusammenfassung: Personalabteilung unter strategischer Perspektive...	129
D. Zur empirischen Evidenz des Zusammenhangs zwischen Personalmanagement und Unternehmungserfolg.....	132
1. Überblick.....	132
2. Darstellung zentraler Forschungsergebnisse sowie methodischer Aspekte....	133
2.1 Zusammenhänge zwischen Unternehmungserfolg und Personalmanagement.....	133
2.2 Methodische Probleme und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.....	142
3. Bedeutung der Ergebnisse für die Personalabteilung.....	146
E. Leistungsbeitragsmodell der Personalabteilung.....	149
1. Ausgangspunkt und Modellstruktur.....	149
2. Detaillierte Modellbeschreibung.....	151
2.1 Leistungserstellungsebene.....	151
2.2 Personalmanagementebene.....	154
2.3 Interne Kunden- und Unternehmungsebene.....	157
3. Kritische Betrachtung des Modells.....	159
TEIL IV. ANSÄTZE ZUR BEURTEILUNG DES LEISTUNGSBEITRAGS.....	161
A. Grundlegende Überlegungen.....	161
1. Bezug zu den Phasen einer Beurteilung und weiteres Vorgehen.....	161
2. Grundprobleme im Zusammenhang mit Beurteilungskriterien.....	164
3. Grundprobleme der Bewertung.....	166
B. Beurteilung der Erstellung von Personalmanagementleistungen.....	168
1. Abgrenzung von Personalmanagementleistungen.....	168
2. Wertkettenanalyse zur Einordnung und Gewichtung einzelner Tätigkeiten ..	172
3. Anteil der Personalabteilung an den einzelnen Tätigkeiten.....	178
4. Erweiterung der Wertkette als Analyseinstrument.....	179
C. Beurteilung des effizienzorientierten Leistungsbeitrags.....	181
1. Grundproblem.....	181
2. Bestimmung des Inputs.....	184
2.1 Kosten.....	184
2.2 Zeit.....	187
3. Bestimmung des Outputs.....	189
4. Prozeßbezogene Maße.....	191
D. Beurteilung des ergebnisbezogenen Leistungsbeitrags.....	193
1. Überblick.....	193
2. Leistungsergebnistypen und Beurteilungsansätze.....	194

2.1	Deterministische Ergebnisse.....	194
2.2	Subjektiv-erfahrbare Ergebnisse.....	196
2.3	Nicht-deterministische Wirkungen.....	197
2.4	Besonderheiten notwendiger Leistungsergebnisse.....	200
3.	Perspektivenspezifische Beurteilung nicht-deterministischer Wirkungen . .	200
3.1	Verhaltensorientierte Kriterien.....	200
3.1.1	Spezifität verhaltensorientierter Kriterien.....	200
3.1.2	Aggregierte Kriterien.....	201
3.2	Strategisch orientierte Kriterien.....	209
3.2.1	Verallgemeinerbare Kriterien.....	209
3.2.2	Instrumente zur Ableitung unternehmungsspezifischer Beurteilungskriterien.....	212
3.2.3	Übergreifende Aspekte und abschließende Bemerkungen.....	219
3.3	Transaktionskostenorientierte Kriterien.....	221
3.4	Verfahrensweisen zur Lösung des Zurechnungsproblems.....	223
4.	Ergebnisbezogene Surrogate.....	226
E.	Ausgewählte übergreifende Ansätze.....	230
1.	Überblick.....	230
2.	Benchmarking.....	230
3.	Beurteilung der Dienstleistungsqualität.....	233
4.	Personalabteilung als Responsibility-Center.....	240
5.	Wertschöpfungs-Center Personal nach WUNDERER.....	245
F.	Konsequenzen.....	249
1.	Aspekte zur Gestaltung eines integrativen Beurteilungssystems.....	249
2.	Erreichung der Beurteilungsziele.....	256
TEIL V. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT.....		263
LITERATURVERZEICHNIS.....		267