

INHALTSÜBERSICHT

1 GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG

**2 ABGRENZUNG BESTEHENDER ÖKONOMISCHER ANALYSEKONZEPTE
DES PERSONALMANAGEMENTS**

**3 DIE WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS ALS BEITRAG
ZUM ÖKONOMISCHEN UNTERNEHMENSWERT**

**4 GRUNDSÄTZLICHE EINSATZMÖGLICHKEITEN UND -GRENZEN ÖKO-
NOMISCHER ZIELGRÖSSEN ZUR ERFASSUNG DER WERTSCHÖPFUNG
DES PERSONALMANAGEMENTS**

**5 DIE BEDEUTUNG UNTERSCHIEDLICHER WERTSCHÖPFUNGSDIMENSIO-
NEN FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT UND DESSEN ÖKONOMISCHE
ANALYSE**

**6 DIE STRUKTUR DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS
ALS GRUNDLAGE SEINER ÖKONOMISCHEN ANALYSE**

**7 VERWENDUNGSMÖGLICHKEITEN UND -GRENZEN AUSGEWÄHLTER BE-
TRIEBSWIRTSCHAFTLICHER ANALYSEINSTRUMENTE ZUR DARSTEL-
LUNG DER WIRKUNGEN DES PERSONALMANAGEMENTS AUF ÖKO-
NOMISCHE ZIELGRÖSSEN**

**8 DIE DIFFERENZIERUNG VON AKTIONSFELDERN ALS DETERMINANTE
DER ÖKONOMISCHEN ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSO-
NALMANAGEMENTS**

9 FAZIT

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSÜBERSICHT

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

1 GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG	10
1.1 Hintergrund: Personalmanagement im Umbruch	10
1.2 Problemstellung: Ökonomische Durchdringung des Personalmanagements	12
1.3 Zielsetzung: Erarbeitung eines Bezugsrahmens der ökonomischen Analyse der Wertschöpfung des Personalmanagements	14
1.4 Vorgehensweise: Konzeptionelle Modularisierung des Wirkungszusammenhangs zwischen Personalmanagement und ökonomischen Zielgrößen der Wertschöpfung	15
2 ABGRENZUNG BESTEHENDER ÖKONOMISCHER ANALYSEKONZEPTE DES PERSONALMANAGEMENTS	20
2.1 Das Human Resource Accounting als Analysekonzept für das Personalmanagement	20
2.2 Wertanalysekonzepte im Gemeinkostenbereich	33
3 DIE WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS ALS BEITRAG ZUM ÖKONOMISCHEN UNTERNEHMENSWERT	37
4 GRUNDSÄTZLICHE EINSATZMÖGLICHKEITEN UND -GRENZEN ÖKONOMISCHER ZIELGRÖSSEN ZUR ERFASSUNG DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS	42
4.1 Aufwands- und Ertragswirkungen des Personalmanagements	43
4.2 Die betriebliche Wertschöpfung und das Personalmanagement	46

4.3 Kostenwirkungen des Personalmanagements	51
4.4 Der Cash-Flow als Zielgrösse des Personalmanagements	59
4.5 Möglichkeiten und Grenzen der ökonomischen Analyse nichtmonetärer Zielgrössen des Personalmanagements	66
4.5.1 Bedeutung des Faktors Zeit: Möglichkeiten seiner Verwendung als Zielgrösse des Personalmanagements	71
4.5.2 Systematisierungsmöglichkeiten der Qualität als Zielgrösse der Wertschöpfung des Personalmanagements	76
4.5.3 Zur Problematik einer Integration unternehmensstrategischer Zielgrössen in eine ökonomische Analyse der Wertschöpfung des Personalmanagements	83
4.6 Bedeutung eines Zielsystems Wertschöpfung	89
5 DIE BEDEUTUNG UNTERSCHIEDLICHER WERTSCHÖPFUNGSDIMENSIONEN FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT UND DESSEN ÖKONOMISCHE ANALYSE	92
5.1 Direkte und indirekte Wertschöpfung des Personalmanagements	93
5.2 Strategische und operative Wertschöpfung des Personalmanagements	94
5.3 Verändernde, erhaltende und sichernde Wertschöpfung des Personalmanagements	97
5.4 Wertschöpfungsdimensionen als Grenzen der ökonomischen Analyse	98
6 DIE STRUKTUR DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS ALS GRUNDLAGE SEINER ÖKONOMISCHEN ANALYSE	102
6.1 Strukturbezogene Spezifika der Wertschöpfung des Personalmanagements und ihre Bedeutung für die Konzeptionalisierung einer ökonomischen Analyse	103
6.1.1 Effektivität vs. Effizienz der Wertschöpfung des Personalmanagements	105
6.1.2 Simultanität und Intangibilität der Wertschöpfung des Personalmanagements	107
6.1.3 Standardisierbarkeit der Wertschöpfung des Personalmanagements	109
6.1.4 Kundenpartizipation bei der Wertschöpfung des Personalmanagements	110
6.1.5 Wertschöpfung des Personalmanagements als Wirkungskette	112
6.1.6 Investive und periodenbezogene Wertschöpfung des Personalmanagements	115
6.1.7 Exkurs: 'Konsumkosten' als Kosten der Wertschöpfung des Personalmanagements	116
6.2 Strukturbedingte Möglichkeiten und Grenzen der Konzeption einer ökonomischen Analyse der Wertschöpfung des Personalmanagements	117

6.2.1	Möglichkeiten und Grenzen der Identifikation von Aktionsfeldern des Personalmanagements	122
6.2.2	Möglichkeiten und Grenzen der Zuordnung relevanter Prozesse zu den Aktionsfeldern des Personalmanagements	131
6.2.3	Möglichkeiten und Grenzen der bewertungsorientierten Systematisierung der Prozesse des Personalmanagements	135
6.3	Die strukturspezifische ökonomische Analyse als Rahmenkonzept für die evaluationsorientierte Bildung von Service-Centern im Personalmanagement	138
7	VERWENDUNGSMÖGLICHKEITEN UND -GRENZEN AUSGEWÄHLTER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER ANALYSEINSTRUMENTE ZUR DARSTELLUNG DER WIRKUNGEN DES PERSONALMANAGEMENTS AUF ÖKONOMISCHE ZIELGRÖSSEN	141
7.1	Wertschöpfungskettenvariationen im Personalmanagement	141
7.1.1	Die Wertschöpfungskette der Unternehmung	142
7.1.2	Die Wertschöpfungskette des Personalmanagements	144
7.1.3	Die Wertschöpfungsketten von Aktionsfeldern des Personalmanagements	151
7.1.4	Evaluation: Wertschöpfungskette und Service-Center	156
7.2	Kosten als Zielgrösse der aktionsfeldbezogenen Wertschöpfungskette und innovative Kostenrechnungssysteme zu ihrer Analyse	157
7.2.1	Prozesskostenrechnung als Kernstück einer ökonomischen Prozessanalyse im Personalmanagement	166
7.2.2	Stufenweise Fixkostendeckungsbeitragsrechnung für Bestandteile der Wertschöpfungskette des Personalmanagements	177
7.2.3	Zielkostenrechnung für die Aktionsfelder des Personalmanagements	182
7.2.4	Lebenszykluskostenrechnung und Mitarbeiterzyklus	189
7.3	Zusammenfassung: Kostenrechnung eines Service-Centers im Personalmanagement	199
8	DIE DIFFERENZIERUNG VON AKTIONSFELDERN ALS DETERMINANTE DER ÖKONOMISCHEN ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS	201
8.1	Die Problematik der ökonomischen Analyse funktional gegliederter Aktionsfelder des Personalmanagements	202
8.2	Analyseaspekte nach standardisierbaren Dienstleistungen differenzierter Aktionsfelder des Personalmanagements	218
8.3	Analyseaspekte nach Problemlösungen differenzierter Aktionsfelder des Personalmanagements	227

8.4 Analyseaspekte nach Zielgruppen gegliederter Aktionsfelder des Personalmanagements	231
8.4.1 Kundenorientierte Aktionsfelder des Personalmanagements	232
8.4.2 Adressatenorientierte Aktionsfelder des Personalmanagements	235
8.5 Analyseaspekte projektmanagementunterstützenden Personalmanagements	241
8.6 Aspekte der ökonomischen Analyse von Personalstrategien bzw. personalstrategischen Entscheidungen	243
8.7 Zusammenfassung: Mehrschichtige Analyse der Wertschöpfung des Personalmanagements	246
9 FAZIT	250
9.1 Zusammenfassung und inhaltliche Schlussfolgerungen	250
9.2 Beurteilung der Schlussfolgerungen auf der Meta-Ebene	258
LITERATURVERZEICHNIS	
STICHWORTVERZEICHNIS	

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>ABB.1: ZIELHIERARCHIE DER ARBEIT</i>	15
<i>ABB.2: AUFBAU DER ARBEIT</i>	18
<i>ABB.3: HUMANKAPITAL ALS ANALYSEOBJEKT DES HRA</i>	27
<i>ABB.4: PROZESSE UND NICHTMONETÄRE ZIELGRÖSSEN ALS ANALYSEOBJEKT</i>	28
<i>ABB.5: DAS VALUE NETWORK</i>	39
<i>ABB.6: NICHTMONETÄRE ZIELGRÖSSEN DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	68
<i>ABB.7: DURCHLAUFPHASEN EINER INFRASTRUKTURDIENSTLEISTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	74
<i>ABB.8: DURCHLAUFPHASEN EINER PROBLEMLÖSUNGSDIENSTLEISTUNG DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	75
<i>ABB.9: DIMENSIONEN DES WERTSCHÖPFUNGSWÜRFELS</i>	99
<i>ABB.10: GRUNDSÄTZLICHE STRUKTUR DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	104
<i>ABB.11: EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ ALS EBENEN DER WERTSCHÖPFUNG</i>	106
<i>ABB.12: PROZESSUALE DREI-EBENEN-BETRACHTUNG EINER PERSONALBESCHAFFUNGSDIENSTLEISTUNG</i>	108
<i>ABB.13: DAS SCHWEIZER-KREUZ-MODELL ZUR DARSTELLUNG DER KUNDENPARTIZIPATION IM PERSONALMANAGEMENT</i>	111
<i>ABB.14: KONSTRUKTION EINER WIRKUNGSKETTE NACH DER SERVICE-PROFIT-CHAIN</i>	114
<i>ABB.15: KONSTRUKTION EINER WIRKUNGSKETTE ALS WERTPROJEKTION</i>	114
<i>ABB.16: GRUNDMUSTER EINER STRUKTURSPEZIFISCHEN ÖKONOMISCHEN ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	119
<i>ABB.17: LEISTUNGSNIVEAUS EINER DIENSTLEISTUNG 'PERSONALBESCHAFFUNG'</i>	125
<i>ABB.18: DIE INPUT/OUTPUT-ANALYSE ALS GRUNDLAGE FÜR EINE ZUORDNUNG VON PROZESSEN ZU AKTIONSFELDERN DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	132
<i>ABB.19: PROZESSWÜRFEL</i>	137
<i>ABB.20: DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE DER UNTERNEHMUNG</i>	143
<i>ABB.21: FUNKTIONALE WERTSCHÖPFUNGSKETTE PERSONALMANAGEMENT</i>	146
<i>ABB.22: WERTSCHÖPFUNGSKETTE PERSONALMANAGEMENT UND AUSGELAGERTE BAUSTEINE</i>	150
<i>ABB.23: DETAILIERUNGSGRADE DER PROZESSE EINES NACHFOLGEPLANS</i>	151
<i>ABB.24: BESTIMMUNGSPARAMETER DER SELEKTION GEEIGNETER ANALYSEINSTRUMENTE BZGL. DER AKTIONSFELDBEZOGENEN WERTSCHÖPFUNG DES PERSONALMANAGEMENTS</i>	158
<i>ABB.25: PROZESSHIERARCHIE UND WERTSCHÖPFUNGSKETTE</i>	173

ABB.26: DECKUNGSBEITRÄGE AUF GRUNDLAGE DER PROZESSTUFEN EINER AKTIONSFELDBEZUGENEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE	181
ABB.27: ZIELKOSTENDIAGRAMM FÜR PROZESSTUFEN AKTIONSFELDBEZUGENER WERTSCHÖPFUNGSKETTEN DES PERSONALMANAGEMENTS	186
ABB.28: DER INTEGRIERTE MITARBEITERZYKLUS.....	193
ABB.29: KUMULIERTE KOSTEN UND WERTBEITRÄGE IM MITARBEITERZYKLUS.....	196
ABB.30: INNOVATIVE INSTRUMENTE ZUR ERFASSUNG DER KOSTENWIRKUNGEN AKTIONSFELDBEZUGENER WERTSCHÖPFUNGSKETTEN DES PERSONALMANAGEMENTS.....	199
ABB.31: MÖGLICHE BEDEUTUNG DER PERSONALMANAGEMENTFUNKTIONEN FÜR DIE BILDUNG VON AKTIONSFELDERN DES PERSONALMANAGEMENTS.....	217
ABB.32: ABGRENZBARKEITS-BEWERTUNGSPORTFOLIO DER PERSONALMANAGEMENTFUNKTIONEN	218
ABB.33: WERTSCHÖPFUNGSKETTE EINES AKTIONSFELDS 'WEITERBILDUNGSMASSNAHME X'	225
ABB.34: PERSONAL-PORTFOLIO ALS GRUNDLAGE FÜR DIE DIFFERENZIERUNG VON AKTIONSFELDERN DES PERSONALMANAGEMENTS.....	236
ABB.35: ZUORDNUNG VON PERSONALMANAGEMENTTÄTIGKEITEN ZU NORMSTRATEGIE-AKTIONSFELDERN DES PERSONALMANAGEMENTS.....	237
ABB.36: ZUORDNUNG VON PERSONALSTRATEGIEN ZU UNTERNEHMENSSTRATEGIEN	244
ABB.37: DIE MEHRSCICHTIGKEIT DER AKTIONSFELDORIENTIERTEN ANALYSE DES PERSONALMANAGEMENTS.....	247
ABB.38: AKTIONSFELDPORTFOLIO.....	248