

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
A. Personalcontrolling – Wertschöpfungsorientierte Evaluation des Personalmanagements	1
1. Einführung – Wertschöpfungsorientiertes Personalcontrolling als integraler Bestandteil der Unter- nehmensführung	3
2. Konzeptionelle Grundlagen	9
3. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement als Aufgabe eines unternehmerischen Personalmanagements	70
4. Personalprozessbezogene Messung der Wertschöpfung	203
B. Integrierte Wertschöpfungsmessung im Wertschöpfungs- center Personal	247
5. Messung der Wertschöpfung in der Management- Dimension	249
6. Messung der Wertschöpfung in der Service-Dimension	280
7. Messung der Wertschöpfung in der Business-Dimension	307
C. Personalcontrolling mit integrierten Bewertungsmodellen	353
8. Wertschöpfungsmessung mit der Balanced Scorecard	355
9. Wertschöpfungsmessung mit dem europäischen EFQM-Modell für Excellence	397
10. Wertschöpfungsmessung im Business Excellence-Modell ...	434
11. Zusammenfassung	447
12. Literaturverzeichnis	457
13. Stichwortverzeichnis	493

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
A. Personalcontrolling – Wertschöpfungsorientierte Evaluation des Personalmanagements	1
1. Einführung – Wertschöpfungsorientiertes Personalcontrolling als integraler Bestandteil der Unternehmensführung	3
2. Konzeptionelle Grundlagen	9
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
3. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement als Aufgabe eines unternehmerischen Personalmanagements	70
3.1 Unternehmerische Führung und unternehmerisches Personalmanagement	71
3.2 Rollen des Personalmanagements	75

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
4.	Personalprozessbezogene Messung der Wertschöpfung . . .	203
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	Personalphonorierung.....	223
4.6	Personalentwicklung.....	228
4.7	Personalführung und laterale Kooperation.....	235
4.8	Personaladministration.....	243
4.9	Schlussbetrachtung	245
B.	Integrierte Wertschöpfungsmessung im Wertschöpfungscenter Personal	247
5.	Messung der Wertschöpfung in der Management-Dimension.....	249
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
6.	Messung der Wertschöpfung in der Service-Dimension ...	280
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
7.	Messung der Wertschöpfung in der Business-Dimension ..	307
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
C.	Personalcontrolling mit integrierten Bewertungsmodellen	353
8.	Wertschöpfungsmessung mit der Balanced Scorecard	355
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
9.	Wertschöpfungsmessung mit dem europäischen EFQM-Modell für Excellence	397
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
10.	Wertschöpfungsmessung im Business Excellence-Modell ..	434
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
11.	Zusammenfassung	447
12.	Literaturverzeichnis	457
13.	Stichwortverzeichnis	493

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit	5
Abb. 2:	Wertschöpfungscenter Personal als Ansatz der Wertschöpfungsmessung	6
Abb. 3:	Controllingdimensionen im Wertschöpfungscenter Personal	7
Abb. 4:	Integrierte Ansätze zur Messung der Wertschöpfung im Personalmanagement	7
Abb. 5:	Controlling-Prozess	10
Abb. 6:	Ausgewählte Aufgaben und Instrumente des Controllings.	11
Abb. 7:	Entwicklung der Personalcontrolling-Idee im deutschsprachigen Raum.	13
Abb. 8:	Evaluation als integraler Bestandteil des Personalcontrollings	15
Abb. 9:	Drei Ebenen des Personalcontrollings	16
Abb. 10:	Qualitatives versus quantitatives Controlling.	17
Abb. 11:	Messgrößen bei der Steuerung im Personalmanagement..	18
Abb. 12:	Controlling-Durchdringung des Personalmanagements ..	19
Abb. 13:	Hauptaspekte der Strategie des Personalbereichs	20
Abb. 14:	Beispiel für einen Index zur Mitarbeiterzufriedenheit	24
Abb. 15:	Beispiel für eine Rating-Skala.	25
Abb. 16:	Evaluation als Oberbegriff von Messung und Schätzung ..	27
Abb. 17:	Kenntnisstand der Mitarbeiter von der Personalpolitik	27
Abb. 18:	Zusammenhang der Entstehungs- und Verteilungsrechnung	32
Abb. 19:	Unternehmensgrenzen	34
Abb. 20:	Entstehungsrechnung.	36
Abb. 21:	Verteilungsrechnung.	37
Abb. 22:	Sozialrechnung der BASF AG 1992.	38
Abb. 23:	Die Wertschöpfungskette nach Porter	41
Abb. 24:	Beispiel zur Berechnung des Unternehmenswertes mit dem Übergewinnverfahren.	45
Abb. 25:	Beispiel zur Berechnung des Unternehmenswerts mit dem Discounted Cash-Flow-Ansatz	46
Abb. 26:	Erkenntnisse der PIMS-Studie.	50
Abb. 27:	Das europäische EFQM-Modell für Excellence	53
Abb. 28:	Berechnung des Six-Sigma-Wertes in der Gehaltsabrechnung bei einer deutschen GE-Tochter	55

Abb. 29: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Dienstleistungsmanagement	57
Abb. 30: Modell der Servicequalität	58
Abb. 31: Mögliche Beiträge der Wertschöpfungsstufen zur (internen) Kundenzufriedenheit am Beispiel der Personalentwicklung aus Sicht der Personalabteilung.	60
Abb. 32: Bezugsrahmen der Wertschöpfung	61
Abb. 33: Dimensionen des Wertschöpfungscenter-Konzepts	63
Abb. 34: Controllingdimensionen für eine umfassende Wertschöpfungsmessung im Wertschöpfungscenter Personal .	66
Abb. 35: Verbreitung des Wertschöpfungscenter-Konzepts.	67
Abb. 36: Messung der Wertschöpfung des Personalmanagements .	69
Abb. 37: Portfolio (mit-)unternehmerischen Verhaltens.	72
Abb. 38: Portfolio der mitunternehmerischen Typologien	73
Abb. 39: Transformationskonzept »Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer«	74
Abb. 40: Die Rollen des Personalmanagements.	76
Abb. 41: Definition der Rollen des Personalmanagements.	77
Abb. 42: Wichtigkeit verschiedener Rollen des Personalmanagements.	78
Abb. 43: Träger der Rollen des Personalmanagements.	79
Abb. 44: Die Rollen des Personalmanagements und die damit verbundenen Wertschöpfungsschwerpunkte	81
Abb. 45: Engere Kundenorientierung im Personalmanagement . .	86
Abb. 46: Träger der Personalmanagementaufgaben	90
Abb. 47: Personalmanagementprozesse bei der Deutschen Telekom AG.	92
Abb. 48: Steuerungskonzepte der Führung	93
Abb. 49: Dominante Steuerungskonzepte in Unternehmen	94
Abb. 50: Externe und interne Nutzenpotenziale für das Personalmanagement.	99
Abb. 51: Zwei Perspektiven der Wertschöpfungsmessung.	101
Abb. 52: Elemente für die Evaluation des Kontextes.	102
Abb. 53: Unterscheidung der Managementebenen	103
Abb. 54: Kennzahlen für das Personalmanagement	109
Abb. 55: Kennzahlengliederung von Saratoga Europe	111
Abb. 56: Kennzahlen bei Hewlett Packard	112
Abb. 57: DuPont-Kennzahlensystem	113
Abb. 58: Kennzahlensystem für den Cash-Flow pro Mitarbeiter. . .	114
Abb. 59: Entwicklung eines selektiven Kennzahlensystems für das Personalmanagement	115
Abb. 60: Prozessbezogene Kennzahlen für die Personalgewinnung	117

Abb. 61: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit	119
Abb. 62: Eindrucks- und Divergenzmessung.	121
Abb. 63: Fragenbereiche eines Arbeitsbeschreibungsbogens	123
Abb. 64: Fragenbereiche zur Mitarbeiterzufriedenheit im EFQM- Modell	124
Abb. 65: Qualifikationsgruppen und Befähigung	126
Abb. 66: Totale Mitarbeitereffektivität nach Bühner	128
Abb. 67: Instrumente auf der Ebene der Mitarbeiter und ihr Verbreitungsgrad.	131
Abb. 68: Vergleich von Potenzial- und Leistungsbeurteilung	134
Abb. 69: 360°-Beurteilungskonzept	135
Abb. 70: Die Big Five der Persönlichkeit	138
Abb. 71: Praxisbeispiel von Scintilla AG für eine Trainingsunter- lage ein strukturiertes Interview von unternehmerischen Schlüsselkompetenzen	140
Abb. 72: Ein multimodales Management Audit	142
Abb. 73: Beispiel für eine institutionalisierte wechselseitige Beurteilung im Mitarbeitergespräch	144
Abb. 74: Abschätzung der Zeit und Kosten der Personalbeurteilung	146
Abb. 75: Personalportfolio nach Odiorne	147
Abb. 76: Portfolio (mit-)unternehmerischen Verhaltens.	147
Abb. 77: Personalbeurteilungsbogen der Hypo-Vereinsbank für eine Führungskraft	150
Abb. 78: Beurteilungsverfahren für das Verhalten im Team bei der SEB Bank AG.	151
Abb. 79: Beispiel für einen Bogen zur Mitarbeiterförderung.	152
Abb. 80: Instrumente zur Messung der Qualität des Personal- managements durch den direkten Vorgesetzten	153
Abb. 81: Instrumente zur Messung der Qualität des Personal- managements durch die geführten Mitarbeiter	154
Abb. 82: Gestaltungsvorschläge für Mitarbeiterumfragen	156
Abb. 83: Fragebogen für die Mitarbeiterzufriedenheit	158
Abb. 84: Vergleich des Wichtigkeits- und des Zufriedenheitsprofils	159
Abb. 85: Imageprofil	160
Abb. 86: Die beliebtesten Unternehmen in der Schweiz und in Europa	161
Abb. 87: Mitarbeiterumfragen zur Messung der Qualität des Personalmanagements durch die geführten Mitarbeiter. . .	161
Abb. 88: Fragebogen zur Messung der Qualität des Personal- managements auf der Stufe ABB Schweiz.	167
Abb. 89: Auszug aus dem Fragebogen zur Messung der Qualität der Personalabteilung auf der Ebene der ABB-Gesellschaften .	168

Abb. 90: Beurteilung der Wertschöpfungsqualität der Personal- abteilung durch zentrale Bezugsgruppen	169
Abb. 91: Das Professionalitätskonzept der DGFP	170
Abb. 92: Die Wirkungs- und die Konfigurationsprofessionalität im Personalmanagement in 2005.....	170
Abb. 93: Die Professionalitätsmatrix in 2005.....	171
Abb. 94: Kritikpunkte an der PIX-Studie der DGFP.....	172
Abb. 95: Risikomanagement bei der Münchner Rück	176
Abb. 96: Bewertungskonzepte für das Humanvermögen	178
Abb. 97: Jahresbilanzen 1969 und 1973 der R. G. Barry Corp. ohne und mit Berücksichtigung des Humanvermögens.....	180
Abb. 98: Der Mitarbeiterzyklus	181
Abb. 99: Modell für die Messung der Anschaffungskosten der Humanressourcen	182
Abb. 100: Modell für die Messung der Wiederbeschaffungskosten der Humanressourcen.....	183
Abb. 101: Nettowertbeitrag von kurzzeitigen Entlassungen.....	184
Abb. 102: Bestimmungsgrößen des Wertes eines Mitarbeiters für die Organisation	185
Abb. 103: Eintrittswahrscheinlichkeiten in Hierarchiestufen.....	186
Abb. 104: Grenzen der Nutzung von Benchmarking	192
Abb. 105: Kostenranking insgesamt	193
Abb. 106: Kosten-Portfolio	194
Abb. 107: Verbreitung von Benchmarking zur Qualitätsbeurteilung der Personalabteilung	195
Abb. 108: Kriterienkatalog für computerunterstützte Controlling- methoden	196
Abb. 109: Das Projekt Exzellenz in Human Resources bei der BMW Group	197
Abb. 110: Ausgewählte Funktionen des Modul SAP ERP Human Capital Management.....	198
Abb. 111: Unterstützung der Personalbeschaffung bei PeopleSoft ..	198
Abb. 112: Formen von Selbst-Service im Personalmanagement	199
Abb. 113: Kernprozesse im Personalmanagement.....	204
Abb. 114: Evaluationsniveaus im Personalmanagement.....	206
Abb. 115: Phasenorientierte Messgrößendefinition	209
Abb. 116: Wertschöpfungsindikatoren für das Personalcontrolling .	213
Abb. 117: Wertschöpfungsindikatoren für das Personalmarketing ..	215
Abb. 118: Wertschöpfungsindikatoren für die Personalgewinnung .	217
Abb. 119: Kennzahlen für das Personalgewinnungscontrolling bei Siemens Mobile Phones	218

Abb. 120: Kennzahlen für das Personalgewinnungscontrolling bei einem Wertpapierhandelsunternehmen	219
Abb. 121: Wertschöpfungsindikatoren beim Personaleinsatz	220
Abb. 122: Austritte 1997 bei ABB	222
Abb. 123: Wertschöpfungsindikatoren bei der Personalfreisetzung . .	223
Abb. 124: Lohngerechtigkeit und Indikatoren zur Messung	224
Abb. 125: Beispiel eines Bonus-Incentive Programms für die Mitglieder einer Auslandsniederlassung	225
Abb. 126: Wertschöpfungsindikatoren bei der Personalhonorierung.	227
Abb. 127: Prozesskette für die Weiterbildung bei der Mercedes Benz AG	229
Abb. 128: Evaluationsniveaus bei der Aus- und Weiterbildung	231
Abb. 129: Monitoring- und Steuerungsgrundlagen bei der Lufthansa Cargo AG	231
Abb. 130: Wertschöpfungsindikatoren bei der Personalentwicklung.	235
Abb. 131: Zentrale Konfliktdimensionen bei lateraler Kooperation . .	236
Abb. 132: Evaluation der Führungssituation nach dem Kontingenzmodell von Fiedler	237
Abb. 133: Evaluation des Reifegrads des Mitarbeiters für die Wahl des Führungsstils nach dem Reifegradmodell von Hersey/Blanchard	238
Abb. 134: Wertschöpfungsindikatoren bei der Personalführung	243
Abb. 135: Wertschöpfungsindikatoren für die Personaladministration	244
Abb. 136: Dimensionen der Wertschöpfungsmessung.	251
Abb. 137: Beispiel für Ziele, ihre Operationalisierung und ihre Messung im Personalbereich	257
Abb. 138: Dringlichkeits-Wichtigkeits-Portfolio bei der Festo AG . . .	259
Abb. 139: Systematik der Kundenbeziehungen	261
Abb. 140: Wichtigkeit der Managementqualifikationen für die Personalabteilung	262
Abb. 141: Bewertung der Managementqualifikation durch den Kunden.	263
Abb. 142: Grundperspektiven der Leistungsmessung und -bewertung.	264
Abb. 143: Elemente einer strategischen Entscheidung	265
Abb. 144: Grundmethoden von Wirtschaftlichkeitsanalysen	269
Abb. 145: Beispiel für eine Kostenvergleichsanalyse	269
Abb. 146: Beispiel für eine Kosten-Nutzen-Analyse	270
Abb. 147: Beispiel für eine Kosten-Wirksamkeits-Analyse	271
Abb. 148: Beispiel für eine Nutzwertanalyse	272
Abb. 149: Vorgehensweise für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse	273

Abb. 150: Assessment-Center-Erfolgswirkungen bei unterschiedlichen Validitäten und Standardabweichungen (SD) der Jahresleistung	278
Abb. 151: Schematischer Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Zufriedenheit der Mitarbeiter . . .	281
Abb. 152: Zufriedenheits-Loyalitäts-Beziehungen von Mitarbeitern	283
Abb. 153: Prinzipielle Ansatzpunkte für Management der Dienstleistungsqualität des Personalbereichs.	284
Abb. 154: Service Level Agreement für Personalmanagementdienstleistungen bei der Schweizerischen Bankgesellschaft – Beispiel: Einführung neuer Mitarbeiter.	286
Abb. 155: Wichtigkeit der Dienstleistungsqualifikationen für die Personalabteilung	291
Abb. 156: Bewertung der Servicequalifikation durch den Kunden . .	292
Abb. 157: Fragebogen zur Qualität ausgewählter Dienstleistungen der Personalabteilung	293
Abb. 158: Modell der Servicequalität für das Personalmanagement .	294
Abb. 159: Portfolio der Produkte bzw. Dienstleistungen des Wertschöpfungscenters Personal	295
Abb. 160: Ergebnisse der Kundenbefragung zu den Dienstleistungen der Personalabteilung	296
Abb. 161: Ergebnisse der Kundenbefragung zur Service-Dimension der Personalabteilung	297
Abb. 162: Erfahrung bei der Erhebung der Dienstleistungsqualität .	298
Abb. 163: Standards für die Moderatorvariablen	300
Abb. 164: Minimalstandards beim Schweizerischen Bankverein. . . .	301
Abb. 165: Human-Ressourcen-Bilanz und Wertschöpfungsindikatoren.	302
Abb. 166: Maßnahmen zur Kostensenkung im Personalbereich. . . .	308
Abb. 167: Idealtypen der Center-Strukturen und ihre Bedeutung für das Personalmanagement	310
Abb. 168: Gefahren bei der Budgetierung	313
Abb. 169: Vorgehensweise bei der Gemeinkostenwertanalyse.	314
Abb. 170: Beispiel einer Gemeinkostenwertanalyse für die Personalabteilung.	315
Abb. 171: Vorgehensweise bei Zero-Base-Budgeting	316
Abb. 172: Vorgehensweise bei der Administrativen Wertanalyse . . .	317
Abb. 173: Beispiel für Prozesskostenrechnung bei der Potenzialerfassung für die Führungskräfteentwicklung	322
Abb. 174: Ablauf der Prozesskostenrechnung	323
Abb. 175: Beispiel der Prozesskostenrechnung I	324
Abb. 176: Beispiel der Prozesskostenrechnung II (nach Zielgruppen)	325

Abb. 177: Mengengerüst der Abrechnung Lohn-Gehalt in einem internationalen Handels- u. Dienstleistungsunternehmen.	331
Abb. 178: Erfassung und Verrechnung der Kosten des Personalmanagements.	332
Abb. 179: Beispiel für Target-Costing bei der Potenzialerfassung für die Führungskräfteentwicklung.	335
Abb. 180: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung für die externe Durchführung eines Assessment-Centers.	336
Abb. 181: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung für die externe Durchführung eines Assessment-Centers.	337
Abb. 182: Marketingstrategien für das Personalmanagement	338
Abb. 183: Erlöshöhe-Erlösrisiko-Portfolio	339
Abb. 184: Verrechnungspreispolitik der vier organisatorischen Idealtypen	341
Abb. 185: Preisliste für die Personaldienstleistungen bei Hewlett Packard	347
Abb. 186: Gemeinkosten-Kontierungssystematik innerhalb eines Funktionalressorts (Werks) der DaimlerChrysler AG.	349
Abb. 187: Formular zur Weiterberechnung von Leistungen	350
Abb. 188: Balanced Scorecard als Rahmenkonzept zur Übersetzung einer Strategie in operationale Größen.	356
Abb. 189: Zielpyramide der Balanced Scorecard bei der BMW Group	362
Abb. 190: Messgrößen für das Personalmanagement bei der E. Breuninger GmbH	363
Abb. 191: Skandia Market Value Scheme.	364
Abb. 192: »Skandia Navigator«	365
Abb. 193: Intellectual Capital Report: Renewal & Development Focus	366
Abb. 194: Intellectual Capital Report: Human Focus.	366
Abb. 195: Zusammenhang zwischen Strategie und Leistungsmessung	368
Abb. 196: Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Balanced Scorecard	369
Abb. 197: Balanced Scorecard bei der Deutschen Lufthansa	370
Abb. 198: Leistungszulage für das obere Management auf Basis der Balanced Scorecard (BSC)	371
Abb. 199: Anteil der Unternehmen, die die BSC mit dem Anreizsystem verknüpfen	372
Abb. 200: Balanced Scorecard als integraler Bestandteil bei der Verbesserung der Führungsinstrumente	373
Abb. 201: Kapitalbezogene Sichtweise des CVA für die SAP AG.	376

Abb. 202: Personalbezogene Sichtweise des CVA für die SAP AG . . .	377
Abb. 203: Relevanz der HR-Betrachtung für DAX-Unternehmen . .	378
Abb. 204: Balanced Scorecard als Werthebelbaum	379
Abb. 205: HR-Cockpit als Werthebelbaum	380
Abb. 206: Strategisches Personalcontrolling im RAG-Konzern	382
Abb. 207: Wirkzusammenhänge zwischen den Steuergrößen	382
Abb. 208: Messung der qualitativen Zielgrößen	383
Abb. 209: Messung der quantitativen Zielgrößen	384
Abb. 210: BSC für das Personalmanagement	385
Abb. 211: Messung der internen Effizienz bei der UBS AG	387
Abb. 212: Balanced Scorecard des Customer Contact Center von ONE (Connect Austria GmbH)	388
Abb. 213: BSC für das Wertschöpfungscenter Personal	389
Abb. 214: Balanced Scorecard für die Personalabteilung	390
Abb. 215: Messgrößen für das Ziel Nr. 5 »Neue Strukturen mit Leben füllen« der IBM.	391
Abb. 216: Messgrößen für das Ziel Nr. 7 »Eigene Prozesse ver- einfachen« der IBM.	392
Abb. 217: Beispiel für die Finanzperspektive einer BSC im Bildungs- bereich (Altana Pharma AG)	393
Abb. 218: Beispiel Balanced Scorecard Personal bei der REWE.	395
Abb. 219: Das europäische EFQM-Modell für Excellence	398
Abb. 220: Gewichtung der einzelnen Komponenten im euro- päischen EFQM-Modell für Excellence.	399
Abb. 221: Auswahl von Operationalisierungsvorschlägen zur Komponente Führung	407
Abb. 222: Auswahl von Operationalisierungsvorschlägen zur Komponente Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.	408
Abb. 223: RADAR-Bewertungsmatrix für die Befähigerkompo- nenten des EFQM-Modells.	412
Abb. 224: RADAR-Bewertungsmatrix für die Ergebniskompo- nenten des EFQM-Modells.	414
Abb. 225: Integration des EFQM-Modells in die Balanced Scorecard	416
Abb. 226: Für das Personalmanagement besonders relevante Komponenten des EFQM-Modells	417
Abb. 227: Ziele in der Komponente Mitarbeiterbezogene Ergebnisse auf den Hierarchieebenen bei der Siemens AG	424
Abb. 228: Balanced Scorecard des Deutschen Telekom Konzerns. . .	426
Abb. 229: Kurzzusammenfassung der Assessment-Ergebnisse in der Komponente »Mitarbeiter« bei der HUBER+SUHNER AG.	430
Abb. 230: Phasenschema der EFQM-Einführung bei der UBS AG . .	431