

INHALTSVERZEICHNIS

I. EINLEITUNG

II. DIE KONZEPTION DES „WERT-SCHÖPFUNGS-CENTERS-PERSONAL“ 6

A. DARSTELLUNG DES ANSATZES „WERTSCHÖPFUNGS-CENTER PERSONAL“ ALS STRUKTURALES ELEMENT 6

1. ZUR NOTWENDIGKEIT EINER NEUEN POSITIONIERUNG DER PERSONALARBEIT	6
1.1. <i>Der Trend im Personalwesen</i>	6
1.2. <i>Die Wandlung der Rolle des Personalmanagers</i>	7
2. ÜBERLEGUNGEN ZU EINEM STRUKTURALEN "WERTSCHÖPFUNGS-CENTER-ANSATZ" NACH WUNDERER	7
2.1. <i>Die traditionellen Elemente "Wert" und "Wertschöpfung"</i>	7
2.2. <i>Die strukturelle Gestaltung des "Wertschöpfungs-Centers"</i>	8
2.3. <i>Beurteilung und Entwicklungsmöglichkeiten dieses strukturalen Ansatzes</i>	13
3. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND KRITIK DIESER KONZEPTION	15
3.1. <i>Die strategische Wertschöpfung als wesentliches Managementziel</i>	15
3.2. <i>Defizite, die aus einer strukturalen Betrachtung des Wertschöpfungs-Centers resultieren</i>	18
3.3. <i>Die Verbindung mit dem strategischen Management</i>	19

B. STRATEGISCHES MANAGEMENT UND DER KONNEX ZUR STRATEGISCHEN WERTSCHÖPFUNG20

1. ENTWICKLUNGSSCHRITTE DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS	20
1.1. <i>Einleitung</i>	20
1.2. <i>Die Produkt-/Marktplanungskonzepte der 70er-Jahre</i>	22
1.3. <i>Strategische Profilierung der 80er-Jahre</i>	23
1.4. <i>Geänderte Unternehmensarchitekturen als Herausforderung für die 90er-Jahre</i>	24
2. UNTERSCHIEDLICHE FOKUSSIERUNG AUF UNTERNEHMENS- UND GESCHÄFTSEBENE	26
3. <i>Die Tool-Box im Aufriß</i>	28
4. DIE STRATEGISCHE KONZEPTION NACH KIRSCH ALS UMFELD EINES POTENTIALORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS	33
4.1. <i>Profil dieser Konzeption</i>	33
4.2. <i>Das Spektrum eines Strategischen Managements</i>	34
4.3. <i>Die Gesamtarchitektur eines Managementsystems</i>	36
4.4. <i>Das Element der Human-Ressourcen im Rahmen dieses Modells</i>	37
4.5. <i>Die Verbindung des Wertschöpfungs-Centers und des strategischen Managements</i>	39
<i>Anmerkungen und Zitate zu Kapitel II</i>	40

III. DIE WERTKETTE ALS BEZUGSRAHMEN IM WERTSCHÖPFUNGS-CENTER-PERSONAL

A. DAS WERTKETTENKONZEPT ALS STRATEGISCHES INSTRUMENTARIUM.....44

1. DIE ZENTRALEN ELEMENTE DER WETTBEWERBSSTRATEGIE.....	44
1.1. Begriff, Einleitung und Überblick	44
1.2. Die Wertkette gekoppelt an die Wettbewerbsstrategie	45
2. DIE WERTKETTE ALS STRATEGISCHES INSTRUMENTARIUM.....	46
2.1. Wertkette und Geschäftssystem	47
2.2. Die Porter'sche Wertkette als geschlossene Konzeption	52
3. ANWENDUNGEN	62
3.1. Konkrete Anwendungen der Wertschöpfungskette.....	62
3.2. Sonderformen und weitere Anwendungsbeispiele der Wertkette.....	65

B. DIE ENTWICKLUNG EINER HR-WERTKETTE ALS PROZESSUALES ELEMENT67

1. BEREITS VORHANDENE ANSÄTZE DES WERTKETTENKONZEPTES FÜR DEN PERSONALBEREICH	67
1.1. Die generische Porter'sche Wertkette im Personalmanagement	67
1.2. Die Personalwertschöpfung von Berthelsmann.....	68
1.3. Weitere Beispiele für die Gestaltung der Wertkette im Bereich des Personalmanagements.....	68
2. HR IM KONTEXT EINER ERWEITERTEN BETRACHTUNG DER WETTBEWERBSVORTEILE	73
3. DIE KONSTRUKTION EINER SPEZIELLEN WERTKETTENKONZEPTION FÜR DEN PERSONALBEREICH	77
3.1. Die generische Personalwertkette	77
3.2. Die Darstellung einer Wertkette der Personalentwicklung	79
3.3. Die Subketten im Wertschöpfungsbereich Personalentwicklung.....	80
3.4. Darstellung und Interpretation der gesamten Konzeption.....	81
Anmerkungen und Zitate zu Kapitel III	84

IV. ALLGEMEINE FORM DER PERSONALWERTKETTE

A. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "ZIELSETZUNG"87

1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN DER WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "ZIELSETZUNG"	87
2. RAHMENBEDINGUNGEN UND POTENTIALE FÜR WERTAKTIVITÄTEN DER "HR-ZIELSETZUNGEN"	88
2.1. Das personalwirtschaftliche Zielsystem.....	88
2.2. Die Rolle des Human-Ressourcen-Managements im strategischen Gefüge	90
2.3. Der Prozeß der HR- Ziel- und Strategieentwicklung.....	91
2.4. Schwerpunkte bei der Definition der Human-Ressourcen-Strategien als Bestandteil des Zielbildungsprozesses	93
3. THEORETISCHE KONZEPTIONEN DES HR-MANAGEMENTS ALS SYNOPSIS FÜR DEN ZIELBILDUNGSPROZESS	100
3.1. Gängige Überblicksdarstellungen zum strategischen Human-Ressourcen-Management	100
3.2. Der Michigan-Ansatz - eine integrierte Konzeption.....	101

3.3. Der Harvard-Ansatz	102
3.4. Der Stuttgarter-Ansatz	103
4. WEITERE ZENTRALE ASPEKTE DIESER WERTSCHÖPFUNGSSTUFE	105
4.1. Visionäres Personalmanagement	105
4.2. Der Personalmarkt im nächsten Jahrtausend - Trends als Angelpunkte für die Planung	108
4.3. Die Auswirkungen des Wertewandels auf die personalwirtschaftliche Zielsetzung	110
B. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE BEDARFSERMITTLUNG	112
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN DER WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "BEDARFSERMITTLUNG"	112
2. BEGRIFFSÜBERSICHT UND SYSTEMATISCHER ZUSAMMENHANG	113
3. DIE ERMITTLUNG DES QUANTITATIVEN PERSONALBEDARFS	116
4. QUALITATIVE PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	121
5. DIE STRATEGISCHE PERSPEKTIVE DER BEDARFSERMITTLUNG	122
C. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "UMSETZUNGS-PLANUNG"	125
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN FÜR DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "UMSETZUNGSPLANUNG"	125
2. INTEGRIERTER AUFBAU VON HUMANRESSOURCEN-SYSTEMEN	126
3. FELDER DER PERSONALPLANUNG	127
4. METHODEN DER PERSONALPLANUNG	131
5. PERSONAL-CONTROLLING ALS ERWEITERUNG DER HR-PLANUNG	132
5.1. Der Bezugsrahmen des Personal-Controllings	132
5.2. Inhalt und Aufbau von Personal-Controlling-Konzeptionen	135
5.3. Die Humanvermögensrechnung als Modellraster einer kosten- und wertorientierten Planung	137
6. DIE SYSTEMATISCHE EINBINDUNG VON HUMANINVESTITIONEN	141
D. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "UMSETZUNG"	145
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN FÜR DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "UMSETZUNG"	145
2. DAS PERSONALAUSFÜHRUNGSSYSTEM	146
2.1. Allgemeines	146
2.2. Auswahl und Beschaffung	147
2.3. Einsatz und Beförderung	152
2.4. Informationsverarbeitung im Rahmen der Personalfunktion	155
2.5. Entlohnungs-, Anreiz- und Entgeltpolitik	158
2.6. Personalfreisetzung und Outplacement	162
3. BEGLEITENDE UND SYSTEMÜBERGREIFENDE AKTIVITÄTEN IM RAHMEN DER PERSONALWIRTSCHAFT	165
E. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "EVALUATION"	167
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN DER WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "EVALUATION"	167
2. DIE MEB- UND BEWERTUNGSPROBLEMATIK IM ZUSAMMENHANG MIT DER RESSOURCE "PERSONAL"	168
3. DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE EVALUATION VON PERSONALAGENDEN	170
3.1. Die Analyseebenen der Personalarbeit	170

3.2. Zukunftsorientierte Bewertung versus Vergangenheitsanalysen.....	170
3.3. Die Budgetierung als Dialog zwischen Evaluation und Planung	172
3.4. Kennzahlen als zentrale Elemente der "Evaluation".....	174
3.5. Weitere quantitative Elemente im Personalmanagement	177
Anmerkungen und Zitate zu Kapitel IV.....	179

V. DIE "ALLGEMEINE PE-WERTKETTE".

A. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "ZIELE PE-BEDARF" UND DIE EINORDNUNG DER PE.....184

1. PRÄAMBEL.....	184
2. GRUNDLAGEN UND PROBLEMHINTERGRUND	184
2.1. Zentrale Begriffe und Leitfragen.....	184
2.2. Aufbau, Funktion und Systeme der PE im Aufriß.....	186
2.3. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung.....	190
2.4. Personalentwicklung als dynamischer Prozeß.....	192
3. DIE WEITERE KONSTRUKTION DES PE-WERTKETTENMODELLS	194
4. DIE SYNOPSIS DER ALLGEMEINEN WERTSCHÖPFUNGSSTUFE IM BEREICH "PE-ZIELE"	196

B. DIE SYNOPSIS DER PE-WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "BEDARF-BEURTEILUNG"200

C. DIE SYNOPSIS DER PE-WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "PLANUNG-LAUFBAHNFÖRDERUNG" 202

D. DIE SYNOPSIS DER PE-WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "FÖRDERUNG-BILDUNG"205

E. DIE SYNOPSIS DER PE-WERTSCHÖPFUNGSSTUFE "EVALUATION-FEEDBACK"208

Anmerkungen und Zitate	210
------------------------------	-----

VI. DIE SUBWERTKETTE FÜR "PE IM ZUGE DER GESCHÄFTSFELDSTRATEGIEN

A. DIE STRATEGISCHE POSITIONIERUNG213

1. PRÄAMBEL.....	213
2. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN.....	214
3. DIE PERSONALENTWICKLUNG ALS STRATEGISCHER FAKTOR	215
3.1. Die strategische Orientierung der Personalentwicklung.....	215
3.2. Thesen und Fragestellungen zur PE als strategisches Erfolgspotential.....	217
3.3. Die PE als Bestandteil des Sinnmodells der Organisation.....	219
3.4. Die lernende Organisation im situativen Kontext der PE.....	220
3.5. "Multi-Skilling" - Schlüsselqualifikationen als Zauberwort	222
3.6. Personalentwicklung als lebenszyklusorientierte Funktion	225
3.7. Weitere Aspekte der strategischen Personalentwicklung.....	226

4. KERNKOMPETENZEN - BASIS DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT	231
4.1. Die Konzeption der "Kernkompetenzen"	231
4.2. Die Positionierung von Kernfähigkeiten in der Wertkette	233
4.3. Reflexionen der "core competences" auf die PE	235
5. DIE EBENEN DER ZIELBILDUNG	236
5.1. Organisationsbezogene und individuelle Ebene des MbO	236
5.2. Der mehrfache Loop des Personalentwicklungszyklus	238
6. DAS ZIEL "PROFIT-CENTER" IN DER PERSONALENTWICKLUNG	240
B. POTENTIALE - LEISTUNGSLÜCKEN ALS WERTSCHÖPFUNGSSTUFE DER PE	242
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN	242
2. KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNGEN	243
3. PE-ERFORDERNISSE DER UNTERNEHMUNG	247
3.1. Die Bedarfssituation der Unternehmung	247
3.2. INSTRUMENTE ZUR ERMITTLUNG DES PE-BEDARFS	249
4. DIE MITARBEITERBEZOGENE PE-BEDARFSERMITTLUNG	253
4.1. Die Informationsbasis und wesentliche Instrumente	253
4.2. Das Assessment-Center in der Personalentwicklung	257
C. STRATEGISCHE PROJEKTIERUNG UND KONKRETE PLANUNGSAKTIVITÄTEN	260
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN	260
2. PE-PLANUNG "STATE OF THE ART" EIN LITERATURÜBERBLICK	261
3. PE-CONTROLLING IM DIALOG DER WERT- SCHÖPFUNGSSTUFEN PLANUNG UND EVALUATION	267
3.1. Die konzeptiven Elemente des PE-Controlling	267
3.2. Die PE als Investition	272
3.3. Die Budgetierung und kurzfristige Planung der PE	275
3.4. Planung durch Kennzahlen	279
4. PLANUNGSSCHRITTE IN DER GESTALTUNGSPHASE	280
4.1. Allgemeines	280
4.2. Method/E von Arthur Andersen	284
D. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE IMPLEMENTIERUNG	286
1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN	286
2. DIE METHODEN DER ENTWICKLUNGSARBEIT IM ÜBERBLICK	286
2.1. Allgemeines	286
2.2. Überblick und Klassifikation von PE-Verfahren und PE-Methoden	287
3. AUSWAHLKRITERIEN FÜR DIE METHODEN DER PE	292

4. DIE TRANSFERPROBLEMATIK	295
----------------------------------	-----

E. DIE WERTSCHÖPFUNGSSTUFE EVALUATION.....296

1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN	296
2. ALLGEMEINES	297
3. DIE ZIELBEREICHE DER EVALUATION.....	301
3.1. Das Kirkpatrick-Schema als ein mögliches Rahmenwerk.....	301
3.2. Die Reaktionsebene	302
3.3. Die Lernebene	304
3.4. Die Verhaltensebene	305
3.5. Die Funktions- bzw. Organisationsebene.....	306
4. METHODEN UND KONZEPTE DER EVALUATION IN DER PE	308
4.1. Ein Aufriß der Methoden durch die Ebenen der PE.....	308
4.2. Spezielle Aspekte der kostenorientierten Evaluation	311
4.3. Evaluation als Humanvermögensrechnung.....	319
4.4. Weiterführende Problemstellungen im Zusammenhang mit der PE-Evaluation.....	323
Anmerkungen und Zitate zu Kapitel V.....	329

VII. DIE SUBWERTKETTE FÜR PE-AKTIVITÄTEN IM ABGELEITETEN BEREICH.

1. ANKNÜPFUNGSPUNKTE UND STELLGRÖßEN	334
2. KARRIEREPLANUNG ALS BESTANDTEIL DER PE	334
2.1. Definitorisches und systematische Eingliederung.....	334
2.2. Elemente des traditionellen Karrieremanagements	336
2.3. Alternative Überlegungen zur Karriereplanung	337
3. KULTURARBEIT ALS ZENTRALER INHALT DIESER SUBKETTE.....	337
3.1. Darstellung des Zusammenhanges.....	337
3.2. Ausgewählte Modelle der Unternehmenskultur.....	341
3.3. Unternehmenskultur und PE-Politik.....	348
Anmerkungen und Zitate zu Kapitel VII	357

VIII. DIE SUBKETTE DER PE FÜR DEN AUTONOMEN BEREICH

IX. ZUSAMMENFASSUNG

X. LITERATURVERZEICHNIS