

Unternehmerisches Personalcontrolling

Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement.

Bearbeitet von
Prof. Dr. Rolf Wunderer, Dr. André Jaritz

4., aktualisierte Auflage 2007. Buch. XXIV, 500 S. Hardcover
ISBN 978 3 472 06945 4
Gewicht: 1040 g

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

5. Messung der Wertschöpfung in der Management-Dimension

Kapitelübersicht

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

5. Management-Dimension

5.1 Wertschöpfung in der Management-Dimension

Die Management-Dimension konzentriert sich auf die Wahrnehmung strategischer Aufgaben des Personalmanagements und ihrer Umsetzung durch Personalabteilung und Führungskräfte. Das größte Problem der Wertschöpfungsmessung in dieser Dimension besteht darin, dass strategische Überlegungen und Planungen einer objektiven, quantitativen und direkten Evaluation nur sehr schwer zugänglich sind.⁶¹¹ Hinterhuber empfiehlt deshalb, an jede quantitative Bewertung (»Erst wägen, ...«) eine qualitative Bewertung als ganzheitliche Betrachtung (... dann wägen«) anzuschließen.⁶¹² Auf diese Weise können dann auch die Annahmen der quantitativen Analyse kritisch hinterfragt werden.

Prinzipiell kann eine Messung über das Konzept der strategiebedingten Wertschöpfung erfolgen. Aus der Strategie des Personalmanagements können jedoch kaum Cash-Flows abgeleitet werden, die für eine solche Bewertung notwendig sind.

Neben konventionellen Größen, wie Erfolg oder Rentabilität, die im Wertschöpfungscenter in die Business-Dimension fallen, kann in der Management-Dimension die Messung der Wertschöpfung über die Erschließung und Ausnutzung von *Erfolgspotenzialen* erfolgen.⁶¹³ Allerdings kann die

611 Vgl. z. B. Pfohl 1988; Pfohl/Zettelmeyer 1993; Wunderer/v. Arx 2002.

612 Vgl. Hinterhuber 1996b, S. 273.

613 Vgl. Breid 1994.

Zielgröße Erfolgspotenzial nicht selbst gemessen, sondern nur über Indikatoren abgebildet werden.⁶¹⁴ Hier kann auf die Analyse *kritischer Erfolgsfaktoren* zurückgegriffen werden, die aus der Unternehmensstrategie für das Personalmanagement abzuleiten sind.⁶¹⁵

Damit kommen für eine Messung der Zielwirkungen in der Management-Dimension vor allem indirekte Messmethoden in Frage, die sich auf Indikatoren stützen. Lassen sich diese nicht eindeutig und für jeden nachvollziehbar feststellen, so fließen individuelle Werturteile und Einschätzungen des Beurteilenden in die Messung mit ein. Das subjektive Element muss dann bei der Dokumentation der Messergebnisse transparent gemacht werden. Dies gilt ebenso für die Messung der Wertschöpfung über die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen des Personalmanagements.

Zur Klassifizierung möglicher Erfolgsfaktoren eignet sich eine systemorientierte Betrachtungsweise des Unternehmens. Sieht man z. B. das Unternehmen als ein technologisches, ökonomisches und soziales System, dann kann die Wertschöpfung zunächst in diesen drei Dimensionen gemessen werden.⁶¹⁶

614 Vgl. Pfohl/Stölzle 1997, S. 179 f.

615 Vgl. Chakravarthy 1986, S. 440–453; Kaplan/Norton 1996b, S. 199 ff.; vgl. auch Kapitel 8, S. 333 ff.

616 Zusätzlich lässt sich noch die ökologische Dimension differenzieren, die für das Personalmanagement jedoch von nachgeordneter Bedeutung ist. Vgl. auch Remer/Sandholzer 1991, S. 388 ff.

Technologische Dimension (Denken in Mengen, Zeiten und Qualitäten)	Ökonomische Dimension (Denken in Werten⁶¹⁷)	Soziale Dimension (Denken in Werthaltungen, Bedürfnissen und Rollen)
<p>Erfolgsgrößen der Leistungsfähigkeit und des Leitungsumfanges (»Haben oder Können«)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quantitative Kapazität – Qualitative Kapazität – Elastizität <p>Erfolgsgrößen der Leistungsbereitschaft (»Haben oder Können«)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fehlerhäufigkeit – Kundenfreundlichkeit 	<p>Erfolgsgrößen der Preise</p> <ul style="list-style-type: none"> – am Beschaffungsmarkt – am Absatzmarkt – im Unternehmen (innerbetriebliche Verrechnungspreise) <p>Erfolgsgrößen von Umsatz und Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Marktposition und -wachstum – Probleme der Ein- und Auszahlungen – Kostenarten, -stellen und -träger – Kostenrelevanz von Prozessen 	<p>Erfolgsgrößen der Motivation (»Wollen«)</p> <ul style="list-style-type: none"> – extrinsisch – intrinsisch <p>Erfolgsgrößen der Rolle (»Dürfen oder Müssen«)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verhaltenserwartungen im Unternehmen – Verhaltenserwartungen in der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmen
mögliche Messgrößen		
<ul style="list-style-type: none"> – Produktivität – Durchlaufzeit – Kapazitätsauslastung – Umsetzungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> – Bewertung technologischer Zielsetzung – Liquidität – Rentabilität – Erfolgspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> – Übereinstimmung von Unternehmens- und Mitarbeiterkultur – Identifikation mit Zielen und Werten – Zufriedenheit der Mitarbeiter – langfristige Erhaltung des Humanpotenzials – Erfüllung von Ansprüchen der Gesellschaft

Abb. 136: Dimensionen der Wertschöpfungsmessung⁶¹⁸

In der Management-Dimension soll vor allem der Erfolgsbeitrag quantifiziert werden. Hier geht es in erster Linie um die technologische, ökonomische und soziale Beurteilung der *strategischen Konzepte* des Personalmanagements und ihrer Umsetzung. Im Vordergrund steht dabei die Analyse der

⁶¹⁷ Werte sind hier ausschließlich ökonomisch zu verstehen und daher von Werten im Sinne von (individuellen und gesellschaftlichen) Werthaltungen (vgl. soziale Dimension) zu unterscheiden.

⁶¹⁸ Eigene Darstellung. Vgl. Pfohl/Stölzle 1997, S. 85.

Effektivität (»Die richtigen Dinge tun«).⁶¹⁹ Dabei geht es auch um Aufbau und Sicherung von Erfolgspotenzialen.

Da eine Quantifizierung des Erfolgsbeitrages des Personalmanagements aufgrund zahlreicher Einzelwirkungen – wie z. B. zeitlicher und sachlicher Zurechnungsprobleme – nicht möglich ist,⁶²⁰ beinhaltet die Analyse immer auch qualitative Elemente, die sich einer genaueren, quantitativen Analyse entziehen, insbesondere bei Diskussionen über die Unternehmensethik und -kultur. Dabei könnte auch die Akzeptanz, Identifikation und Umsetzung einer Personalstrategie bewertet werden.

Beispiel:

Im Rahmen der Überarbeitung der Personalstrategie und speziell der Personalentwicklungsstrategie soll der Anteil der on-the-job-Entwicklung im Vergleich zur off-the-job-Entwicklung gesteigert werden. Konkret soll dazu der Coaching-Anteil in der Linie erhöht werden.

In der *technologischen Dimension* ist einerseits eine Reduktion der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte zu erwarten, da das Coaching einen zeitlichen Mehraufwand bedeutet. Andererseits ergibt sich aus dem Coaching auch eine Steigerung der Leistungsfähigkeit, da vor allem die Fähigkeiten der Mitarbeiter durch das Coaching zunehmen.

In der *ökonomischen Dimension* sind die Kosten des Coachings als Zeitaufwand der Führungskräfte zu nennen. Da gleichzeitig durch das Coaching wahrscheinlich andere Entwicklungsmaßnahmen reduziert werden können, sind diese gegen zu rechnen.

In der *sozialen Dimension* schließlich sind die Änderungen der Motivation und des Rollenverhaltens durch das Coaching zu evaluieren. Dabei ist prinzipiell von einer positiven Verhaltenswirkung auszugehen, da die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und Führungskräfte verbessert wird.

Soweit eine Zurechnung der Wertschöpfung zu den Personalmanagementmaßnahmen auf der Unternehmensebene nicht gelingt, kann in der Management-Dimension versucht werden, die Wirkungen des Personalmanagements auf die Arbeitsproduktivität zu ermitteln, die sich aus der Leistungsfähigkeit und -motivation und der Arbeitssituation ergibt. Die Wertschöpfung des Personalmanagements ist hier jedoch indirekt, so dass eine Messung nur über Indikatoren, wie Fluktuationsraten, Absenzzraten, Fehlerquoten und Beschwerden erfolgen kann. Diese sind jedoch für die Beurteilung einer Personalstrategie problematisch. Zudem besteht hier weiterhin das Zurechnungsproblem.

619 Ein analoges Problem liegt in der Untersuchung der Effektivität von Organisationsstrukturen, allerdings konnten auch hier die bestehenden Probleme nicht gelöst werden. Vgl. Welge 1987, S. 619 ff.

620 Vgl. Kiehn 1996. Vgl. auch die Ausführung dazu in Kapitel 4, S. 203 ff.

Eine weitere Möglichkeit ist die Ermittlung der Effektivität hinsichtlich der Erfüllung der aus Unternehmensstrategie und -zielen abgeleiteten personalwirtschaftlichen Unterzielen. Dabei wird das Evaluationsproblem jedoch nur auf die Problematik einer geeigneten personalwirtschaftlichen Zieldefinition verschoben, da der Zusammenhang der Personalmanagementziele zu den Unternehmenszielen in vielen Fällen nicht eindeutig festgelegt werden kann. Allerdings kann dann der Grad der personalwirtschaftlichen Zielerfüllung gut evaluiert werden.

Im Folgenden sollen einige der Problemfelder und deren Überwindung für die Messung der Wertschöpfung in der Management-Dimension dargestellt werden. Zunächst befassen wir uns mit der Zielklarheit in der Management-Dimension als Voraussetzung für eine Wertschöpfungsmessung. Anschließend wird die Messung der Managementqualität und das Konzept des Mehrwertes der Zentrale diskutiert. Weiterhin werden quantitative Messmethoden für die Messung der Wertschöpfung in der Management-Dimension diskutiert, dazu zählen verschiedene Wirtschaftlichkeitsanalysen und die differenzierte Betrachtung der Kosten-Nutzen-Analyse am Beispiel des sogenannten »Brodgenmodells«⁶²¹.

5.2 Zielklarheit in der Management-Dimension

Aus dem Bestreben nach rationaler *Entscheidungsfindung* in der Management-Dimension für eine »optimale«⁶²² Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen folgt die Notwendigkeit operationaler Zielformulierungen als »Zielklarheit«. Die personalwirtschaftlichen Unterziele sind dazu aus den Unternehmenszielen abzuleiten. Dazu sind folgende Bedingungen einzuhalten:⁶²³

- ein abgegrenztes Zielobjekt,
- bestimmte Zieleigenschaften (Zielvariablen),
- eindeutige Zielmaßstäbe,
- explizite und präzise Angaben zum angestrebten Ausmaß,
- eine Angabe zum zeitlichen Bezug des Ziels und
- eine Präferenzordnung, falls mehr als ein Ziel angestrebt wird.

621 Vgl. Kapitel 5.7, S. 274.

622 Hier ist zu beachten, dass nach den Ergebnissen der Wohlfahrtsökonomie ein *objektives* kollektives Nutzenmaximum als »optimale« Wertschöpfung nicht definierbar ist.

623 Vgl. March/Simon 1958, S. 150 ff.; Hauschildt 1988, S. 98.

Allerdings sind diese Bedingungen der Zielklarheit jedoch oft nicht erfüllt.⁶²⁴

In komplexen Entscheidungssituationen, was gerade für den Bereich der strategischen Wertschöpfung zutrifft, ist die Problemstruktur unklar. Zusätzlich sind bei Innovationsentscheidungen im Personalmanagement auch die Problemlösungsmuster unbekannt. Neben den Begrenzungen in der Erkenntniskapazität ist außerdem auch die Suchkapazität eingeschränkt, da die kognitive Kapazität der Entscheider begrenzt ist. Das Postulat der Zielklarheit kann daher aus *kognitiven Gründen* nicht erreicht werden.

Weiterhin werden oftmals kontextbestimmte Ziele aufgestellt, die für eine bestimmte Situation in Abhängigkeit von der erwarteten Situation formuliert sind. Falls die erwartete Situation aber nicht eintritt, kann gegebenenfalls eine flexible Anpassung des Ziels oder sogar die Abkehr vom Ziel gewünscht oder notwendig sein. Ziele, die keine vernünftigen Freiheitsspielräume aufweisen, schränken somit die Flexibilität eines unternehmerischen, wirtschaftlichen Handelns ein. Das Postulat der Zielklarheit ist daher auch aus *kontextbestimmten Gründen* nicht aufrecht zu erhalten.

Schließlich sprechen auch konfliktbedingte Erklärungen gegen das Postulat der Zielklarheit. Werden mehrere Ziele angestrebt, so sind diese zumindest partiell konfliktär, da sie von unterschiedlichen Interaktionspartnern vertreten werden. Im Personalmanagement sind die Interaktionspartner (hier vor allem Unternehmensleitung, Personalabteilungsleitung, Führungskräfte und auch Mitarbeitervertreter) auf eine langfristige Kooperation angewiesen. Daher muss nicht nur im aktuellen Entscheidungsprozess, sondern auch in zukünftigen Entscheidungssituationen die Zusammenarbeit ermöglicht werden. Dabei sprechen folgende Argumente für die bewusste Hinnahme unklarer (z. B. mehrdeutig interpretierbarer) Ziele zur Konfliktverminderung und -vermeidung:⁶²⁵

1. Unklare Ziele erlauben es, die Emotionalisierung aufgrund der persönlichen Motivationen der unterschiedlichen Interaktionspartner zu vermeiden.
2. Unklar formulierte Ziele bieten die Möglichkeit, eher Kompromisse zu schließen, ohne dass die Interaktionspartner als Rollenträger ihren Rollenerwartungen nicht gerecht werden.
3. Da Zielsetzungen immer auch Selbstverpflichtungen sind, führen unpräzise formulierte Ziele zu einem geringeren Maß an kognitiver Dissonanz

624 Vgl. Hauschildt 1988, S. 101 ff.

625 Vgl. Kirsch 1988.

als präzise formulierte Ziele, da die Wahrscheinlichkeit von Zielkonflikten mit der Präzision der Ziele steigt.⁶²⁶

4. Unklare Ziele vermeiden auch Machtkonflikte: Im Falle gleich mächtiger Interaktionspartner kann bei präzise formulierten Zielen sonst der Entscheidungsprozess blockiert werden. Bei ungleich mächtigen Interaktionspartnern, wie z. B. Unternehmensleitung und Personalabteilungsleitung oder Führungskraft und Mitarbeiter, kann ein Motivationsproblem auftreten, das bei divergenten Zielen zum Motivationsverlust beim weniger mächtigen Interaktionspartner führt. Zielunklarheit kann in dieser Situation geeignet sein, die Motivation zu erhalten.

Das Postulat der Zielklarheit ist daher auch aus *konfliktbestimmten Gründen* nicht sinnvoll.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass unklare Ziele zwar eine beachtliche soziale Funktion haben können – gerade auch im Bereich des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung – indem sie z. B. Disharmonien verdecken.⁶²⁷ Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass an die Stelle der Norm der Zielklarheit die Norm der Zielunklarheit tritt. Andernfalls würde spätestens beim Implementationsprozess der Leerformelcharakter enthüllt, mit der Konsequenz, die Zielklarheit unter erschwerten Bedingungen vertreten zu müssen.

Vielmehr ist der Feststellung von March/Simon zu folgen: »Whether a goal is operational or nonoperational is not a yes-no question. There are all degrees of ›operationality‹.«⁶²⁸ Für die Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement bedeutet dies:

1. Die operative Wertschöpfung der Management-Dimension lässt sich einfacher messen, wenn die Zielklarheit aufgrund der weniger komplexen, weniger innovativen, eher routinehaften und weniger konfliktgeladenen Problemfelder zu operationalen Zielen führt (z. B. durch Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen).
2. Die strategische Wertschöpfung der Management-Dimension lässt sich nur bezüglich derjenigen Teilbereiche messen, für die operationale Ziele formuliert werden können. Je nach Umfang und Ausdifferenzierung der Ziele und der Präzision des Anspruchsniveaus und der Grenzwerte lassen sich dann prinzipiell mehr oder weniger exakte Aussagen aufstellen.

Für die Wertschöpfungsmessung im Personalmanagement ist daher die operationale Formulierung der Ziele entscheidend. Inwieweit dies aufgrund

626 Vgl. Festinger 1978.

627 Vgl. Degenkolbe 1965, S. 328 ff.

628 March/Simon 1958, S. 156.

der bereits diskutierten Problematik gerade für die bedeutende strategische Wertschöpfung immer gelingt, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Das wertschöpfungsorientierte Personalcontrolling kann über stärkere Betonung der Wertschöpfungsmessung auch zur Zielklarheit und damit zu operationaleren Zielen beitragen.

5.3 Ziele im Personalmanagement

Für das Personalmanagement lassen sich z. B. folgende nach Personalfunktionen differenzierte qualitative Ziele einschließlich entsprechender Indikatoren zur Messung der Zielerreichung aufstellen.⁶²⁹ Dabei ist auch eine Operationalisierung der Ziele ergänzt worden (Abb. 137). Weiterhin sind noch der Zeitbezug der Ziele, eine Präferenzenordnung sowie entsprechende Verantwortliche festzulegen.⁶³⁰

Personalfunktion	Ziele	Indikatoren zur Messung der Zielerreichung (Auswahl)	Operationalisierung des Zieles (Auswahl)
Entwicklung der Unternehmenskultur	Mitunternehmerische Unternehmenskultur	Kulturindex (z. B. Einstellung zu Innovationen, Kundenorientierung, Risiko etc.)	Verbesserung des Kulturindex um 5 Prozentpunkte
Personalmarketing	Gutes Image und hoher Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber	Ranking in der Imagestudie	Platz in den Top 30 der beliebtesten Unternehmen für Hochschulabsolventen
Personalgewinnung	Professionelle Personalgewinnung	Annahmquote	Annahmquote von Angeboten an qualifizierte Hochschulabsolventen von mind. 50%
Personaleinsatz	Optimale Unterstützung der Mitarbeiter, Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen	Mitarbeiterproduktivität, Absenzquote, Fluktuationsquote, Zufriedenheit mit dem Personaleinsatz aus Mitarbeiterumfrage	Steigerung der Mitarbeiterproduktivität, Absenzquote unter 5% Fluktuationsquote auf 5% Zufriedenheitsindex mit den Arbeitszeitbedingungen

629 Vgl. Wunderer/v. Arx 2002. Natürlich lassen sich auch quantitative Ziele formulieren.

630 Vgl. Kapitel 5.2, S. 253 ff.

Personalfunktion	Ziele	Indikatoren zur Messung der Zielerreichung (Auswahl)	Operationalisierung des Zieles (Auswahl)
Personalbeurteilung	Entwicklung eines verbesserten Beurteilungssystems	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Personalbeurteilung aus Mitarbeiterumfrage	Zufriedenheitsindex bzgl. der Personalbeurteilung mind. 80%.
Personalhonorierung	Markt- und leistungsorientiertes Vergütungsmodell	Gehaltsniveau, Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Vergütung aus Mitarbeiterumfrage	Gehaltsniveau im Vergleich zum Branchendurchschnitt überdurchschnittlich
Personalentwicklung	Verbesserung der Personal- und Führungskräfteentwicklung, Förderung eines mitunternehmerischen Führungsstils	Zufriedenheit mit Personalentwicklungsmaßnahmen von Mitarbeitern und Führungskräften, auch von on-the-job-Maßnahmen	Zufriedenheitsindex bzgl. der Personalentwicklung mind. 70%
Personaladministration	Senkung der Personaladministrationskosten	Kosten pro Mitarbeiter	Senkung der durchschnittlichen Kosten pro Mitarbeiter um 10%
Personalorganisation	Optimale Kompetenzenabgrenzung und Zusammenarbeit mit den Trägern der Personalarbeit	Zufriedenheit mit der internen Zusammenarbeit aus Mitarbeiterumfrage	Reduktion der offenen ausgetragenen Konflikte um 20%, Zufriedenheitsindex mit der Zusammenarbeit mind. 80%

Abb. 137: Beispiel für Ziele, ihre Operationalisierung und ihre Messung im Personalbereich⁶³¹

Dabei fällt auf, dass viele Ziele über die Beurteilung durch die entsprechenden Bezugsgruppen z. B. innerhalb einer Mitarbeiterumfrage gemessen werden können.

Liegen im Personalmanagement operationalisierte (strategische) Ziele vor, dann lassen sich folgende Messgrößen der Wertschöpfung in der Management-Dimension ermitteln:⁶³²

1. Output-Ziel-Verhältnis (Effektivität),
2. Input-Output-Verhältnis (Effizienz),

631 Vgl. auch zu einer vollständigeren Übersicht der Indikatoren Kapitel 4, S. 203 ff.

632 Eigene Darstellung. Vgl. Gzuk 1975, S. 54 ff.; Gzuk 1988, S. 125 ff.

3. Input-Ziel-Verhältnis (Einsatzrealismus),
4. Umfeld-Ziel-Verhältnis (Kontingenzeinfluss).

Neben dem bekannten Output-Ziel-Verhältnis als Effektivität und dem Input-Output-Verhältnis als Effizienz ergibt sich die eigenständige Funktion des Input-Ziel-Verhältnisses (Einsatzrealismus) aus folgenden Argumenten:

1. Da zum Zeitpunkt der Wertschöpfungsmessung der Output zeitlich noch ausstehen kann und nur schwierig abgeschätzt werden kann, können als Ersatzmaßstab die quantifizierbaren Zielvorstellungen dienen. Denn unrealistisch hohe Zielvorstellungen bei gegebenem Input oder realistische Zielvorstellungen bei zu niedrigem Input sind Indikatoren für nicht wertschöpfungsorientiertes Personalmanagement.
2. Für eine effiziente Ressourcenaufteilung im Personalmanagement sollte man das Bedeutungsgewicht der Personalmanagementziele mit abwägen. Wichtige Personalmanagementziele rechtfertigen und erfordern höheren Ressourceneinsatz als nebensächliche Ziele. Das Input-Ziel-Verhältnis ist hierbei eine geeignete Erfassungsdimension.

Beispiel:

Das Ziel der Entwicklung eines verbesserten Personalbeurteilungssystems erfordert die Entwicklung eines neuen Personalbeurteilungskonzepts (z. B. 360°-Beurteilung)⁶³³. Da der Output des neuen Konzepts, z. B. als Verbesserung der Beurteilung durch die Mitarbeiter und Führungskräfte und einer damit verbundenen verbesserten Kooperation, zu Beginn der Entwicklung noch nicht quantifizierbar ist, kann zunächst nur beurteilt werden, ob die zugeteilten Ressourcen als Input der Bedeutung des Ziels entsprechen.

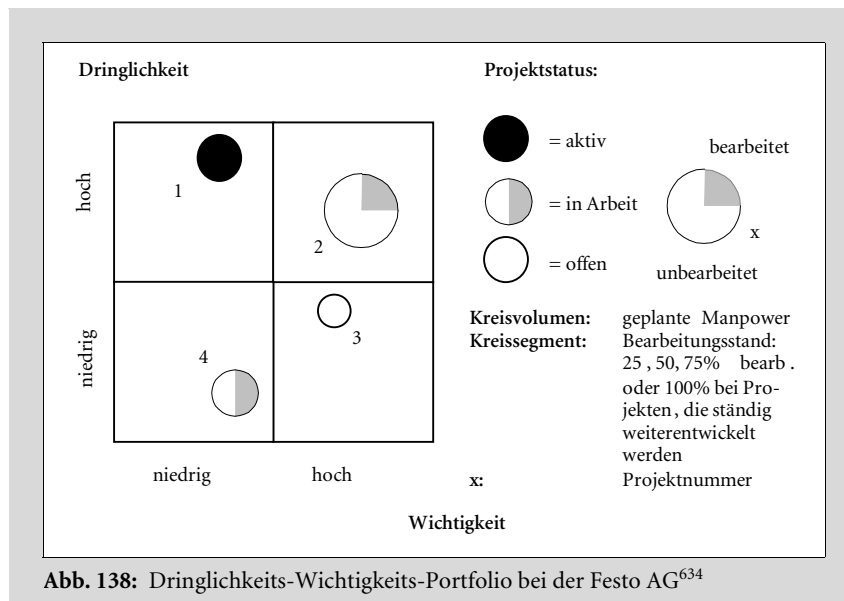
Das Umfeld-Ziel-Verhältnis als Kontingenzeinfluss setzt das Ziel zum nicht direkt beeinflussbaren Umfeld in Beziehung. Damit kommt zum Ausdruck, dass gleiche Ziele in verschiedenen Unternehmen oder Organisationseinheiten unterschiedlich schwierig zu erreichen sind. So ist z. B. ein kooperativer Führungsstil als Ziel in einem traditionell geführten Familienunternehmen sehr viel schwieriger als in modernen Manager-Unternehmen der Computerbranche zur realisieren.

- *Priorisierung der Ziele*

Zur Sicherung des Einsatzrealismus bietet sich für eine Priorisierung der Ziele und zugehöriger Maßnahmen ein Dringlichkeits-Wichtigkeits-Portfolio an, in das auch der Bearbeitungsstand und die geplanten Ressourcen eingetragen werden können.

633 Zur 360°-Beurteilung vgl. Kapitel 3.7.1.1, S. 132 ff.

Nachfolgend ist ein klassisches Dringlichkeits-Wichtigkeits-Portfolio dargestellt, wie es sich auch für eine Verwendung für das Personalmanagement eignet (Abb. 138):



5. Management-Dimension

Der Projektstatus ist am geeignetsten durch den jeweiligen Projektverantwortlichen zu bestimmen, dieser ergibt sich aus dem Stand der Maßnahmendurchführung.

Dabei beinhaltet die Priorisierung bereits eine Antizipation der erwarteten Wertschöpfung der Maßnahmen, da Maßnahmen mit einer hohen Priorität auch mit einer hohen wertsichernden oder wertsteigernden Wertschöpfung⁶³⁵ verbunden sind.

Zur Sicherung der Strategieumsetzung bietet es sich auch an, den Stand der Maßnahmenplanung und -umsetzung mit Hilfe eines Lebenszykluskonzepts zu evaluieren, das meist vier Phasen unterscheidet.

- A. Einführungsphase (Pilotphase): die Maßnahmen müssen erst noch umgesetzt werden, man befindet sich noch in der Startphase.
- B. Wachstumsphase (Standardisierung): die Maßnahmen werden bereits umgesetzt, allerdings sind die Ziele noch nicht optimal erfüllt.

634 Vgl. auch Speck/Frick 1998, S. 292, 298.

635 Vgl. auch Kapitel 3.4.1, S. 95 ff.

-
- C. Reifephase (Routinisierung): die Ziele werden optimal erfüllt, es besteht kein Änderungsbedarf.
- D. Sättigungsphase (Niedergang): die Maßnahmen müssen neu überdacht und konzeptioniert werden, da sich entweder die Ziele gewandelt haben oder die gewünschte Veränderung abgeschlossen worden ist.

Bei sachlichen und personellen Realisationsabweichungen als auch bei Nichtzutreffen der Planungsprämissen sind rechtzeitige und ergänzende Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.⁶³⁶ Befinden sich die Maßnahmen bzw. Projekte in der Reifephase, dann zeugt dies von einer hohen Wertschöpfung, da keine (zusätzlichen) Ressourcen für Maßnahmenanpassungen aufgewendet werden müssen. In der Wachstumsphase ist ebenfalls von einer relativ hohen Wertschöpfung auszugehen. Dagegen ist in der Sättigungsphase nur noch ein geringer Wertschöpfungsbeitrag vorhanden. Auch in der Einführungsphase ist der Wertschöpfungsbeitrag noch gering.

5.4 Messung der Managementqualität

Für die Beurteilung bei der Entwicklung von neuen Konzepten und Instrumenten ist ausgehend von den Zielen und der Messung der Zielerreichung auch die Qualität des Managements in diesem Zusammenhang zu erfassen. Dabei kann zunächst zwischen den Managementqualifikationen und der Qualität der Managemententscheidungen unterschieden werden.

5.4.1 Messung von Managementqualifikationen

Die Managementqualifikation sollte auch im Personalmanagement vor allem durch seine Kunden beurteilt werden.

Für die *Personalabteilung* kann die Beurteilung zunächst durch die Unternehmensleitung als hierarchischer Auftraggeber und die Führungskräfte als interne Kunden in Frage kommen, ergänzend auch durch Mitarbeiter. Eine Beurteilung der Personalabteilung ist auch über Selbstbewertung durch Mitarbeiter und Führungskräfte der Personalabteilung möglich. Allerdings ist dann tendenziell mit einer Überbewertung der Personalabteilung zu rechnen.⁶³⁷

Die Managementqualität der *Führungskräfte* kann ebenfalls durch die Unternehmensleitung (bzw. durch die direkten Vorgesetzten) sowie durch

636 Vgl. Hinterhuber 1996a, S. 218.

637 Vgl. Ergebnisse bei Remer/Wunderer 1979; Industrial Relations Review & Report 1994, S. 13.

Mitarbeiter bewertet werden. Eine Selbstbewertung der Führungskräfte ist ebenfalls möglich, wobei bei einer Selbstbewertung auch hier mit einer zu positiven Selbsteinschätzung zu rechnen ist. Eine Fremdbeurteilung ist jedoch unabdingbar, um die Lücke 5 zwischen Kundenerwartung und Kundenwahrnehmung im Modell der Servicequalität von Zeithaml et al. (vgl. Abb. 30) zu erfassen.

Dies führt zu folgender Systematik der Kundenbeziehungen für die Beurteilung der Managementqualifikationen.

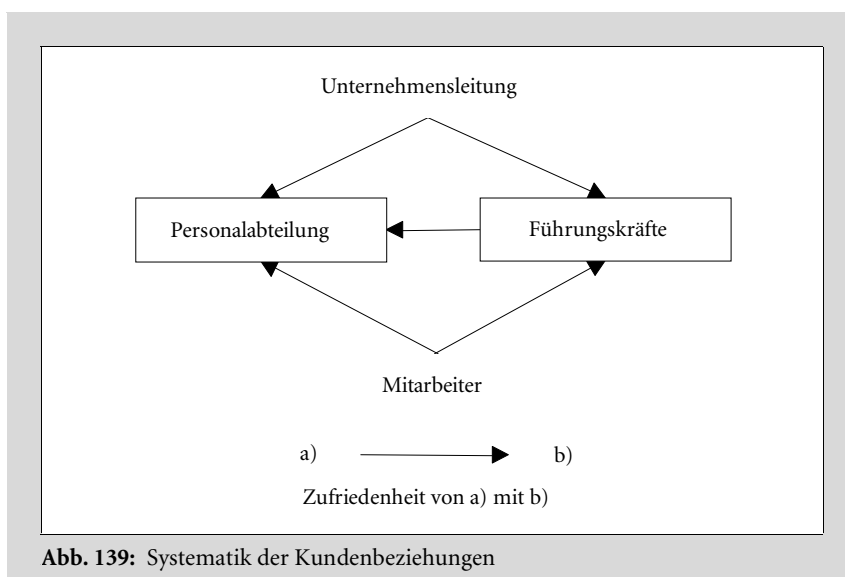


Abb. 139: Systematik der Kundenbeziehungen

Für eine Messung der Managementqualifikationen hat Wunderer sieben Schlüsselfunktionen vorgeschlagen.⁶³⁸ In der Praxis werden diese für die Personalabteilung von Personalverantwortlichen wie folgt rangiert:

⁶³⁸ Vgl. Wunderer 1992, S. 208.