The

HR-Scorecard

Linking people, strategy, and performance

Diplomarbeit

am

Institut für betriebswirtschaftliche Forschung
Universität Zürich

Prof. Dr. B. Staffelbach

Fach: Personalwirtschaftslehre

Fachgebiet: Betriebswirtschaftslehre 1

Verfasser: Ueli M. Fink
Brunaustrasse 19
8002 Zürich

20. Februar 2002

Inhaltsverzeichnis

I ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 4

II ABBILDUNGSVERZEICHNIS 4

1 EINLEITUNG 5

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 5

1.2 Ziel der Arbeit 6

1.3 Aufbau der Arbeit 6

2 INHALT DES BUCHES ‚THE HR SCORECARD – LINKING PEOPLE, STRATEGY, AND PERFORMANCE' 8

2.1 Überblick und Ausgangslage 8

2.2 Der Buchinhalt im Detail 10

2.2.1 HR als strategischer Partner (Einleitung und Grundbegriffe) 10

2.2.2 Zweck und Grundsätze des Buches 13

2.2.3 Grundlagen für die Schaffung einer HR-Scorecard 14

2.2.4 Die sieben Schritte zur Transformation der HR-Architektur in ein strategisches Aktivum (Scorecard-Prozess) 15

2.2.5 Gestaltung und Entwicklung der HR-Scorecard 17

2.2.6 Nutzen der HR-Scorecard 19

2.2.7 Kosten-Nutzen-Analyse der HR-Praktiken 19

2.2.8 Die Prinzipien einer korrekten (‚guten') Messung 20

2.2.9 Die Messung der Ausrichtung der HR-Architektur 22

2.2.10 HR-Professional Kompetenzmodell 23

2.2.11 Richtlinien zur HR-Scorecard-Implementierung 25

2.3 Zusammenfassung 28

3 BEURTEILUNG DER ZIELE UND METHODEN DES BUCHES UNTER DER OPTIK AUSGEWÄHLTER ÖKONOMISCHER THEORIEN 30

3.1 Optik ökonomischer Theorien 30

3.1.1 Perspektiven und Funktionen der Personalökonomie 31

3.1.1.1 Produktionskostentheorie 32

3.1.1.2 Humankapitaltheorie 32

3.1.1.3 Neue Institutionenökonomik 33

3.1.1.4 Verhaltenstheorien 35

3.1.1.5 Funktion der Personalökonomik 36

3.1.2 Selektion der Theorien 36

3.2 Ziele und Methoden des Buches ‚The HR Scorecard' 37

3.2.1 Ziele 37

3.2.1.1 Linking people and strategy 37

3.2.1.2 Linking people and performance 37

3.2.1.3 Entwicklung von HR-Kompetenzen 38

3.2.2 Methoden 38

3.3 Beurteilung der Ziele und Methoden 39
3.3.1 Linking people and strategy-Ziele 39
3.3.2 Linking people and performance-Ziele 40
3.3.3 HR-Professional Kompetenzzielsetzungen 40
3.3.4 HR-Scorecard als Methode 41
3.3.5 Kosten-Nutzen-Analyse 45
3.4 Kritische Anmerkungen aus systemischer Sicht 45
3.4.1 Systemische Ansätze und die HR-Scorecard 45
3.4.2 Reflektion und Anmerkungen über die dem Ansatz der HR-Scorecard zugrunde liegenden Annahmen 49
3.5 Zusammenfassung der Beurteilung aus der Sicht ausgewählter ökonomischer Theorien 54
4 DIE HR-SCORECARD IM RAHMEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG 56
4.1 Grundlagen der Unternehmensführung 57
4.1.1 Das Konzept des Zürcher Ansatzes 58
4.1.2 Die konstitutiven Elemente der Führungstechnik 59
4.1.3 Die konstitutiven Elemente der Menschenführung 59
4.1.4 Die konstitutiven Elemente des Führungsinhaltes 60
4.1.5 Perspektiven der Betrachtung des Unternehmens 60
4.1.6 Führungseffizienz im Zürcher Ansatz 61
4.1.7 Definition Unternehmensführung 61
4.2 Rolle und Nutzen der HR-Scorecard als Instrument der Unternehmensführung 62
4.2.1 Ziele und Voraussetzungen des Einsatzes der HR-Scorecard als Instrument der Unternehmensführung 62
4.2.2 Führungstechnik 62
4.2.3 Menschenführung 67
4.2.4 Innen- und Aussenpolitik 70
4.2.5 Stakeholder 74
4.2.6 Effizienz 75
4.2.7 Prozessfehler des HR-Scorecard-Einsatzes in der Unternehmensführung 76
4.3 Zusammenfassung der Beurteilung der HR-Scorecard im Rahmen der Unternehmensführung 76
5 SCHLUSSBETRACHTUNG 79
III ANHANG 83
IV LITERATURVERZEICHNIS 87

I Abkürzungsverzeichnis

A	Akzeptanz
Abb.	Abbildung
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CPO	Chief Planning Officer
d.h.	das heisst
ebd.	ebenda
EV	Effektive Veränderung
ff.	fortfolgende
HPWS	High performance work system
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
HR-SC	HR-Scorecard
i.d.R.	in der Regel
MA	Mitarbeitende
m.E.	meines Erachtens
NPV	Net present value
Q	Qualität
ROCE	Return on capital employed
ROI	Return on investment
SAM	System Alignment Map
SHRM	Strategisches Human Resources Management
usw.	und so weiter
VIE	Valenz, Instrumentalität, Erwartung
z.B.	zum Beispiel

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische HR-Architektur 12
Abbildung 2: Einfache Illustration einer Wertschöpfungskette 14
Abbildung 3: Beispiel einer möglichen HR-Scorecard für die F&E-Funktion eines ‚High-Tech'-Unternehmens 18

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Balanced Scorecard-Konzept ist neu. Einige haben schon Erfahrungen mit der Entwicklung und Umsetzung gesammelt, während andere dabei sind, das Konzept einzuführen, weil sie sich versprechen, dass die Balanced Scorecard viele bisherige Management-Innovationen integriert und auf die Unternehmensstrategie ausrichtet. Kaum ein anderes betriebswirtschaftliches Instrument hat in den letzten Jahren des 20. Jahrhunderts einen derartigen Bekanntheitsgrad erreicht, wie die Balanced Scorecard. Diese ‚Erfindung' von Robert Kaplan fand schnell breiten Eingang in die Unternehmenspraxis, rund um den Globus.[1] Das Instrument versteht es, viele betriebswirtschaftliche Entwicklungen der letzten Jahre miteinander zu verbinden und damit ihre Umsetzung gegenseitig zu fördern.

Die Verantwortung des Personalbereichs sowie die Anforderungen an diesen wachsen in dem Masse, in dem immaterielle Werte, vor allem das Humankapital von Unternehmen, als entscheidende Erfolgsfaktoren der Zukunft erkannt und behandelt werden. Die New Economy mit ihrer erhöhten Abhängigkeit von Human Resources wirkt in dieser Entwicklung als radikaler Beschleuniger. Dies stellt den Personalbereich vor neue Herausforderungen: Die Zeiten der um einzelne Weiterbildungsaspekte erweiterten Personalverwaltung und –administration gehören der Vergangenheit an. Das HR-Management wird zunehmend als elementarer Teil der Wertschöpfungskette und damit als wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens erkannt.
Der hohe Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten des Unternehmens, der Stellenwert der Humanressourcen als Träger und Präger von Unternehmensstrategien und die Notwendigkeit der Gleichrichtung von Unternehmens- und HR-Strategien fordern neue Methoden und Instrumente. Die Balanced Scorecard will ein solch geeignetes Instrument darstellen. Brian E. Becker, Mark A. Huselid und Dave Ulrich versuchen mit ihrem neuen Buch ‚The HR-Scorecard – Linking people, strategy and performance' die Anwendungsmöglichkeit der Balanced Scorecard im Human Resources Management aufzuzeigen.

1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit will die von Becker, Huselid und Ulrich entwickelte Methode auf ihre Eignung, Beiträge zur Ausrichtung von Mitarbeitenden auf die Unternehmensstrategie und -leistung der HR-Scorecard untersuchen.
Dies soll mittels einer kritischen Diskussion entlang personalökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Aspekte geschehen. Worauf liefert das Buch ‚The HR Scorecard' von Becker et al. nützliche Antworten, wo bleibt es sie noch schuldig? Ziel ist es auch, durch eine kritische Auseinandersetzung mit der Arbeit von Becker et al., noch bestehende Lücken aufzuzeigen, welche die effektive Anwendung der Balanced Scorecard behindern. Dies soll Hinweise für mögliche Weiterentwicklungen der Methode geben.
Schliesslich soll die Rolle der HR-Scorecard im Rahmen der Unternehmensführung und ihr Nutzen diesbezüglich erläutert werden. Dies auch als Ermutigung für CEO's und HR-Manager, mit weiteren Lernschritten mittels Einsatz der Methodik der Balanced Scorecard hin zu einem effektiveren HRM zu gelangen.

Folgende Fragen sollen den roten Faden dieser Arbeit bilden:

- **Was beinhaltet das neue Buch von Becker, Huselid und Ulrich?**
- **Wie sind die im Buch beschriebenen Methoden und Ziele im Rahmen ausgewählter personalökonomischer Theorien zu beurteilen?**
- **Welche Rolle spielt die HR-Scorecard im Rahmen der Unternehmensführung?**
- **Welcher Nutzen könnte aus der HR-Scorecard für die Unternehmensführung gezogen werden?**
- **Wo leistet die HR-Scorecard Beiträge zur Überwindung von Hindernissen der erfolgreichen Unternehmensführung?**

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in drei Teile gegliedert:

[1] Vgl. Weber, J.; 2000, S. 5

Im ersten Abschnitt soll der Inhalt des Buches mit den wichtigsten Erkenntnissen und Methoden beschrieben werden. Welches sind die wesentlichen neuen Ansätze, die ein HR-interessierter Leser dem Buch entnehmen kann?
Im zweiten Teil geht es um eine Beurteilung des Buchinhaltes unter der Optik personalökonomischer Ansätze. Dazu sollen verschiedene Überlegungen den Leser zur kritischen Auseinandersetzung mit dem besprochenen Inhalt anregen. Wo ist das Buch inkonsistent, unklar oder zu wenig präzis; wo sind die für die Umsetzung der Methode brauchbaren Ansätze?
Im dritten Teil wird gezeigt, inwiefern sich das Instrument HR-Scorecard für die Unternehmensführung einsetzen lässt und welchen Nutzen es diesbezüglich erbringen kann.

2 Inhalt des Buches ‚The HR scorecard – linking people, strategy, and performance'

2.1 Überblick und Ausgangslage

Humankapital wird immer mehr zum Hauptfaktor der Wertschöpfung. Jedoch ist das Verständnis für Strategien der Humankapital-Entwicklung noch immer sehr schlecht, wenn überhaupt vorhanden. Aus dieser Erkenntnis umschreibt Kaplan die gegenwärtige Situation wie folgt: „The asset that is most important is the least understood, least prone to measurement, and, hence, least susceptible to management."[2] Hier will die HR-Scorecard ansetzen, indem sie ein Instrument zur Messung des HR-Beitrages zur Unternehmensleistung und zur Führung des Schaffens von Humankapital darstellt, und sie dient damit der Strategieumsetzung. Gemäss Drucker wird das, was messbar ist, auch ‚manageable'.[3] Mit dem vorliegenden Buch von Becker et al. wird ein Instrumentarium vorgestellt, das versucht, die Schaffung, Wertschöpfung und den Beitrag der Human Resources, insbesondere des Human Resources Managements zur Strategieimplementierung und zur Unternehmensleistung zu messen, um es durch die Messbarkeit ‚führbar' (manageable) und steuerbar zu machen. Es soll die nötige Aufmerksamkeit im Management erzeugen, die es aufgrund seiner wirklichen Bedeutung verdient.

Die drei Autoren versuchen damit *die* Lücke zu schliessen, die Norton und Kaplan in ihrem Buch ‚The Balanced Scorecard' identifizieren: „When it comes to specific measures concerning [HR and people-related issues] companies have devoted virtually no effort for measuring either outcomes or the drivers of these capabilities. This gap is disappointing, since one of the most important goals for adopting the scorecard measurement and management framework is to promote the growth of individual and organizational capabilities. [...][This] reflects the limited progress that most organizations have made linking employees [...] and organizational alignment with their strategic objectives."[4]

---

[2] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. ix
[3] Vgl. Neff, T.J.; Citrin, J.M.; 1999, S. 359
[4] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 23

Das zentrale Thema des Buches ist die Messung und Steuerung der Humankapital-Entwicklung und dessen Beitrag zur Unternehmensleistung, sowie die Ausrichtung der HR-Architektur (vgl. Definition im Abschnitt 2.2.1) auf die Unternehmensstrategie. Die im Buch wiedergegebenen Erfahrungen und Erkenntnisse basieren auf einer über zehnjährigen akademischen Forschung und auf umfangreichen Nachforschungen in einer Vielzahl von Unternehmen.
Becker et al. führten Befragungen in rund 3000 Firmen durch, deren Auswertungen mögliche Antworten geben, wie sich spezifische HR-Architekturen auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die erhobenen Daten wurden anschliessend mit Fluktuationsraten, Produktivitätsindizes, Aktienkursen und finanziellen Kennzahlen verglichen. Aufgrund dieser Untersuchungen kommen die Autoren zum Schluss, dass Unternehmen mit effektiven HRM-Systemen ihre Konkurrenten bzw. vergleichbare Firmen regelmässig übertreffen.[5] Doch das Wissen, dass HR einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, bedeutet nicht, dass das HRM dies zum heutigen Zeitpunkt in allen Betrieben auch tatsächlich tun würde. Es gibt zahlreiche Manager, die sich fragen: „Wie kann ich meine Human Resources zu einem strategischen Aktivum[6] (strategic asset) in *meiner* Firma machen?“ Viele Unternehmen sind sich nicht im Klaren über die Konsequenzen von personellen Investitionsentscheidungen, weil sie nicht fähig sind, die Auswirkungen auch ertragsseitig zu erfassen, statt nur die Kosten zu kalkulieren. Der effektivste Weg dies zu ändern gemäss Becker et al., ist die Entwicklung eines Messsystems, das so gestaltet wird, dass das Humankapital im Einklang mit der Unternehmensstrategie entwickelt wird und das in einer Art und Weise, dass die Unternehmensleistung nachhaltig und signifikant gesteigert wird. Dies soll geschehen, indem das Messsystem Zusammenhänge und kritische Faktoren im System ‚Menschen – Unternehmensstrategie und Unternehmensleistung‘ in einer für die Unternehmensführung geeigneten Form zeigt: linking people, strategy, and performance.

Im nächsten Abschnitt wird detaillierter auf die oben erwähnten Methoden und Ziele eingegangen.

[5] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. xii
[6] Aktivum = Vermögenswert

2.2 Der Buchinhalt im Detail

Der Klarheit halber sei hier darauf hingewiesen, dass die Ausführungen im ersten Teil dieser Diplomarbeit lediglich eine Wiedergabe des Buchinhaltes darstellen sollen. Die kritische Auseinandersetzung mit der Arbeit von Becker et al. bleibt Teil 2 und 3 vorbehalten.

2.2.1 HR als strategischer Partner (Einleitung und Grundbegriffe)

Viele HR-Professionals haben ausgereifte Visionen und Meinungen über den strategischen Wert ihrer Abteilung und Funktion. Dagegen sitzen in der Geschäftsleitung oft grosse Skeptiker, die sich über den Erfolgsbeitrag ihrer HR-Funktion nicht im Klaren sind. Noch bedenklicher ist es, wenn Führungskräfte zwar verlauten lassen, dass die Mitarbeitenden das wichtigste Aktivum des Unternehmens sind, dabei aber nicht verstehen, wie die firmeneigene HR-Funktion diese Vision umsetzt und umsetzen könnte. Als Ursache für diesen Umstand sehen Becker et al. die schwierige Messbarkeit des HR-Einflusses auf die Unternehmensleistung.[7]
In der heutigen Praxis können oft keine Zusammenhänge erkannt werden zwischen den HR-Indikatoren, die gemessen werden (z.B. Personalkosten, Fluktuation und Rekrutierungskosten) und den Faktoren, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, den sogenannten strategischen HR-Erfolgsfaktoren (z.B. fähige und engagierte Arbeitskräfte oder die Entwicklung von grundlegenden und wesentlichen Mitarbeiterkompetenzen).[8] Oder anders, es wird oft nicht deutlich genug, welchen Einfluss das Humankapital auf den Unternehmenserfolg hat.
Mit der heutigen Entwicklung vom Personaladministrator zum strategischen Partner und mit der zunehmenden Fokussierung weg von physischem hin zu intellektuellem Kapital ist darum folgende Frage zentral: Wie mache ich aus den Human Resources tatsächlich ein strategisches Aktivum?

Was genau ist ein strategisches Aktivum? Ein schwer oder kaum zu imitierendes und kaum weiterzugebendes Ganzes (System) von seltenen, schwierig anzueignenden spezialisierten Mitteln und Fähigkeiten, welche den Wettbewerbsvorteil eines Unter-

[7] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 1
[8] Vgl. ebd., S. 1

nehmens begründen.[9] Strategische Aktiven halten die Unternehmung langfristig konkurrenzfähig. Das strategische Potenzial von HR zeigt sich in der zunehmend zentralen Rolle von immateriellen Aktiven (intangible assets) und dem intellektuellen Kapital der heutigen Wirtschaft. Wettbewerbsvorteile hängen vornehmlich von internen Ressourcen und Fähigkeiten ab. Das HRM besetzt da die Schlüsselposition, die erlaubt, mit Hilfe des Humankapitals andere immaterielle Aktiven zu verstärken (z.B. Goodwill, Forschung und Entwicklung, Werbung, Kundenbindung). Damit rückt die Erkenntnis in den Vordergrund, dass immer mehr immaterielle Aktiven materielle Erfolge generieren. Betrachtet man das Verhältnis zwischen dem Marktwert und dem Buchwert von S&P 500 Unternehmen in den vergangenen 15 Jahren, so lässt sich erkennen, dass sich dieses seit 1990 verdoppelt hat.[10] Heute rechnen viele Finanzanalytiker auch mit den immateriellen Aktiven. Dieser Trend ist auch daran zu erkennen, wie z.B. die Börse auf personelle Veränderungen im Top-Management reagiert.[11] Investoren zeigen klar, dass sie immaterielle Aktiven bewerten, doch ein Messsystem, das versucht diese immateriellen Werte zu identifizieren und zu quantifizieren, gibt es noch kaum.
Dabei ist der strategische Wert von Human Resources eigentlich unbestritten. Es leuchtet schnell ein, dass es einfacher ist, ausgediente Maschinen zu ersetzen als z.B. verlorengegangenes Know-how.
Deshalb liegt es nun an den HR-Fachleuten, ein angemessenes Instrument zu entwickeln, um so die Human Resources als strategisches Aktivum und das HRM als strategischen Partner zu legitimieren und nachhaltig zu etablieren.

Becker et al. bedienen sich des Ausdrucks ‚HR-Architektur', um die drei Elemente der HR-Wertschöpfung zu repräsentieren. Sie benutzen den Terminus HR-Architektur zur umfassenden Beschreibung des zusammenhängenden Ganzen, nämlich der HR-Professionals in ihrer HR-Funktion, des HR-Systems mit seinen Personalpolitiken, -praktiken, die Kompetenzen und Motivationen und der sich daraus ergebenden Verhaltensweisen der Mitarbeitenden.[12]

---

[9] Originaltext: „A set of difficult to trade and imitate, scarce, appropriable, and specialized resources and capabilities that bestow the firm's competitive advantage."; Amit, R.; Shoemaker, P.J.H.; 1993, S. 33
[10] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 8
[11] Vgl. Von der Crone, H.C.; 2001
[12] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 12

Indem sowohl die HR-Funktion, das HR-System (Politiken und Praktiken) und das daraus entwickelte Mitarbeiterverhalten (vgl. Abb. 1) tatsächlich optimal auf die Unternehmensstrategie und -leistung ausgerichtet sind, wird die gesamte HR-Architektur zum strategischen Aktivum.[13]

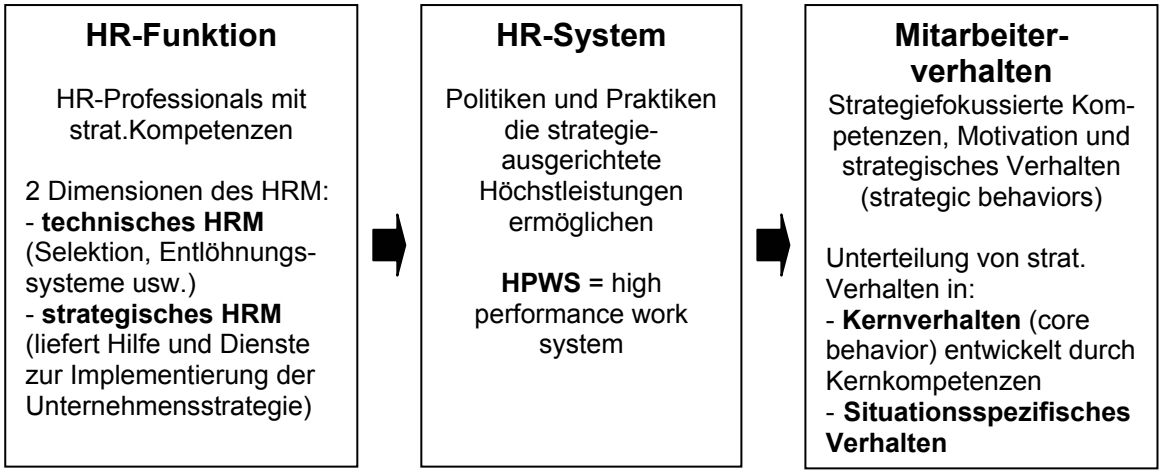

Abbildung 1: Strategische HR-Architektur[14]

Mit einer gut entwickelten strategischen HR-Architektur ist es allen Führungskräften möglich zu verstehen, wie die Mitarbeitenden des Unternehmens Werte schaffen, und wie dieser Wertschöpfungsprozess gemessen wird. Der Aufbau einer strategischen HR-Architektur wird damit zum Hauptanliegen.

Im technischen Teil der HR-Funktion werden effiziente und effektive (vorwiegend administrative) Prozesse von kompetenten Personalfachleuten entwickelt und in Gang gehalten.
Im strategischen Teil der HR-Funktion werden die Dienstleistungen, die der Strategieumsetzung im Unternehmen dienen, erbracht (Personal-, Führungs- und Managemententwicklung). [15]

Im Zentrum des HR-Systems stellen Becker et al. das Konzept des ‚high performance work system (HPWS) vor, dessen wesentliche Merkmale sie wie folgt beurteilen (vgl. HPWS-Messgrössen im Anhang):[16]

---

[13] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 1
[14] ebd., S. 12
[15] Vgl. ebd., S. 12
[16] Vgl. ebd., S. 13

- Es knüpft Selektions- und Beförderungsentscheidungen an gültige Kompetenzmodelle.
- Es unterstützt die Entwicklung und Kompetenzen für die Implementierung der Unternehmensstrategie.
- Es sorgt mit geeigneten Mitteln dafür, dass hochmotivierte und -engagierte, leistungsfähige Mitarbeitende gewonnen und auch im Unternehmen gehalten werden können.

Bezüglich des strategischen Mitarbeiterverhaltens (strategic behavior) unterscheiden Becker et al. zwei Kategorien:[17]

- Zum einen **Kernverhaltensweisen** (core behavior): Sie basieren auf sogenannten Kernkompetenzen eines Unternehmens, die fundamental für den Unternehmenserfolg sind (z.B. Verkaufsverhalten, Umgang mit Innovationen usw.).
- Zum anderen **situationsspezifische Verhaltensweisen**, welche für Schlüsselpositionen in der Wertschöpfungskette entscheidend sind (z.B. sogenannte cross-selling skills und behaviors; das ist die Fähigkeit, auf Kundenbedürfnisse mit Angeboten aus fremden Bereichen im Unternehmen zu reagieren.).

2.2.2 Zweck und Grundsätze des Buches

Der Zweck des Buches wird von Becker et al. mit einer metaphorischen Frage verdeutlicht: „[...] How HR practitioners can [...] be at the table and not on the table?“[18] oder anders ausgedrückt, wie könnte es dazu kommen, dass der HR-Manager gleichberechtigt und nicht nur als allfällig geeigneter Sündenbock oder Philosoph in der Geschäftsleitung mitredet?

Die HR-Scorecard will Antworten auf obige Frage geben.

Obwohl die im Buch dargelegten Methoden und grundsätzlichen Überlegungen zur Entwicklung des Humankapitals auch für Linienmanager von Bedeutung sind, richtet es sich an HR-Manager und Professionals. Es will konkrete Wege und Möglichkeiten zeigen, wie sich die HR-Funktion primär zu einem nachhaltigen Wachstums- und Profit-Kontribuent entwickelt und die Beiträge zur Kostensenkung und Rationalisierung sekundär werden.

Es will auch zeigen, wie die HR-Funktion Kernkompetenzen im Zusammenhang mit Strategieimplementierungen entwickeln kann.

[17] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 20
[18] ebd., S. 21

Schliesslich sollen auch praktisch anwendbare Antworten auf folgende Fragen von HR-Fachleuten gegeben werden:

- Wie können wir den Wert unserer HR-Tätigkeiten messen und wie können wir diesen in Begriffen ausdrücken, die Vorgesetzte und die Geschäftsleitung verstehen und respektieren? (z.B. ROI von Entwicklungsprogrammen)
- Wie können die HR-Messungen mit den Messsystemen der Unternehmung kooperieren und mit den Leistungskennzahlen des Unternehmens verbunden werden?

Es wird ein Messsystem benötigt, dass auf beide gewinnrelevanten Dimensionen fokussiert: Auf die Kostenkontrolle wie auch auf die Wertschöpfung im Zusammenhang mit der Entwicklung von Humankapital.

2.2.3 Grundlagen für die Schaffung einer HR-Scorecard

Um eine ausgewogene (balanced) Messung der Unternehmensleistung vorzunehmen, muss zuerst verstanden werden, wie und wo im Unternehmen Wert generiert wird (vgl. Abb. 2). Ist diese Bedingung erfüllt, dann kann entlang der identifizierten Wertschöpfungskette ein Messsystem installiert werden.[19]

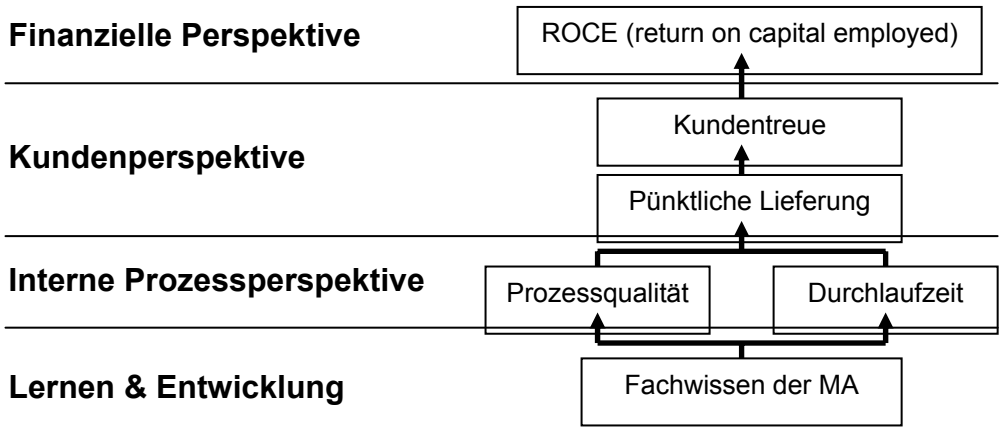

Abbildung 2: Einfache Illustration einer Wertschöpfungskette[20]

Wie soll nun das HRM mit einem solchen Leistungsmesssystem verknüpft werden? Die HR-Manager müssen die Verbindungen zwischen dem HRM und der Unternehmensstrategie identifizieren. Diese Verbindungen bilden die sogenannten ‚strategischen **HR-Deliverables**', genauer „those outcomes of the HR architecture that serve

[19] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 28
[20] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1997, S. 29

to execute the firm's strategy"[21]. HR-Deliverables bestehen einerseits aus Leistungstreibern (performance drivers), das sind personenbezogene Fähigkeiten und Aktiven (z.B. Mitarbeiterproduktivität, Arbeitszufriedenheit oder pünktliche Lieferung) und andererseits aus Befähigern (enablers), welche die Leistungstreiber erst ermöglichen und unterstützen (z.B. kann eine Änderung im Bonussystem eine proaktivere Haltung der Mitarbeitenden fördern, welche Voraussetzung für den Leistungstreiber ‚pünktliche Lieferung' sein kann.).[22]

Bei der Messung von Leistungstreibern (vgl. Leistungstreiber-Messgrössen im Anhang) und deren Interpretation ist der zeitliche Aspekt zu berücksichtigen. So können Leistungstreiber grundsätzlich in ex-post (Ergebnis-) Indikatoren (lagging indicators) und ex-ante (Steuerungs-) Indikatoren (leading indicators) eingeteilt werden. Im HRM stehen ex-ante Indikatoren, wie Mitarbeiterproduktivität oder Arbeitszufriedenheit im Vordergrund. Nach Becker et al. sind es die ex-ante Indikatoren, welche die Wertschöpfung des Unternehmens proaktiv und nachhaltig generieren.[23]

Die oben beschriebenen Begriffsklärungen dienen dem Verständnis, um nun zur Transformation der HR-Architektur in ein strategisches Aktivum (Scorecard-Prozess) überzugehen, die in sieben Schritten geschieht.[24]

2.2.4 Die sieben Schritte zur Transformation der HR-Architektur in ein strategisches Aktivum (Scorecard-Prozess)[25]

1. Schritt: Definition der Geschäftsstrategie

Entscheidend ist, die Ziele so zu setzen, dass die Mitarbeiter ihre Rolle verstehen und wissen, wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen können.

2. Schritt: Erstellen eines Unternehmensplanes (business case) zum Auf- und Ausbau von HR zum strategischen Aktivum mittels eines nachhaltigen Veränderungsprozesses

---

[21] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 30: HR-Deliverables sind die Ergebnisse der strategischen HR-Architektur, welche die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Im Gegensatz dazu stehen die ‚HR-Doables', welche ihren Fokus auf die HR-Effizienz und –Aktivität richten.
[22] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 30
[23] Vgl. ebd., S. 31
[24] Vgl. ebd., S. 37
[25] Vgl. ebd., S. 36ff.

Hauptelement einer erfolgreichen Strategieimplementierung ist der strategieorientierte Mitarbeitende, den Becker et al. als den ultimativen HR-Leistungstreiber betrachten.[26]

3. Schritt: Ausarbeitung eines Strategieplans (strategy map)

Jede Unternehmung besitzt eine Wertschöpfungskette, auch wenn sie nicht artikuliert wurde. Um die Wertschöpfungskette zu repräsentieren, nimmt man einen sogenannten ‚Strategieplan' zur Hilfe. Bei der Ausarbeitung dieses Plans sollen Manager aus allen Funktionsstufen involviert werden und sich folgende Fragen stellen:

- Welche strategischen Ziele/Resultate sind kritisch und wichtig zu erreichen?
- Welches sind die Leistungstreiber für jedes Ziel?
- Wo sind Hindernisse und Barrieren zur Erreichung dieser Ziele?
- Wie müssen sich die Mitarbeitenden verhalten, um zu garantieren, dass sie die Unternehmensziele erreichen?
- Was kann die HR-Funktion beitragen, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten müssen zur Zielerreichung noch entwickelt werden?

4. Schritt: Identifizierung der HR-Deliverables innerhalb des Strategieplans

Um diesen Schritt zu meistern, wird vorgeschlagen sich die Frage zu stellen, welche HR-Deliverables die Leistungstreiber auf Unternehmensebene unterstützen?

5. Schritt: Ausrichtung der HR-Architektur auf die HR-Deliverables

Der fünfte Schritt haucht der Wertschöpfungskette Leben ein, indem das HR-System auf die übergeordnete Strategie ausgerichtet wird. Um dies zu erreichen, müssen die Komponenten sowohl innerhalb der HR-Funktion koordiniert werden (interne Ausrichtung; internal alignment), wie auch mit den anderen (externen) Elementen der Wertschöpfungskette (externe Ausrichtung; external alignment).

6. Schritt: Gestaltung des HR-Messsystems (HR-Scorecard)

Kritisch ist die Entwicklung von gültigen Messverfahren für HR-Deliverables. Diese Aufgabe stellt zwei grundsätzliche Anforderungen:

1. Man muss die richtigen HR-Leistungstreiber und Befähiger selektieren („you have to measure only what matters"[27]).
2. Man muss die richtigen Messverfahren für diese HR-Deliverables wählen.

---

[26] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 40
[27] ebd., S. 68

7. Schritt: Führen und steuern mit Hilfe der HR-Scorecard

Mit der Entwicklung der HR-Scorecard steht ein mächtiges neues Management-Werkzeug zur Verfügung. Durch die Ausrichtung der HR-Scorecard auf die Unternehmensstrategie können HR-Professionals neue Einsichten gewinnen, die benötigt werden, damit aus den Human Resources wirklich ein strategisches Aktivum wird. Dazu müssen die identifizierten HR-Deliverables regelmässig überprüft werden. Auch um sich zu vergewissern, dass diese weiterhin strategische Relevanz besitzen.

2.2.5 Gestaltung und Entwicklung der HR-Scorecard

Zur Gestaltung der HR-Scorecard müssen folgende Schritte durchgeführt werden:[28]

1. Identifizierung von **HR-Deliverables** (z.B. tiefe Fluktuation, Halten von besonders talentierten Mitarbeitenden).
2. **HPWS**: Sind die HR-Deliverables identifiziert, können auch die HPWS-Elemente (Politiken und Praktiken, die strategieausgerichtete Höchstleistungen ermöglichen) erfasst und gemessen werden, die helfen sollen, die Deliverables zum Tragen zu bringen.
3. **Ausrichtung des HPWS auf die Unternehmensstrategie**: Spezifische Ausrichtungsmessungen sollen direkt mit spezifischen Deliverables verknüpft werden. Diese Verbindung streicht die Ursache-Wirkungs-Beziehung heraus, die gebraucht wird, um die Unterstützung des HR-Beitrags zur Unternehmensleistung abzuschätzen. Es gibt keine Standard-Ausrichtungsmessgrössen, die als Beispiele gelten. Am wichtigsten ist, dass HR-Manager immer wieder auf die Ausrichtung ihrer Ziele mit der Unternehmensstrategie aufmerksam gemacht werden und dadurch allenfalls benötigte Aktionen und Änderungen auslösen.
4. **Effizienz** der Bereitstellung von HR-Deliverables: Wichtig ist die Unterscheidung zwischen den Kosten der HR und den gezielten Investitionen, die benötigt werden, um einen strategischen HR-Wert in der Organisation zu kreieren. HR-Manager teilen die Effizienzmessungen (key efficiency metrics) in zwei Kategorien auf:
   - zentrale Effizienzmessungen (core efficiency measures) betrachten signifikante HR-Ausgaben, die keinen direkten Beitrag zur Strategieimplementierung leisten.
   - strategische Effizienzmessungen (strategic efficiency measures) beurteilen die Effizienz von HR-Aktivitäten und -Prozessen, die HR-Deliverables generieren sollen.

   Die Schaffung dieser zwei Kategorien hilft bei der Auffindung von Nettonutzen von strategischen HR-Deliverables.

Bei Punkt 1 bis Punkt 3 wird die Wertschöpfung betrachtet, wogegen bei Punkt vier die Kostenkontrolle im Vordergrund steht (vgl. Abb. 3). Wertschöpfung wird durch die HR-Deliverables, die externe HR-Ausrichtung und dem HPWS erreicht und die Kostenkontrolle wird durch die Effizienzmessung erzielt. Oberstes Gebot für die HR-

[28] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 62ff.

Scorecard ist die **Betonung der HR-Wertschöpfung unter Beachtung der Effizienz**.[29] Nur auf diesem Wege kann das HRM-System den strategischen HR-Einfluss im ganzen Unternehmen bekräftigen.

Becker et al. behaupten, dass von den vier HR-Scorecard-Elementen (HPWS, Ausrichtung, Effizienz und HR-Deliverables), die ersten zwei leading indicators und die letzten zwei lagging indicators für die HR-Leistung sind (vgl. Abb. 3).[30]

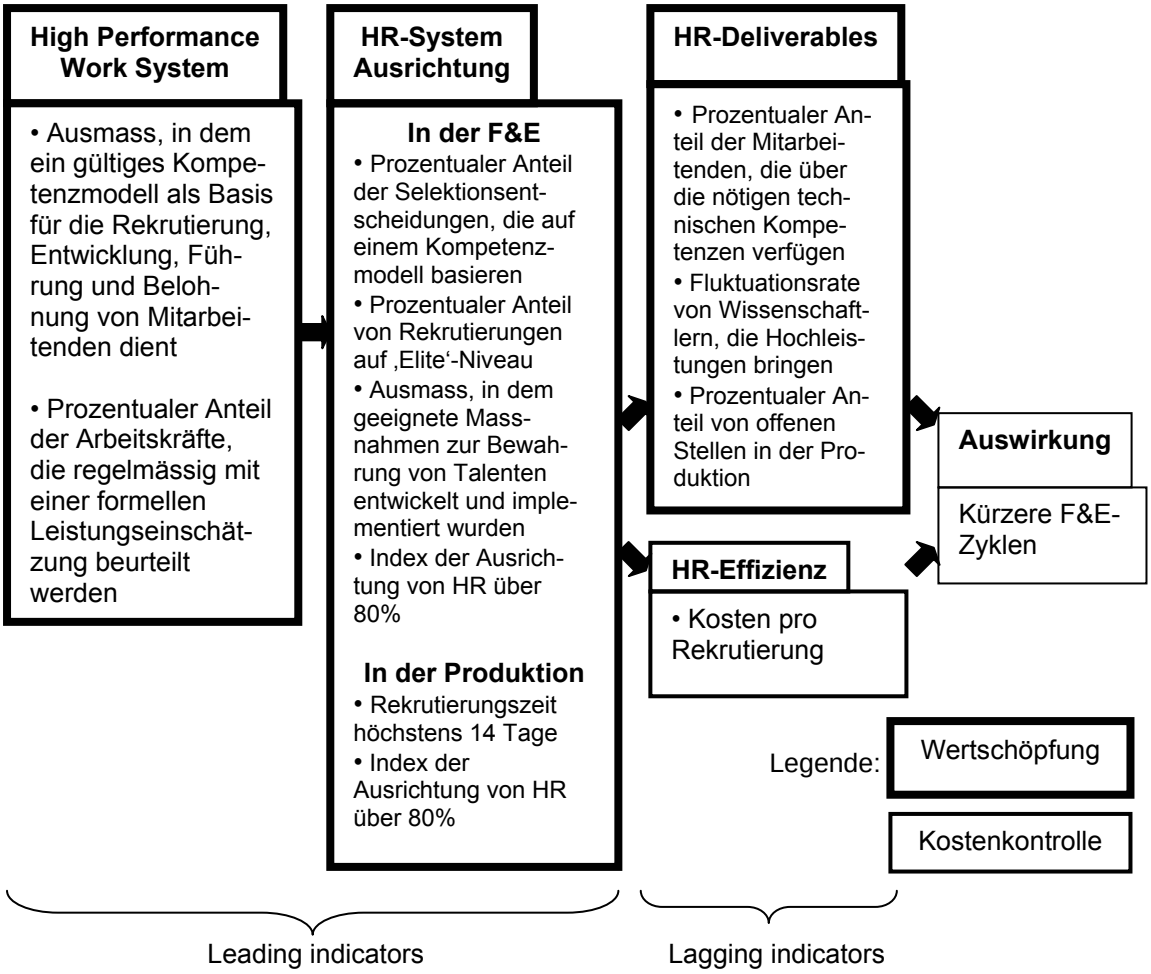

Abbildung 3: Beispiel einer möglichen HR-Scorecard für die F&E-Funktion eines ‚High-Tech'-Unternehmens[31]

Ist eine HR-Scorecard nach obigen Schritten gestaltet, so ist sie i.d.R. geeignet, strategischen Nutzen zu stiften.

[29] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 58
[30] Vgl. ebd., S. 60
[31] ebd., S. 57

2.2.6 Nutzen der HR-Scorecard

Auf die Frage: „Was soll dieses Instrument für uns bringen?“ antworten Becker et al. wie folgt:[32]

- Eine Sensibilisierung der HR-Professionals auf die Unterschiedlichkeit von HR-Deliverables und HR-Doables (eine geeignete HR-Scorecard veranlasst HR-Professionals sowohl strategisch wie auch operativ zu denken).
- Die HR-Scorecard ermöglicht die Kostenkontrolle und Wertschöpfung und hilft damit den HR-Professionals, diese beiden Ziele abzugleichen und ausgewogen zu halten (Balance).
- Die Messung von leading indicators: Es ist essentiell, die Ausrichtung der HR-Entscheidungen mit den Systemelementen, welche HR-Deliverables antreiben, zu überwachen. Diese Überwachung der Ausrichtung stellt ein Feedback zum HR-Fortschritt in Richtung der HR-Deliverables bereit und legt den Grundstein für den strategischen Einfluss der HR.
- Die HR-Scorecard zeigt und misst den Beitrag des HRM zur Strategieimplementierung und zur Unternehmensleistung.
- HR-Professionals können mit der HR-Scorecard effektiv ihre strategischen Verantwortlichkeiten führen/managen. Sie können nachvollziehen, wie ihre Entscheidungen eine erfolgreiche Strategieimplementierung beeinflusst. Darüber hinaus bewegt die HR-Scorecard dazu, systemisch über die HR-Strategie nachzudenken.
- Förderung von Flexibilität und Veränderungsanstrengungen: Die HR Scorecard verlangt Flexibilität und ruft gleichzeitig Veränderungen hervor, da auf die Strategieimplementierung fokussiert wird, die kontinuierlich nach Änderungen verlangt.

Um den erwarteten Nutzen auch gegen seine investierten Kosten abzuwägen, wird im nächsten Abschnitt auf die ökonomische Perspektive der Kosten-Nutzen-Analyse im Sinne der HR-Scorecard eingegangen.

2.2.7 Kosten-Nutzen-Analyse der HR-Praktiken

Die HR-Scorecard will auch den spezifischen HR-Deliverables und HR-Doables glaubwürdige Kosten-Nutzen-Analysen ermöglichen.

Becker et al. geben einen sehr ausführlichen Überblick über die technischen und methodischen Überlegungen, die angestellt werden müssen, um ein griffiges und plausibles Kosten-Nutzen-Rechnungsverfahren für die Human Resources auszugestalten. Es kann das Fazit gezogen werden, dass der NPV-Ansatz (net present value)[33] den Nettonutzen von HR-Investitionen am besten wiedergibt und mit diesem

---

[32] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 75ff.

[33] Net present value (NPV) = $C_0 + C_1 / (1 + r)$ wobei C_t = Investitionssumme in t und r = Kapitalkostensatz; vgl. Brealey, R.A.; Myers, S.C.; 1996, S. 13

Verfahren isoliert berechnet werden kann.[34] Allerdings fehlt ein konkretes Beispiel dafür, wie eine Kosten-Nutzen-Analyse auf die HR-Scorecard angewendet wird. Es wird jedoch betont, dass die Kosten-Nutzen-Analyse komplementär mit der HR-Scorecard und als ein ergänzendes Instrument zur HR-Scorecard zu betrachten ist.[35] Zusammen helfen sie der HR-Funktion Wert zu generieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass:

1. die wahren Kosten einer Investition in Menschen mit den bisher vorhandenen Budget- und Rechnungslegungssystemen in den meisten Unternehmen nicht eruierbar sind,
2. das Denken über ökonomische Investitionen in Menschen im Prozess der Kosten-Nutzen-Analyse für die Wirtschaftlichkeit des Personalmanagements und der Fokus auf die HR-Wertschöpfung sehr hilfreich sein kann und,
3. dass es möglich ist, das wahre Niveau von personenbezogenen Investitionen zu kalkulieren. Allerdings werden zur Durchführung einer solchen Analyse beträchtliche Ressourcen benötigt.

Da die HR-Scorecard nach der Einführung eine Schlüsselrolle bei der Etablierung der Human Resources als strategisches Aktivum spielt, ist die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Messprinzipien sicherzustellen.

2.2.8 Die Prinzipien einer korrekten (‚guten') Messung

Ein ‚gutes' HR-Messsystem (HR-Scorecard) ermöglicht zwei Dinge:[36]

1. Es verbessert die HR-Entscheidungsfindung durch die Fokussierung auf relevante Aspekte des Unternehmens, die Wert generieren (Feedback für die Evaluation der gegenwärtigen HR-Strategie und Voraussage für die Auswirkung von zukünftigen Entscheidungen; Es wird zur Richtlinie für die Evaluation des HR-Beitrags zur Strategieimplementierung.).
2. Es stellt eine gültige und zuverlässige Rechtfertigung für Ressourcenzuteilungsentscheidungen bereit. Das heisst, ein geeignet gestaltetes leistungsbasiertes Messsystem lässt erklären, wie die Verknüpfung zum finanziellen Erfolg aussieht und legt dadurch das Fundament dazu, eine Investition in HR als eine Investition in strategische Ressourcen zu betrachten und nicht als blosses Service Center, das schlimmstenfalls die unternehmerischen Möglichkeiten einschränkt.

Ein ‚gute' Messung muss die numerische Zusammenfassung von Merkmalen und Beziehungen ermöglichen. Becker et al. definieren Messung folgendermassen:„[...] the assignment of numbers to properties (or characteristics) of objects based on a set

[34] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 95
[35] Vgl. ebd., S. 102
[36] Vgl. ebd., S. 110

of rules".[37] Die numerische Repräsentation ist für Becker et al. wichtig, weil Manager am besten mit solchen Messgrössen umzugehen wissen.
Im weiteren werden sogenannte ‚metrics that matter' vorgestellt. Damit soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass nicht alle Messungen nur Informationen über Quantitäten geben. Vorgestellt werden nominale, ordinale, Intervall- und Quotenmessungen. Idealerweise entwickelt man ein Messsystem, das die Frage beantwortet, um wieviel muss ich x ändern, um in y die gewünschte Änderung zu erreichen? Ein solches Messsystem im HR-Bereich ist nicht einfach zu entwickeln und überdies ist die Messqualität ein Kontinuum und keine Absolute (learning-by-doing).[38]

Ist es möglich, den Effekt einer bestimmten HRM-Aktion auf die Unternehmensleistung zu isolieren? In komplexen sozialen Systemen wohl kaum. Es gibt immer gewisse Faktoren und ‚joint influences', die ausserhalb der Kontrolle des Untersuchenden liegen.
Becker et al. weisen auf folgende Phänomene hin:[39]

- Nur weil etwas in Beziehung stehen *kann*, heisst das in komplexen sozialen Systemen noch nicht, das es dies auch *tut*.
- Können verschiedene Einflüsse gemessen werden, so kann man eine Reihe von verschiedenen Methoden anwenden, um die separaten bzw. unabhängigen Effekte von beiden Variablen zu schätzen. Als Manager braucht man in diesen Messtechniken kein Experte zu sein, doch man sollte wissen, wann diese Techniken angewendet werden können und wann sie auch wirklich wertvoll sind.
- Es gibt Faktoren und Systemelemente die sich verschieden auswirken, und sich gegenseitig beeinflussen. Hier ist es wichtig, das Funktionieren des Netzwerkes zu verstehen.
- Messungen können helfen, gewisse Vernetzungen zu verstehen.
- Es ist wenig sinnvoll und auch praktisch unmöglich, jede Beziehung zu messen, d.h. die Versuchung alles zu messen, muss sich der Konzentration auf das Wesentliche beugen.
- Um Beziehungen in einem Modell identifizieren und quantifizieren zu können, muss man mehr wissen, als das Mitarbeiterzufriedenheit ein leading und Kundenzufriedenheit ein lagging indicator ist. Das Messen der Beziehung dieser beiden Variablen verlangt ein Gespür über die Grössenordnung vom Zeitverzug zwischen dem Wandel der leading Indikatoren und den nachfolgenden Änderungen der lagging Indikatoren. Der Schlüssel bzw. die Lösung ist das Sammeln von Messungen über mehrere Zeitperioden hinweg, damit die Beziehung zwischen HR zum Zeitpunkt t-2 und dem Leistungstreiber x zum Zeitpunkt t+1 gemessen werden kann.

[37] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 113
[38] Vgl. ebd., S. 120
[39] Vgl. ebd., S. 124ff.

Die Messung des Ausmasses der Ausrichtung der HR-Architektur auf die Unternehmensstrategie erfordert weitere Überlegungen.

2.2.9 Die Messung der Ausrichtung der HR-Architektur

Die HR-Scorecard soll die Aufmerksamkeit auf die Ausrichtung zwischen HR-Architektur und Unternehmensstrategie verstärken. Einerseits, um den Fokus von traditionellen operationellen Messungen zu mehr strategischen Messungen umzuschalten und anderseits, um Ausrichtungsmesssysteme zu entwickeln, die als leading indicators der HR-Scorecard dienen können.

Ein Unternehmen, das die HR als strategisches Aktivum entwickeln möchte, muss über die Ausrichtung in zwei Dimensionen denken. Die erste ist die Ausrichtung vom HR-System - das HR-Deliverables liefert - mit den Erfordernissen der Unternehmensstrategieimplementierung. Die zweite ist die Ausrichtung der Rollenerwartungen der HR-Funktion mit den individuellen Kompetenzen, die diese Rollen in Tätigkeiten umsetzen.
Bei der Besprechung der Ausrichtung und deren Messung darf die Unterscheidung von Skalen und Perspektiven nicht fehlen. Skalen beziehen sich auf das spezifische Messinstrument, das gewählt wurde. Perspektiven beziehen sich auf die individuellen Gesichtspunkte. Ein Beispiel: Sie sehen das HR-System ihrer Firma ausgerichtet auf die benötigten HR-Deliverables. Doch wenn der Rest der Organisation diese Ausrichtung nicht erkennt, dann existiert keine Ausrichtung. Darum müssen die Annahmen über die Ausrichtung an Erfahrungen und Sichtweisen von Leuten ausserhalb des HR getestet werden.[40]

Es gibt eine grosse Anzahl von Beziehungen innerhalb des HR-Systems und zwischen dem HR-System und der Unternehmensstrategie. Wenn immer mit der Feinabstimmung eines Systems begonnen wird, so muss man sich ein Bild über die wichtigsten Zusammenhänge machen. Um diese Aufgabe zu lösen, wurde die System Alignment Map (SAM) (‚Systemausrichtungsplan') entwickelt, die folgenden Nutzen bringt:[41]

---

[40] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 139
[41] Vgl. ebd., S. 144ff.

- Sie visualisiert die Ausrichtung der gesamten HR-Architektur: Das bringt zwei Vorteile: Es macht es für den Beobachter einfacher, die Muster der Daten zu erkennen und so dargestellt zu interpretieren.
- Sie misst die Ausrichtung in systemischer Art und Weise und bildet die Grundlage für konkrete Aktionspläne: Es kann simuliert werden, wie eine Änderung eines Elementes im System die Ausrichtung des ganzen Systems tangiert. Noch wichtiger, die SAM hilft Wege zu zeigen, wie ein einzelnes Element ausgerichtet werden kann, ohne unbeabsichtigte Konsequenzen auszulösen.
- Sie ist relativ einfach zu administrieren: Sie ist wahrscheinlich weniger ‚bedrohend', als andere typische Erhebungen, da sie keine ‚empfindliche' Daten benötigt.

Die Ausrichtungsmessung ist als Diagnose-Instrument zu betrachten.

Alle diese neuen Instrumente und Methoden mit dem Ziel, aus den Human Resources ein nachhaltiges strategisches Aktivum zu machen, verlangen von den HR-Professionals, die diese Aufgabe federführend zu meistern haben, neue Berufskompetenzen.

2.2.10 HR-Professional Kompetenzmodell

Mit Hilfe einer Studie an der Universität Michigan (Befragung von ca. 20'000 HR-Professionals und Kader) wurden folgende fünf Kompetenzen identifiziert, die für die Aufgabe, aus den Human Resources ein strategisches Aktivum zu machen, von grösster Relevanz sind:[42]

- Fundamental für die nachfolgenden Kompetenzen ist die **persönliche Glaubwürdigkeit**. Persönliche Glaubwürdigkeit hat drei Dimensionen:[43] 1. HR-Professionals müssen die Unternehmenswerte leben; 2. Vertrauensvolle Beziehungen zu Kollegen in der Geschäftsleitung gründen (gutes Teammitglied, Einfluss ohne Autorität ausüben, mit Geschick Geschäftsziele unterstützen); 3. Haltung und Rückgrat zeigen. Haltung bedeutet, eine Meinung zu vertreten, mit dem Ziel den Erfolg des Unternehmens im Auge zu behalten.
- **Geschäftsverständnis**: Erst mit dem Verständnis der finanziellen, strategischen, technologischen und organisationalen Möglichkeiten des Unternehmens kann der HR-Professional eine wertvolle Rolle in der strategischen Diskussion einnehmen. Mit ‚Verständnis des Geschäfts' ist nicht gemeint, dass das Gesamtgeschäft geführt werden kann; es genügt, alle Geschäftsbelange zu verstehen. HR-Manager sollten vom Geschäft mehr verstehen, als Linienmanager vom HRM verstehen müssen.
- **Fachwissen**: Wie alle anderen ‚Fachspezialisten', müssen HR-Professionals Experten auf dem HR-Gebiet sein. Sie müssen sich genügend und fortlaufend bezüglich HR-Theorien und Praktiken auf dem neuesten Stand halten.

---

[42] Vgl. Ulrich, D.; Brockbank, W.; Yeung, A.; Lake, D.; 1995, S. 473ff.
[43] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 160

- **Veränderungen meistern (management of change)**: Ein HR-Professional der zum Change-Management befähigt ist, hat folgende Fähigkeiten: - Die Fähigkeit Probleme zu diagnostizieren; - Kundenbeziehungen zu schaffen und zu pflegen; - Visionen zu artikulieren; - Probleme zu lösen; - Ziele zu implementieren. Diese Kompetenz enthält Wissen (über Veränderungsprozesse), Geschick (als Veränderungsmanager) und Fähigkeiten (Veränderungen möglich zu machen) die notwendig sind, um die Mitarbeitenden auf die Ziele der Organisation zu fokussieren.
- **Kulturmanagement**: Eine ‚Hochleistungs-HR-Strategie' ist ein leading indicator einer ‚Hochleistungskultur'. HR-Professionals müssen verstehen, dass sie Hüter und auch Gestalter der Kultur sind. Ihr Einfluss reicht weit über ihre funktionalen Grenzen hinaus.

Für die Umsetzung der vorgestellten HR-Scorecard fordern Becker et al. zu dem eine neue sechste Kompetenz: **Strategisches HR-Leistungsmanagement**.[44]

Es ist die Fähigkeit, den Prozess des Aufbaus der Unternehmensstrategieimplementierung durch ein ausgewogenes Leistungsmesssystem (HR-Scorecard) zu führen. Das HRM hatte traditionellerweise eine schwache Verbindung zu Leistungsmessungen. Diese Schwäche kann in eine Stärke umgewandelt werden, falls HR-Professionals diese neue Kompetenz des strategischen Leistungsmanagement entwickeln.

Ein kurzer Überblick zu den Merkmalen der ‚sechsten' Kompetenz, soll verdeutlichen, welche Inhalte von Wichtigkeit sind:[45]

- **Kritisches, zusammenhängendes Denken**: HR-Professionals müssen lernen, zusammenhängend und in breiten Spektren zu denken. Sie sollen verstehen, wie die HR die Unternehmensleistung beeinflussen.
- **Verstehen von Messregeln**: HR-Professionals müssen zwischen konzeptionellen Konstrukten, die hinter den Treibern im Strategieplan stehen, und den Messverfahren, die diese Konstrukte reflektieren, unterscheiden können.
- **Schätzen von kausalen Beziehungen**: Wichtig ist es zu realisieren, dass Schätzungen möglich sind und dass sie auch kalkuliert werden können. HR-Professionals müssen fähig sein, Muster von scheinbar unwichtigen Daten zu erkennen.
- **Wirksame Kommunikation von strategischen HR-Leistungsresultaten an höhere Vorgesetzte.**

Becker et al. sind sich bewusst, dass die aufgezeigten Methoden und Ziele helfen werden, den seit ein paar Jahren neu eingeschlagenen Kurs des HR-Berufes weiterzuführen.[46] Soll dieser Kurs beibehalten werden, so müssen HR-Professionals ihre Berufskompetenzen erweitern, inklusive der strategischen HR-Leistungsmanage-

[44] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 167
[45] Vgl. ebd., S. 168
[46] Vgl. ebd., S. 180

ment-Kompetenz. Die vorgängig erklärten sechs Berufskompetenzen können als Entwicklungsvorlage für HR-Professionals der Zukunft dienen.

Die aufgezählten Komponenten reichen noch nicht vollständig, für eine erfolgreiche Implementierung einer HR-Scorecard. Es gibt Richtlinien, die sogenannte ‚Change-Checkliste', die bei der erfolgreichen HR-Scorecard-Implementierung helfen kann.

2.2.11 Richtlinien zur HR-Scorecard-Implementierung

Jede Veränderungsanstrengung hat zwei generelle Elemente, die durch folgende Gleichung dargestellt werden können:[47]

Effektive Veränderung = Qualität x Akzeptanz (EV = Q x A)

Qualität verlangt die klare Definition der technischen Aspekte der Veränderung. Doch eine qualitativ einwandfreie HR-Scorecard genügt noch nicht, um deren Erfolg zu garantieren. Ohne die Akzeptanz der Betroffenen wird die Veränderungsanstrengung allenfalls noch scheinbar enthusiastisch und mit Spannung begonnen, doch wird sie rasch im Sand verlaufen.

Das Akzeptanzelement kann mit Hilfe der ‚Change-Checkliste' verständlich gemacht werden. Die Checkliste enthält folgende akzeptanzfördernde Elemente:[48]

Veränderungsverantwortlicher (leading change)

Veränderungsprozesse gelingen eher, wenn sie von ‚Sponsoren' und ‚Champions' unterstützt werden. Eine HR-Scorecard hat zwei Sponsoren. Der erste ist der führende HR-Professional, der die strategische Planung fürs Geschäft beeinflusst. Der zweite Sponsor ist der Geschäftsführer oder der Divisionsleiter. Er ist sich bewusst, dass durch die Messung der HR-Architektur die Chancen für die Erreichung der Unternehmensziele verbessert werden. Ein kluger Geschäftsführer benutzt die HR-Scorecard, um zu entscheiden, wieviel in die HR-Architektur investiert werden soll. Der Champion der Scorecard trägt die primäre Verantwortung für das Herbeiführen von Veränderungen. Meistens handelt es sich bei dieser Person um einen ‚vorübergehenden' HR-Professional, der die Verantwortung zur Entwicklung der HR trägt. Der Champion formt ein Team oder eine Task Force, um die HR-Scorecard zu kreieren und zu implementieren.

---

[47] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 183

Bildung eines gemeinsamen Bedürfnisses für Veränderungen

Der Anlass für eine Veränderung muss schwerer wiegen, als die mögliche Resistenz gegen die Veränderung. Um dem Grund Gewicht zu verleihen, kann er mit einer Gefahr (wir kriegen Probleme, falls wir nichts ändern) oder einer Chance (Gutes wird geschehen, falls wir ändern) verbunden werden. Es ist wichtig, die Gründe einer Veränderung den Betroffenen mitzuteilen. Der Champion muss fähig sein, die potenziellen Ergebnisse des Projektes mitzuteilen.

Bei der Klarstellung des Bedürfnisses in eine HR-Scorecard zu investieren, müssen Champions auf der Hut sein, um Fallen der Resistenz zu vermeiden. Champions stehen manchmal auch der Resistenz von HR-Professionals gegenüber. Diese wollen häufig nicht, dass ihre Leistungen transparent und messbar werden.

Shaping a Vision (Wie wird es aussehen, wenn wir es geschafft haben?)

Veränderungen geschehen eher, wenn das Ergebnis der Veränderung klar verstanden, artikuliert und geteilt wird. Die Vision einer HR-Scorecard definiert die verlangten Ergebnisse der HR-Scorecard, die Zustände, die gemessen werden, und beschreibt den Prozess der Datensammlung.[49]

Mobilisierung von Engagement

Veränderungen erfolgen eher, wenn die Betroffenen Engagement zeigen. HR-Scorecards benötigen Engagement von den Linienmanagern und vor allem von den HR-Professionals. Durch die Verwendung von Strategieplänen mit vorauseilenden und nachlaufenden Indikatoren wird es ihnen möglich, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, wie die Unternehmensprozesse verknüpft sind und wie man geschäftsübergreifend denken und handeln kann. HR-Professionals verstehen dann mehr als nur ihr funktionales Geschäft, sie können so das Gesamtbild des Unternehmens erkennen.

Schaffung eines geeigneten Systems

Veränderungen erfolgen auch eher, wenn die Firma über die finanziellen und technischen Mittel verfügt, die für die Veränderung nötig sind.

Die Schaffung eines geeigneten Systems verlangt z.B., dass die Resultate der HR-Scorecard im ganzen Unternehmen wirksam kommuniziert werden.

---

[48] Vgl. ebd., S. 186ff.
[49] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 193

HR-Scorecards benötigen oft auch Investitionen in administrative HR-Systeme. D.h. es müssen HR-Mitarbeitende mit den benötigten Kompetenzen, wie sie im vorgängigen Abschnitt beschrieben wurden, angestellt werden und es müssen oft auch andere Daten gesammelt und aufbereitet werden. Dies alles unterstützt die Nachhaltigkeit der HR-Scorecard.

Überwachung und Demonstration des Fortschritts

Veränderungen erfolgen eher, wenn die Firma den Fortschritt der Veränderung überwacht. Als Lösungsvorschlag dient die Schaffung eines Implementierungsplans für die HR-Scorecard. Der Plan kann in folgende Meilensteine aufgeteilt werden (Beispiel):[50]

- Ernennung des Champions
- Schaffung eines Scorecard-Teams
- Selektion der zu erreichenden Messungen
- Validierung der Messungen
- Datensammlung
- Überwachung und Auffrischung der Daten

Die Überwachung sichert einen planmässigen Fortschritt des Projektes und sie hilft zu beurteilen, wie stark die HR-Scorecard HR-Investitionsentscheidungen zu verbessern vermag und wie die HR-Scorecard die unternehmerischen Strategieimplementierungsanstrengungen unterstützt.

Making it last (Der HR-Scorecard nachhaltige Wirkung ermöglichen)

Veränderungen erfolgen eher, wenn die Veränderungsanstrengungen frühe Erfolge zeitigen, wenn sie ein kontinuierliches Lernen darüber fördern, was funktioniert und was nicht funktioniert, wenn sie Fortschritte würdigen und wenn sie in die täglichen Arbeiten integriert werden können. Um dies zu erreichen, müssen weiterführende Investitionen in die HR-Scorecard getätigt werden.

Becker et al. schränken ein, dass HR-Scorecards keine Allheilmittel sind. Richtig, konsequent und nachhaltig eingesetzt kann sie einem Unternehmen helfen, höhere Wertschöpfung für die Kunden, Investoren und Mitarbeitenden zu liefern.[51]
Durch den Gebrauch dieses Instrumentes werden HR-Professionals zu vollen Partnern der Unternehmensführung. Die Methode verlangt eine Differenzierung zwi-

[50] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 202
[51] Vgl. ebd., S. 204

schen: - der Ausrichtung der Arbeit der HR-Professionals auf die Geschäftsstrategie; - die neuesten Erkenntnisse der diesbezüglichen Forschung auf die HR-Tätigkeiten zu übertragen und; - dem fortdauernden Engagement zum Lernen aus kontinuierlichen Experimenten.
Wird die HR-Scorecard so kreiert, wie es Becker et al. vorschlagen, dann wird die HR-Leistung mit der Unternehmensleistung verknüpft und ihr Nutzen wird grösser sein als die Kosten![52]

2.3 Zusammenfassung

Humankapital ist die Grundlage der Wertschöpfung in der New Economy. Heute wird dieses Aktivum noch am schlechtesten verstanden und deshalb vom Management im Vergleich zu seiner Bedeutung am wenigsten beachtet. Die HR-Scorecard ist ein Instrument zur Messung und Leitung der Wertschöpfung von Humankapital.
Becker et al. bemerken, dass in der Vergangenheit das HRM beschäftigt war mit Leistungsmessungen, die keinen Zusammenhang zur Unternehmensstrategie hatten.[53] Das HRM hat Werte gemessen (Fluktuation, Mitarbeiterverhalten), die für den Unternehmenserfolg keine Rolle spielten. Oder das HRM machte keine Verbindung zwischen der Messung und dem Erfolg: Die Messungen wurden als wenig wichtig wahrgenommen.
HR-Professionals teilen ihre Effizienzmessungen in zwei Kategorien: Kernmessungen und strategische Messungen. Kernmessungen liefern keinen direkten Beitrag zur Strategieimplementierung des Unternehmens; strategische Messungen legen HR-Deliverables fest. Um strategische Messinstrumente zu entwickeln muss zuerst auf die Unternehmensstrategie fokussiert werden, um dann die Messinstrumente top down einzuführen.

Die HR-Scorecard ermöglicht:

1. Die HR als strategisches Aktivum zu führen (linking people and strategy) und
2. das Aufzeigen des HR-Beitrags zur Unternehmensleistung (linking people and performance)

[52] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 205
[53] Vgl. ebd., S. 1

Das Buch veranlasst den Leser, sich über folgende vier Themen Gedanken zu machen:

1. Schlüssel-HR-Deliverables, welche die Position der HR-Rolle in der gesamten Unternehmensstrategie stärken.
2. High Performance Work System.
3. Das Ausmass inwiefern ein HR-System mit der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.
4. Die Effizienz der Generierung von HR-Deliverables.

Der Scorecard-Prozess enthält folgende Schritte:

1. Definition der Geschäftsstrategie.
2. Bildung eines HR-Projektes zur Implementierung von HR als strategisches Aktivum.
3. Ausarbeitung eines Strategieplans.
4. Identifizierung der HR-Deliverables innerhalb des Strategieplans.
5. Ausrichtung der HR-Architektur mit den HR-Deliverables.
6. Gestaltung des HR-Messsystems.
7. Führen und steuern mit Hilfe der HR-Scorecard.

Die HR-Scorecard beschert HR-Professionals folgenden Nutzen:

1. Sie verstärkt das Bewusstsein über den Unterschied von HR-Deliverables und HR-Doables.
2. Sie hilft ihnen, die Kosten und Wertschöpfung zu kontrollieren und zu steuern
3. Sie misst auch leading indicators.
4. Sie bewertet den HR-Beitrag zur Strategieimplementierung und zur Unternehmensleistung.
5. Sie lässt HR-Professionals ihre strategischen Verantwortlichkeiten wahrnehmen.
6. Sie fördert und unterstützt Flexibilität und Veränderungen.

Im nächsten Teil dieser Arbeit sollen die vorgestellten Methoden und Ziele unter der Optik ausgewählter ökonomischer Theorien kritisch beurteilt werden.

3 Beurteilung der Ziele und Methoden des Buches unter der Optik ausgewählter ökonomischer Theorien

Die HR-Scorecard ist ein Praxisinstrument. Bei der eingehenden und breiten Durchsicht der vorhandenen Literatur zum Thema ist aufgefallen, dass ein Theoriebezug nur sehr selten stattfindet. Dieser Umstand ist wahrscheinlich damit zu erklären, dass die Idee der HR-Scorecard und der ursprünglichen Balanced Scorecard von Kaplan einen rein empirischen Ursprung hat. Die Theorie hinkt, was die Besprechung dieses Instrumentes betrifft, hinterher und es wäre interessant zu wissen, wie lange es dauert, bis das BSC- und im Speziellen das HR-Scorecard-Konzept in der Theorie Fuss fasst. Seit zehn Jahren gibt es das Konzept, und es ist denkbar, dass es nochmals zehn Jahre dauern kann, bis die Theorie dem Konzept gebührend Aufmerksamkeit geschenkt hat, damit die Akzeptanz der Wissenschaft – die der Anwender besteht zum Teil bereits – dem Konzept gegenüber gefestigt wird. Die Akzeptanz ist gemäss den Verhaltenswissenschaften (VIE-Theorie; vgl. Abschnitt 3.1.1.4), von den zugrundeliegenden Erwartungen abhängig. Becker et al. pflegen mit der HR-Scorecard die Erwartung, dass sich das HRM und dessen Leistung in Bezug auf die Strategieumsetzung und der Leistungserbringung im Unternehmensumfeld besser verstehen lässt und dadurch den HR die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird, welche die HR in Anbetracht des steigenden Wertes und Gewichtes von immateriellen Aktiven benötigt. In diesem Teil der Arbeit wird ein Versuch unternommen, das HR-Scorecard-Konzept in der Optik personalökonomischer Theorien zu beurteilen. Im weiteren sollen verschiedene Punkte aufgezeigt werden, die ein konstruktives Nachdenken anregen sollen.

Zunächst werden die im ersten Abschnitt vorgestellten Ziele und Methoden des HR-Scorecard-Konzeptes aus der Optik ausgewählter ökonomischer Theorien beurteilt.

3.1 Optik ökonomischer Theorien

Was bedeutet ‚ökonomisch'? Ohne über die Abgrenzung von wirtschaftlicher gegenüber sonstiger Betrachtungsweise zu diskutieren, wird ökonomisch definiert als „menschliches Handeln unter Knappheitsbedingungen, das vor allem durch die Be-

stimmung und die Anwendung von Tauschverhältnissen gekennzeichnet ist.“ [54] Das Knappheitsproblem kann sich auf materielle und immaterielle Güter aller Art erstrecken. Mit Tauschverhältnissen wird das Bemühen angesprochen, die eigene Situation durch Leistungsaustausch mit andern zu verbessern.
Theorien sind Systeme von wissenschaftlich begründeten Aussagen zur Erklärung bestimmter Tatsachen oder Erscheinungen und der ihnen zugrunde liegenden Gesetzmässigkeiten.[55]
Allgemein betrachtet ist somit die Optik ökonomischer Theorien die Perspektive von wissenschaftlich begründeten Aussagen zur Erklärung des menschlichen Handelns unter Knappheitsbedingungen. HR sind ein knappes Gut und das den HR innewohnende Wissen ist nicht nur knapp, sondern auch schwer zu messen und zu handeln. Somit ist das HR-Scorecard-Konzept ein sich aus der allgemeinen ökonomischen Perspektive ergebendes, sozusagen ‚zwangsläufiges‘ Produkt: Ein Instrumentarium, das ‚menschliches Handeln‘ im Zusammenhang mit der sich akzentuierten Knappheitsbedingung bei den HR wesentlich beeinflussen will.
Um der ganzen Breite der aufgegriffenen Ideen von Becker et al. gerecht zu werden, und weil sich die Thematik vornehmlich in der Personalwirtschaft und Verhaltenswissenschaft ansiedelt, scheint zunächst die personalökonomische Perspektive am besten geeignet, da sie sich neben dem rein ökonomischen Gedankengut auch interdisziplinär den Verhaltenswissenschaften und der Managementlehre annimmt. Inwieweit darüber hinaus auch die systemische Betrachtungsweise, die Systemtheorie, neue Einsichten zum Einsatz und der Weiterentwicklung der HR-Scorecard liefern kann, bleibt noch zu erkunden (vgl. Abschnitt 3.4).

3.1.1 Perspektiven und Funktionen der Personalökonomie

Weil bei der Durchleuchtung der Personalwirtschaft aus ökonomischer Sicht verschiedene Ansätze zu unterscheiden sind, diese sich aber wechselseitig ergänzen können, lassen sich in der Personalökonomie verschiedene ‚Bausteine‘ unterscheiden.[56] Als Baustein wird ein Grundmuster verstanden, wie die betriebliche Personalwirtschaft ökonomisch rekonstruiert werden kann. Die nachfolgend aufgezeigten

[54] Picot, A.; 1987, S. 1583
[55] Vgl. Drosdowski, G.; 1997, S. 809
[56] Vgl. Staffelbach, B.; 1995, S. 180

Bausteine sind geeignet, theoretische Prämissen, die der HR-Scorecard zugrunde liegen, aufzuzeigen.

3.1.1.1 Produktionskostentheorie

Beim mikroökonomischen Ansatz der Produktionskosten geht es aus personalwirtschaftlicher Sicht um die Bestimmung des Beschäftigungsvolumens. Das heisst, das Beschäftigungsvolumen wird so lange ausgedehnt, bis die Grenzkosten der Beschäftigung das Wertgrenzprodukt erreichen. Die Produktionskostentheorie analysiert die Zusammenhänge zwischen Faktoreinsatz (Input) – in personalökonomischem Sinne menschliche Arbeitsleistung – und dem Leistungsausstoss (Output) und legt die Grundlagen für die Kostentheorie, d.h. dem Zusammenhang zwischen der Höhe der Kosten und der hergestellten Leistungsmenge.[57] Der Mensch als Produktionsfaktor wird als Kostenfaktor betrachtet. Als Phänomen dieser Theorie sind die zunehmenden Skalenerträge (economies of scale; Lerneffekte) und die economies of scope (Erfahrungseffekte) durch Teamproduktion zu betrachten. Becker et al. stellen in ihren Untersuchungen fest, dass im Denken der Linienmanager die Prämissen der Produktionskostentheorie dominieren.

3.1.1.2 Humankapitaltheorie

Die Humankapitaltheorie beschäftigt sich damit, dass Investitionen in Qualifikationen einen Ertragswert besitzen.[58] Der ökonomische und der gesellschaftliche Erfolg einer Person ist in hohem Masse durch die Eigenschaften bestimmt, über welche die Person verfügt. Diese Eigenschaften werden durch Bildungs- und Entwicklungsprozesse erzeugt. Bildungsaktivitäten sind somit Investitionen, die einerseits Kosten verursachen und andererseits Erträge bzw. Nutzen abwerfen. Das Humankapitalkonzept lässt sich nicht nur auf Bildungsinvestitionen einschränken, sondern es schliesst alle Aktivitäten ein, welche die Qualität und die Leistungsfähigkeit der Erwerbspersonen erhöhen und das Niveau des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolges zu steigern in Aussicht stellen.

---

[57] Vgl. Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E.; 1991, S. 228ff.
[58] Vgl. Becker, F.; 1994, S. 185

Die Theorie unterscheidet zwei Typen von Humankapital:[59]

- **Generelles Humankapital** (dazu zählen zertifizierte und öffentlich-erhältliche Ausbildungen)
- **Unternehmensspezifisches Humankapital** (Kompetenzen, insbesondere Kernkompetenzen und unternehmensspezifisches Know-how)

Die Humankapitaltheorie gewinnt gegenüber der Produktionskostentheorie neue erweiterte Sichtweisen. Menschen werden nicht mehr nur als Kostenfaktor, sondern vor allem auch als Ressource betrachtet. Fluktuation, zum Beispiel, führt nicht nur zu Wiederbeschaffungskosten, sondern stellt schleichende Vermögensverluste dar. Entlassungen sind auch Desinvestitionen, die durch Abgangsentschädigungen sogar noch finanziert werden müssen. Kurzarbeit und Arbeitszeitreduktionen sind umgekehrt Mittel zur Erhaltung von Humankapital. Diesen theoretischen Ansätzen Leben einzuhauchen, ist offensichtlich eines der zentralen Anliegen der Arbeit von Becker et al..

3.1.1.3 Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik befasst sich mit dem Entstehen und der Funktion von Institutionen in Ökonomien und mit deren Wandel im Zeitablauf. Dabei sind unter Institutionen Normen zu verstehen, die als Randbedingungen auf das Sozialverhalten der Individuen einwirken. Zu den so verstandenen Institutionen gehören einmal formlose Beschränkungen wie Sitten und Bräuche, formgebundene Regelungen wie Gesetze, Eigentumsrechte oder Verträge sowie Instrumente, die zur Durchsetzung institutioneller Vorgaben eingesetzt werden können.[60] Die Neue Institutionenökonomik erkennt die Leistungen der Neoklassik (Produktionskostentheorie und Humankapitaltheorie) an und baut auf ihnen auf. Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie berücksichtigt die Neue Institutionenökonomik neben den Produktionskosten auch die Transaktionskosten wirtschaftlichen Handelns. Den Individuen wird grundsätzlich rationales Verhalten unterstellt, entweder als vollkommene Rationalität oder in der abgeschwächten Form der begrenzten Rationalität.[61]

Die allgemeine Fragestellung der Neuen Institutionenökonomik lautet: „Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Institutionen einer Ökonomie und deren Leistungsfähigkeit?“ Interessant bei dieser Fragestellung ist die Tatsache, dass bei der

[59] Vgl. Keller, B.; 1991, S. 180
[60] Vgl. Gabler Volkswirtschaftslexikon; 1996, S. 764
[61] Vgl. Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E.; 1991, S. 401

Neuen Institutionenökonomik die neoklassische Annahme der vollständigen Information aufgehoben ist. Bei asymmetrischer bzw. unvollständiger Information der Individuen können Institutionen dazu beitragen, vertragswidriges oder sonst ungebetenes Verhalten wirtschaftlicher Akteure blosszustellen und einzuschränken. Verträge können zur Absicherung langfristiger Kooperationsbeziehungen und zur Milderung von Abhängigkeiten beitragen, die im Gefolge transaktionsspezifischer Investitionen entstehen.
Die einzelnen Forschungszweige der Neuen Institutionenökonomik sind durch unterschiedliche Betrachtungsweisen geprägt:[62]

a) **Verfügungsrechte/Eigentumsrechte**

Diese Sichtweise untersucht die Beziehungen, durch die Menschen und Objekte miteinander verbunden sind und aus denen sich sowohl Rechte auf Eigentum als auch Ansprüche an Menschen ableiten lassen; das Unternehmen als ein System von Vertragsbeziehungen.[63]

b) **Transaktionskosten**[64]

Die Theorie der Transaktionskosten geht von Verträgen aus, die meist langfristig geschlossen werden und für die Leistung sowie Gegenleistung nicht exakt angegeben werden können. Solche Verträge mit häufig asymmetrischer Informationsverteilung können zwischen Marktpartnern aber auch zwischen Eigentümern und Managern zur Wahrnehmung der Verfügungsrechte abgeschlossen werden. Es wird auf die Kosten fokussiert, die durch die Definition, Nutzung, Überwachung und Änderung von Eigentumsrechten entstehen (Anbahnungskosten; Vereinbarungskosten; Abwicklungskosten; Kontrollkosten; Anpassungskosten).

c) **Prinzipal-Agenten-Theorie**

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist zweistufig aufgebaut, indem sie stets eine Relation zwischen einem unabhängigen möglichen Aktor (Prinzipal) und einem abhängigen faktischen Aktor (Agent) unterstellt. Sie greift insofern ein ähnliches Problem wie die Verfügungsrechtstheorie auf, als sie z.B. einen durch die Geschäftsführung überlasteten Prinzipal unterstellt, der seine Aufgaben und damit auch seine Verfügungs-

[62] Vgl. Picot, A.; 1987, S. 1588
[63] Vgl. Drumm, H.J.; 1995, S. 12

rechte über Ressourcen im Unternehmen ganz oder teilweise an einen Agenten delegieren muss. Die aus der Aufgabendelegation erwachsenden Probleme des Prinzipals knüpfen an der Erwartung an, dass handlungsrelevante Informationen asymmetrisch verteilt sind und dass der Agent eigennützig handelt, weshalb er kontrolliert werden muss (hidden action, hidden information, hidden characteristics). Ihr personalwirtschaftlicher Gehalt erschöpft sich zum einen erneut in der Auswahl des Agenten, zum anderen in der Konstruktion von Anreizsystemen, die eigennütziges Verhalten des Agenten ausschliessen oder wenigstens begrenzen.[65]

3.1.1.4 Verhaltenstheorien

Der inhaltliche Ausgangspunkt der Verhaltenstheorien bildet das Streben nach Bedürfnisbefriedigung. In Abkehr vom Menschenbild des Homo oeconomicus wird von einer in sich differenzierten Motivstruktur und von der verhaltenslenkenden Wirkung individueller Erwartungen ausgegangen.[66] Die zugrundeliegenden verhaltenswissenschaftlichen Theorien der Personalwirtschaft lassen sich als ökonomische Verhaltensmodelle rekonstruieren. Zum Beispiel kann dies anhand der Anreiz-Beitrags-Theorie und der Erwartungs-Valenz-Theorie der Motivation gezeigt werden:

- **Anreiz-Beitrags-Theorie**: Aus der Sicht der ökonomischen Theorie handelt es sich um eine „Beschreibung von Allokationsentscheidungen unter Beachtung von gegebenen arbeitsmarktlichen Alternativen“.[67] Sie erlaubt es, die Bestimmung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen als Tauschverhältnisse zu beschreiben und kann in diesem Sinne als eine deskriptive ökonomische Theorie der Personalwirtschaft angesehen werden.[68]
- **Erwartungs-Valenz-Theorie**: Die Theorie von Vroom beruht auf der Grundannahme, dass ein Mensch dazu neigt, solche Verhaltensweisen zu zeigen, denen er instrumentellen Charakter für das Erreichen eines von ihm geschätzten Ziels zuschreibt und die er mit hoher Wahrscheinlichkeit glaubt, ausführen zu können.[69] Noch bevor ein Leistungsverhalten begonnen wird, interessiert sich der Mensch für den Wert des Endergebnisses. Die Kernstücke des auch VIE-Theorie ge-

---

[64] Vgl. Coase, R.H.; 1937, S. 386ff.
[65] Vgl. Drumm, H.J.; 1995, S. 13
[66] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; 1997, S. 4049
[67] Picot, A.; 1987, S. 1585
[68] Vgl. Staffelbach, B.; 1995, S. 182
[69] Vgl. Becker, F.; 1994, S. 140

nannten Erklärungsansatzes von Vroom sind daher: Valenz (V), Instrumentalität (I) und Erwartung (E). Es handelt sich aus ökonomischer Sicht um eine „verklausulierte Theorie der Nutzenmaximierung [...]. Insofern ist die Motivationstheorie ein Nutzenmaximierungskalkül in anderer Sprache“.[70]

3.1.1.5 Funktion der Personalökonomik

Die Funktion der Personalökonomik lässt sich zweiteilen. Einerseits in eine Funktion auf theoretischer Ebene als die Ableitung von Aussagen aus ökonomischen Theorien für die betriebliche Personalwirtschaft bzw. die ökonomische Begründung personalwirtschaftlicher Konzepte und Massnahmen. Andererseits in eine Funktion auf praktischer Ebene der Effizienzanalyse von Techniken und Instrumenten des Personalmanagements.[71]

Welche ökonomischen Perspektiven sollen nun für die Beurteilung der Ziele und Methoden von Becker et al. selektiert werden?

3.1.2 Selektion der Theorien

Durch die Breite der zu beurteilenden Ziele und Methoden lässt sich keine Optik isolieren. Es sollen möglichst viele Aspekte der Personalökonomie Platz finden. Insbesondere soll aber die Optik der Neuen Institutionenökonomik in den Vordergrund gestellt werden, da durch diese Betrachtungsweise die systemtheoretischen Aspekte der HR-Scorecard ins Blickfeld gebracht werden. Mit den Verhaltenstheorien werden psychologische und soziale Aspekte abgedeckt, die durch die Führungsaufgabe der HR-Scorecard und deren Bezug zu Rationalem und Irrationalem sehr wohl einer Beurteilung bedürfen.

Zuerst sollen die zur Diskussion stehenden Ziele und Methoden verdeutlicht werden.

[70] Picot, A.; 1987, S. 1586
[71] Vgl. Staffelbach, B.; 1995, S. 185

3.2 Ziele und Methoden des Buches ‚The HR Scorecard'

3.2.1 Ziele

Wie der Buchtitel verrät, lassen sich zwei zentrale Zielsetzungen herausstreichen:

1. **Linking people and strategy** und
2. **Linking people and performance**

Ein weiteres drittes Ziel ist die Sensibilisierung der HR-Professionals auf ihre neue Rolle als strategischer Partner des Unternehmens und den dafür benötigten Kompetenzen. Vom Partner zum ‚Player', wie Ulrich in einem jüngeren Artikel zu präzisieren versucht.[72]

3.2.1.1 Linking people and strategy

Die Human Resources als strategisches Aktivum führen zu können und der sich wiederholenden Frage ‚how can I make HR a strategic asset in my firm' eine Antwort zu geben, ist das erste und oberste Ziel. Es soll mit der HR-Scorecard möglich sein, das Ausmass aufzuzeigen, inwiefern ein HR-System auf die übergeordnete Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Des weiteren soll der Fokus auf kritische HR-Deliverables gestärkt werden, um die Position der HR-Rolle in Bezug zur Unternehmensstrategie zu festigen und die Abgrenzung zu den HR-Doables erläutern. Diese Ziele verstärken die Sensibilisierung von HR-Professionals und Kaderleuten gegenüber dem Strategieverständnis und dem Verständnis des Wertschöpfungsprozesses innerhalb des Unternehmens.
Hinzu kommt die Möglichkeit der Messung und Abgrenzung von zeitlichen Perspektiven, die sich mit der Identifizierung von leading und lagging indicators ausdrückt. Schliesslich ermöglicht die HR-Scorecard, den HR-Beitrag zur Strategieimplementierung zu bewerten.

3.2.1.2 Linking people and performance

Das zweite zentrale Ziel ist die Demonstration des HR-Beitrags zur Unternehmensleistung. Mit der HR-Scorecard soll die Wertschöpfung der Human Resources messbar und dadurch auch ‚manageable' werden. Dabei soll die HR-Scorecard helfen, nicht nur die Kostenseite, sondern vor allem auch die Wertschöpfungsseite zu steu-

[72] Vgl. Ulrich, D.; Beatty, D.; 2001, S. 293

ern und zu kontrollieren. Somit ermöglicht sie Managern, aus allen Bereichen Erkenntnisse zu generieren, inwiefern ihre Investitionen in HR am effizientesten und effektivsten und damit am wertvollsten für das Unternehmen sind.
Durch die Ausrichtung der HR-Aktionen auf die Unternehmensleistung, wird ein weiteres Ziel in Richtung Human Resources als Wertschöpfer angestrebt. Der grundlegenden ökonomischen Betrachtungsweise der Effizienz und der Allokation von knappen Ressourcen will die Gestaltung und Weiterentwicklung eines HPWS mittels der HR-Scorecard gerecht werden.

3.2.1.3 Entwicklung von HR-Kompetenzen

Mit der HR-Scorecard soll es den HR-Professionals möglich werden, ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen besser wahrzunehmen, bzw. es soll mit diesem Konzept möglich werden, diese strategische Partnerschaft unternehmensweit zu kommunizieren und dadurch die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein der Geschäftsleitung verstärkt auf die Entwicklung des HR-Potenzials zu richten.
Die Implementierung einer HR-Scorecard soll ein flexibleres und anpassungsfähigeres Denken gegenüber Veränderungen unterstützen und fördern.

Mit welchen Methoden sollen diese Ziele erreicht werden?

3.2.2 Methoden

Die methodische Grundlage ist die Balanced Scorecard, der ausgewogene Berichtsbogen, welcher zusammen mit der Kosten-Nutzen-Analyse als komplementäres Messsystem betrachtet wird.[73] Die HR-Scorecard, als wesentlicher Teil der gesamten BSC, enthält weitere methodische Ansätze, wie die Gestaltung des Strategieplans, der damit verbundenen Identifizierung der HR-Deliverables innerhalb dieses Strategieplans, der Ausrichtung der HR-Architektur mit den HR-Deliverables mit Hilfe der System Alignment Map (SAM) und die methodischen Richtlinien zur Implementierung des Management by Measurement.

[73] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 102

3.3 Beurteilung der Ziele und Methoden

Die zentralen Ziele der HR-Scorecard (linking people, strategy, and performance sowie die Sensibilisierung auf erweiterte HR-Professional Kompetenzen) streben letztlich den ökonomischen Mehrwert an und zwar sowohl im Sinne des Effizienz- (doing things right) wie auch des Effektivitätskriteriums (doing the right things) der Ökonomie. Im folgenden werden die Methoden einer genaueren Betrachtung und Beurteilung aus personalökonomischer Sicht unterzogen, um deren Wirksamkeit und Nützlichkeit zur Zielerreichung auszumachen.

3.3.1 Linking people and strategy-Ziele

Falls es in einem Unternehmen gelingt , die HR-Architektur optimal auf die Unternehmensstrategie auszurichten, wird offensichtlich auch eine Optimierung der Ressourcenallokation erreicht. Immer vorausgesetzt, dass sich die Strategie am Markt als erfolgreich erweist. Denn letztlich ist jede Unternehmensstrategie eine Grundlage zur Ressourcenallokation, auch wenn sie selten so gesehen wird. Der primäre Fokus einer Unternehmensstrategie ist der Wettbewerb. Unternehmensstrategie wird daher auch oft als das Instrument gesehen, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Ein grundsätzlich anderes Element der Unternehmensstrategie ist die Begrenztheit der Kräfte einer Unternehmung. Die Strategie muss der Tatsache der Begrenztheit Rechnung tragen und die verfügbaren Kräfte richtig einsetzen. Strategie ist die Art, wie man seine Kräfte (Energien) einsetzt. Diese beiden Elemente der Unternehmensstrategie lassen sich durch den Zeitaspekt getrennt definieren:

- „Auf einen Zeitraum bezogen ist Unternehmensstrategie der Prozess, durch den die Kräfte eines Unternehmens in solche Richtungen gelenkt werden, die zur Beschaffung der benötigten Ressourcen führen.“[74]
- „Auf einen Zeitpunkt bezogen ist Unternehmensstrategie die Gesamtheit der Richtungen, in die ein Unternehmen ihre Kräfte genau zu diesem Zeitpunkt lenkt, um benötigte Ressourcen zu beschaffen.“[75]

Strategie ist keine Haltung sondern ein Prozess. So definieren Kaplan und Norton Strategie auch als die Summe der Massnahmen eines Unternehmens, welche Werte schaffen.[76] Die HR-Scorecard bietet eine intuitiv verständliche und damit implemen-

[74] Zur Bonsen, M.; 1985, S. 22
[75] ebd., S. 22
[76] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001a, S. 69

tierungsfreundliche Struktur an, alle offen liegenden Fäden strategischer Weiterentwicklung zu bündeln und damit ein strategisches Gesamtbild zu erzeugen. So verstanden, könnte das praktische Wirkungspotential der HR-Scorecard sehr hoch sein. Insbesondere dann, wenn sie einen breit akzeptierten Arbeitsrahmen für die Präzisierung der strategischen Ziele im HRM bildet. Darüber hinaus liefert sie die Messwerte für die kontinuierliche Strategieüberprüfung. Der Unternehmensbereich Personal sollte eigentlich nur profitieren können, wenn die Strategieorientierung sämtlicher Leistungs- und Servicefunktionen kontinuierlich sichtbar gemacht wird. Für das HRM eröffnet sich mit ihr die Chance, zum Impulsgeber für die gesamte Organisation zu werden, wenn die Abhängigkeiten und Vernetzungen von Schlüsselvariablen zur Aktivierung von Humanpotenzialen deutlich herausgearbeitet werden.
Konsequent angewendet zwingt die HR-Scorecard dazu, alle strategisch erforderlichen Prozesse ins Visier zu nehmen, auch wenn diese vielleicht bisher im Unternehmen noch gar nicht existieren oder nicht als Teil einer zusammenhängenden wettbewerbsentscheidenden Prozesskette gesehen wurden.[77]

3.3.2 Linking people and performance-Ziele

Wenn das HRM seinen leistungsbezogenen Zusatznutzen gegenüber flexibel agierenden, externen Dienstleistern unter Beweis stellen muss, hat es sich in ökonomischer Betrachtung zu legitimieren. Für jede Leistungserstellung wird ursprünglich Humankapital benötigt. Die Möglichkeit, mit der HR-Scorecard eine zuverlässige Verbindung von Output mit dem Input herzustellen, ist aus ökonomischer Sicht und zur Gestaltung eines HPWS nützlich. Damit wird es möglich, das Personal als wesentlichen Wertschöpfungsfaktor zu betrachten, wodurch auch die Möglichkeit entsteht, die Bewertung von Transaktionskosten plausibel zu machen.

3.3.3 HR-Professional Kompetenzzielsetzungen

Mit der Fokussierung auf die geforderten HR-Kompetenzen für die wirksame Unterstützung und Umsetzung von HR als strategisches Aktivum wird aus humankapitaltheoretischer Sicht in Richtung Mehrwert gezielt. Spezifisches Humankapital will durch die Bildung dieser benötigten Kompetenzen mit Hilfe der HR-Scorecard geschaffen und nachhaltig gefestigt werden.

---

[77] Vgl. Horváth, P.; Kaufmann, L.; 1998, S. 44

Aus verhaltenstheoretischer Sicht kann argumentiert werden, dass die erforderlichen Kompetenzen eine Anreizwirkung besitzen. Es leuchtet ein, dass durch die geforderten Kompetenzen von Becker et al. die HR-Professionals aufgerufen werden, ihr Kompetenzrepertoire und ihren Know-how weiterzubilden. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass diese Anforderungen auch Aversionen und Ängste wecken. Wenn zum Beispiel aufgrund dieses Kompetenzmodells die geweckten Erwartungen in die Person des HR-Professionals zu hoch gesteckt werden - und die geforderten Kompetenzen sind sehr schwierig zu entwickeln - dann wird die Geschäftsleitung wie auch die Mitarbeitenden mit Enttäuschungen leben müssen. Im Sinne des VIE-Modells von Vroom ist die Frage angebracht, ob sich ein Individuum, das im Sinne des von Becker et al. entwickelten Kompetenzmodells voll kompetent ist, sich auch für die Aufgabe eines HR-Managers zur Verfügung stellt oder es sich dann nicht eher zum CEO berufen fühlt.

Im weiteren soll es darum gehen, mittels personalökonomischer Sichtweise, die Effizienz und Effektivität der HR-Scorecard-Methoden und der Kosten-Nutzen-Analyse im Hinblick auf deren Ziele zu beurteilen.

3.3.4 HR-Scorecard als Methode

Die HR-Scorecard soll Auskunft darüber geben, welche Kenntnisse, Qualifikationen und Systeme Beschäftigte brauchen werden (Lernen und persönliches Wachstum), damit das Unternehmen innovativ ist, sowie die strategisch richtigen Kapazitäten und Leistungskräfte aufbauen kann (interne Prozesse), um marktgerechte Wertangebote machen zu können (Kunde), die letztlich zu einem höheren Shareholder-Value führen (finanzielles Ergebnis).[78]

Produktionskostentheorie

Die HR-Scorecard soll ermöglichen, die Kosten für die Wertschöpfung zu messen. Hinzu soll das Potenzial an Erfahrungs- und Lerneffekten kommen, die durch den längerfristigen Einsatz dieser Methode möglicherweise zu gewinnen sind und sich in Produktivitätssteigerungen niederschlagen. Die HR-Scorecard bietet auch die Mög-

[78] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001b, S. 61

lichkeit eines Ansatzes in Richtung kontinuierlicher Verbesserung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit.
Die HR-Scorecard kann helfen, die Kosten für den Einsatz von HR zu minimieren, indem der Input mit dem zu erzeugenden Output optimal abgestimmt werden kann.

Humankapitaltheorie

Da die empirische Analyse von Humankapital seine Messbarkeit erfordert[79], liegt es auf der Hand, dass die HR-Scorecard-Methode aus dieser Optik eine grosse Hilfe darstellen und eine Humankapitalrechnung ermöglichen kann.
Des weiteren wird durch den Einsatz der HR-Scorecard dem unternehmensspezifischen Humankapital Rechnung getragen. Die Vermittlung von kritischen HR-Deliverables, die den strategischen Wettbewerbsvorteil ausmachen, führt zu einem verstärkten Fokus der Mitarbeitenden und der Führungskräfte auf die Kernkompetenzen. Damit soll die Humankapital-Entwicklung besser gesteuert werden können, indem deutlich wird, wie das Humankapital zu bewerten ist und auch die ‚wahren' Kosten von Desinvestitionen in Human Resources erfasst werden können.
Aus Sicht des Wissensmanagements - Wissen ist konstitutives Element von Humankapital - kann die HR-Scorecard einen wichtigen Beitrag zur Aufhebung von Wissensinseln einzelner Unternehmensbereiche leisten. Wissen von diversen Unternehmensbereichen wird dann verknüpft und neues organisationales Managementwissen kann geschaffen werden. Dieses organisationale Wissen soll es ermöglichen, die Geschäftsprozesse neu auszurichten, neue Märkte zu erschliessen und durch innovative Produkte und Dienstleistungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.[80]
Um einen praktischen Beitrag zu den Thesen der Humankapitaltheorie zu liefern, muss die HR-Scorecard allerdings die Lern- und Entwicklungs-Perspektive in den Vordergrund rücken. Sie ist dann Grundlage der Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 2) und aus dieser Perspektive entwickeln sich die Kernkompetenzen, Qualifikationen, Technologien und die Unternehmenskultur wird bestimmt, die es braucht, um die Strategie eines Unternehmens auf eine nachhaltige Basis zu stellen.[81]

[79] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; 1997, S. 645
[80] Vgl. Dimmeler, D.; Sauer, D.B.; 2000, S. 40
[81] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001b, S. 66

Neue Institutionenökonomik

Die angenommene Informationsasymmetrie in der Neuen Institutionenökonomik kann durch das zielgerichtete Durchleuchten des gesamten HRM Bereiches mit Hilfe der HR-Scorecard in Richtung Symmetrie verändert werden, und die Gültigkeit und Verlässlichkeit der ‚Verträge' zwischen den unternehmensinternen Institutionen (Geschäftsleitung, Mitarbeitende usw.) erheblich gesteigert werden. Das Aufstellen einer HR-Scorecard verlangt eine quantitative Konkretisierung der Personalstrategie in mehreren Dimensionen der Personalarbeit. Dieses Vorgehen soll eine Auseinandersetzung mit quantitativen Grössen im HRM erzwingen, um Berührungsängste mit Zahlen und quantitativen Aspekten der Geschäftsführung abzubauen. Es will auch einen starken Impuls für das HRM geben, sich intensiv mit der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen, denn ohne diese Auseinandersetzung kann kaum eine nützliche HR-Scorecard entwickelt werden.

Die wichtigsten Unternehmensziele sollen von der HR-Scorecard ableitbar sein. Damit bietet sich dann die Chance, grössere Konformität zwischen Unternehmenszielen und individuellen Zielvereinbarungen zu erreichen. Auch das Formulieren von bereichsübergreifenden Zielen (z.B. bei Produktion und Verkauf) wird so eher möglich. Allenfalls wird man dazu übergehen, breitere Spektren von Zielen mit den einzelnen Bereichen zu vereinbaren, so dass der gesamte Unternehmensführungsprozess abgedeckt wird.[82]

Führungskräfte sollen durch die HR-Scorecard angeregt, wenn nicht gar gefordert werden, das ihrem Unternehmen zugrundeliegende Geschäft gründlich verstehen zu lernen, indem sie Ursache-Wirkungs-Beziehungen ableiten, Zusammenhänge von wichtigen Elementen des Geschäfts zu quantifizieren und auch Reaktionszeiten zwischen Veränderungen der Grössen abzuschätzen lernen. Verbunden mit periodischen Zielerreichungsbesprechungen soll dies zu einem fortgesetzten Testen von Hypothesen und damit zu einem vertieften Verständnis des Geschäfts und letztlich zum Abbau von Informationsasymmetrien führen.[83]

Durch die HR-Scorecard soll eine erhöhte Transparenz der Wertschöpfungskette möglich werden. Damit sollen die Vertragsbeziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Organisationseinheiten sowie zu externen Institutionen - wie den Kunden

[82] Vgl. Wickel-Kirsch, S.; 2000, S. 72
[83] Vgl. Kaufmann, L.; 1997, S. 424

oder Lieferanten - transparenter und besser steuer- und kontrollierbar werden. Auch die Transaktionskosten könnten durch das der HR-Scorecard zugrundeliegende Ursache-Wirkungs-Netz identifiziert und auch messbar gemacht werden. Die Geschäftsleitung kann so Transaktionskosten überwachen, allenfalls verbilligen oder ‚teure' Transaktionen mit einem billigeren externen Zulieferer ersetzen.
Vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agenten-Theorie betrachtet, scheint die HR-Scorecard auf den ersten Blick, einen klaren Abbau von Informationsasymmetrien möglich zu machen. Hidden information wie hidden action werden für die jeweiligen Prinzipal-Agenten-Strukturen (z.B. Vorgesetzte-Mitarbeitende, Kunden-Unternehmen oder Unternehmen-Lieferanten) schwieriger, aufrecht zu erhalten, da sich durch die akribische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Vertragspartnern Unklarheiten aufdecken lassen. Die HR-Scorecard will als Ergebnis ein Modell des gesamten Geschäfts widerspiegeln, dem idealerweise alle Führungskräfte und Mitarbeitende zustimmen (shared world-view of the business)[84]. Dies soll das Treffen von verbindlichen Zielvereinbarungen erleichtern, die Bereitschaft zu gemeinsamer Verantwortung erreichen zu helfen und 'Ressortegoismen' zu mildern, und somit die Prinzipal-Agenten-Problematik innerhalb des Unternehmens und teilweise auch extern zu entschärfen.
Die HR-Scorecard soll es den Beteiligten ermöglichen, die individuelle und unternehmensweite Zielausrichtung so aufeinander abzustimmen, dass Zielkonflikte konstruktiv gelöst werden können.[85]

Verhaltenstheorie

Die HR-Scorecard soll einen Rahmen für die Zustimmung zur Strategie in der Gesamtorganisation zur Verfügung stellen und kann als ‚Commitment-Modell' betrachtet werden, das die Motivation beeinflussen kann.[86] Die HR-Scorecard als Anreizinstrument? Wo sind da Grenzen und Schwierigkeiten, aber auch Potenziale? Die HR-Scorecard entpuppt sich zunächst zwar als kommunikationsfreudiges, weil intuitiv überzeugendes Instrument, das aber kaum auf wissenschaftlich gestützte Erkenntnisse zurückgreifen kann. Was in Anbetracht ihrer noch jungen Entwicklung und angesichts der komplexen Systeme, auf die sie angewendet wird, zur Zeit auch nicht

[84] Vgl. Horváth, P.; Kaufmann, L.; 1998, S. 46
[85] Vgl. Fratschner, F.A.; 1999, S. 16
[86] Vgl. Horstmann, W.; 1999, S. 193

verlangt werden kann (mehr dazu im dritten Teil im Abschnitt 4.2.1.2 Menschenführung).[87]

3.3.5 Kosten-Nutzen-Analyse

Die ökonomische Nützlichkeit der Methode der Kosten-Nutzen-Analyse, ist an sich offensichtlich. Es soll an dieser Stelle lediglich auf einen kritischen Punkt der Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen gemacht werden:
Wenn die Bewertungsmassstäbe der Kosten und Nutzen, der Umfang der in das Kalkül einbezogenen externen Effekte, die Bestimmung des Diskontfaktors sowie die Berücksichtigung von Nebenwirkungen nicht ‚objektiv' festgelegt werden können, ist die Kosten-Nutzen-Analyse manipulationsgefährdet. Das heisst sie wird so gestaltet, dass man intuitive Absichten nachträglich mit pseudo-objektiven Werten begründet. Diese Gefahr ist um so grösser, je unübersichtlicher, unklarer und auch komplexer die Zusammenhänge eines Systems sind. So ist den auch im Buch von Becker et al. kein mit quantitativen Daten versehenes Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse im HRM vorhanden.

3.4 Kritische Anmerkungen aus systemischer Sicht

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Buch von Becker et al. führt, nicht zuletzt angeregt von den Autoren selber, zwangsläufig auch zu interessanten Fragestellungen und Anmerkungen aus systemischer Sicht. Sie sollen vor allem der Weiterentwicklung der Methodik der HR-Scorecard dienen.

3.4.1 Systemische Ansätze und die HR-Scorecard

Becker et al. betonen immer wieder die Wichtigkeit systemischen Denkens in Bezug auf Beziehungen von HR-Systemelementen untereinander und dem HRM-System mit dem übergeordneten Strategieimplementierungssystem des Unternehmens.[88] Norton andererseits sieht im Buch primär den gelungenen Versuch, kausale Modelle entwickelt zu haben, welche die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen HR-Wertschöpfungsbeiträgen und Geschäftsergebnissen aufzeigen.[89] Insofern tritt einem das Werk von Becker et al. als hybrides, kausales und systemisches Denken vereinigen-

[87] Vgl. Pfaff, D.; Kunz, A.H.; Pfeiffer, T.; 2000, S. 131
[88] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 14
[89] Vgl. ebd., S. x (Vorwort von Norton)

des Gebilde entgegen. Wobei im Buch selber kausales Denken derart überwiegt, und systemisches Denken, das zudem im Exkurs über die ‚Gesetze des systemischen Denkens' von P. Senge auch noch mit der irreführenden Bezeichnung ‚systematisches Denken' bezeichnet wird, ausdrücklich als den ‚Rahmen dieses Buches sprengenden Ansatz' ausgeklammert wird.[90]

Auch wir sehen hier von einer umfassenden Darstellung systemischen Denkens ab, wollen aber die im Buch von Senge ‚allgemeinverständlichen Gesetze des systemischen Denkens' auf die Arbeit von Becker et al. anwenden. Und anschliessend die Anwendung und Entwicklung der HR-Scorecard aus der ‚Metaebene' dieser Gesetze betrachten.

Senge formuliert die folgenden fünf Gesetze systemischen Denkens:[91]

- Die Probleme von heute entwickelten sich aus den Lösungen von gestern.
- Manchmal ist die Kur schlimmer als die Krankheit
- Schneller ist langsamer
- Kleine Veränderungen können zu grösseren Ergebnissen führen; aber die besten Veränderungsmöglichkeiten sind oft am undeutlichsten zu erkennen.
- Wenn man einen Elefanten halbiert, dann bedeutet das nicht, dass man zwei kleine Elefanten bekommt, sondern ein Blutbad.

Wie lässt sich nun die HR-Scorecard unter diesen Gesetzmässigkeiten beurteilen? Zum ersten Gesetz: Die HR-Scorecard wird morgen eine Lösung von gestern sein. Welches sind wohl die ‚Probleme', die sich aus ihrer Anwendung ergeben? Schon jetzt absehbar ist die im Buch enthaltene Zwiespältigkeit (Dichotomie), welche dazu führen kann, dass die HR-Scorecard kausale ‚Wirklichkeiten' schafft, die nicht ‚wirklich' existieren. Dies wiederum wird kognitive Dissonanzen[92] schaffen, und die Wahrscheinlichkeit, dass diese in Richtung Modell aufgelöst werden, das die Wirklichkeit ersetzt, ist gemäss den Forschungen von Festinger höher, als die Wahrscheinlichkeit die Wirklichkeit, wie sie sich unseren Sinnen präsentiert, anzunehmen:

HR-Scorecard als Modell der Wirklichkeit

Die HR-Scorecard wird von Becker et al. als kausales Modell beschrieben, das kausale und kritische Elemente der Wertschöpfung eines Unternehmens aufzeigen soll. Man muss sich bewusst sein, dass ein Modell jeweils nur eine Möglichkeit der Wirklichkeit wiedergibt, d.h. es existieren immer mehrere mögliche kausale Modelle. Damit wird dem organisationalen Lernen eine wichtige Funktion und Verantwortung zu-

[90] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 14
[91] Vgl. Senge, P.M.; 1990, S. 57ff.
[92] Vgl. Festinger, L.A.; 1957

gespielt. Es ist wichtig, dass sich die Geschäftsleitung hinterfragt, ob sich ihr Modell, das der HR-Scorecard zugrunde liegt, auch wirklich noch aktuell und relevant für die Strategieumsetzung einsetzen lässt, oder ob Veränderungen am Modell vorgenommen werden müssten. Hier wird auch die Gefährlichkeit angesprochen, dass ein über die Zeit etabliertes Modell mit der Zeit sogar als Wirklichkeit betrachtet wird und eine gewisse ‚Modellblindheit' entstehen kann. So kann es auch der HR-Scorecard geschehen. Scorecard-Anwender sollen sich bewusst sein, dass jede Scorecard lediglich versucht, möglichst nahe an die Realität heranzukommen, es aber nie die Realität ist! Mit anderen Worten, es ist denkbar, dass mit dem Einsatz einer HR-Scorecard im HRM ähnliche Phänomene, wie z.B. bei der Strategieumsetzung der SAirGroup eintreten. Dann geschieht das notwendige Lernen nurmehr über den vollständigen Kollaps des Systems. Becker et al. betonen deshalb selbst, dass die HR-Scorecard kein Allheilmittel ist.
Ein weiteres Phänomen, das im Zusammenhang mit dem Einsatz der HR-Scorecard aus systemischer Sicht vorausgesetzt werden kann, ist die Möglichkeit, dass es ‚Probleme' geben wird, die ohne den Einsatz der Scorecard nicht aufgetaucht wären. Denn aus der Zukunft betrachtet ist die HR-Scorecard eine Lösung von gestern, wodurch ein Unternehmen vor Probleme gestellt werden kann, welche ohne Scorecard nicht aufgetreten wären.

Zum zweiten Gesetz: Eine HR-Scorecard besitzt offensichtlich, wenn sie falsch bzw. halbherzig angewandt wird, durchaus auch ein verwirrendes Potenzial. Wurden z.B. realitätsferne HR-Deliverables identifiziert, die von den HR-Managern selber falsch selektiert und interpretiert wurden, so kann die HR-Scorecard dazu führen, das Unternehmen mit ‚offenen Augen' in eine Misere zu führen. Damit wäre die Kur, also die HR-Scorecard, ‚schlimmer' als die Krankheit, nämlich das fehlende Bewusstsein und Verständnis, welches die wirklichen HR Wertschöpfungsfaktoren sind.
Ein schönes Beispiel hierfür liefern Becker et al. auf Seite 55 ihres Buches, wo aufgrund logischer kausaler Überlegungen, ganz im Sinn und Geist der HR-Scorecard der Schluss gezogen wird: „[...] Sourcing decisions do not have to be part of the HR Scorecard. The assumption is that since you are measuring the outcomes of those sourcing decisions and since ‚what gets measured gets managed', then sourcing de-

cisions will be guided by the need to achieve these outcome goals.“[93] In diesem Bsp. wird das Systemelement ‚Zeit‘ derart aus den Wirkungszusammenhängen weggelassen, dass der getroffene Schluss zwingend gezogen werden kann. Er würde aber schwerstwiegende negative Konsequenzen für das Unternehmen haben, wenn man bedenkt, welche geradezu fatalen Wirkungen ‚fehlerhafte sourcing decisions‘ dann haben können, wenn sie erst über einen Zeitraum von einigen Jahren ‚gelernt‘ und korrigiert werden können. Dieses Beispiel ist deshalb auch bemerkenswert, weil es das systemische Gesetz, wie es Becker et al. mit „Cause and Effect Are Not Closely Related in Time and Space“ (Vgl. auch“, Becker et al., 2001, S. 14) mit einem sehr anschaulichen Beispiel verdeutlicht, wenn auch wahrscheinlich unbeabsichtigt von den Autoren.

Zum dritten Gesetz: Die Entwicklung und Anwendung einer HR-Scorecard erfordert ein wohl überlegtes und kontinuierliches Vorgehen. Gerade in Zeiten, wo Unternehmen mit widrigen Marktbedingungen und schlechten finanziellen Voraussetzungen zu kämpfen haben, suchen sie sehnlichst nach einem Instrument, das der schlechten Lage möglichst schnell Abhilfe schaffen soll. Das heisst, es wird unter Zeitdruck und mit beschränkten finanziellen Mitteln eine Methode wie z.B. die HR-Scorecard eingeführt. Dabei entsteht die Gefahr, dass durch diese Hektik die wichtigsten Angelpunkte zur Verbesserung der Unternehmenslage untergehen, und die HR-Scorecard sogar Verwirrung stiftet und in eine falsche Richtung weist, wodurch der ‚Genesungsprozess‘ des Unternehmens sogar verlangsamt, vielleicht verhindert, und die Glaubwürdigkeit der HR-Professionals untergraben wird.

Zum vierten Gesetz: Hier stellt sich die Frage, ob die doch mit 25 und mehr Messgrössen, die sich auf die ‚wichtigsten‘ Faktoren in komplexen Systemen beziehen sollen, schon sehr umfangreichen Berichtsbogen nicht den Blick auf die kleinen deutlich in Erscheinung tretenden Veränderungen vernebeln. Oder anders, wird nicht allenfalls durch die Etablierung einer von hochintelligenten Experten erstellten HR-Scorecard etwas kleines, aber offensichtlich Bedeutsames, das sich zudem vielleicht nur schwer oder gar nicht mit vernünftigem Aufwand messen lässt, übersehen.

[93] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 55

Zum fünften und letzten Gesetz: Wenn man versucht, ein System (z.B. ein Unternehmen oder ein anderes Wertschöpfungssystem) in verschiedene Teile zu zerlegen, um dann die einzelnen Teile isoliert zu untersuchen, dann wird das ganze System zerstört bzw. werden die vernetzten Zusammenhänge auseinander gerissen. Es soll immer eine möglichst vollständige Systembetrachtung vollzogen werden, ansonsten ist die Gefahr gross, das komplette System misszuverstehen und zusammenhängende Beziehungen zu übersehen, die für eine aussagekräftige Wertschöpfungsbetrachtung zwingend sind. Für die HR-Scorecard bedeutet dies, dass HR-Manager in der Lage sein müssen, alle Bereiche des Unternehmenssystems bzw. des Wertschöpfungssystems zu beachten und es verstehen müssen, ein gesamthaftes Bild der Verknüpfungen zu erhalten, worin sie erkennen können, inwiefern die HR eine Rolle spielen. Insofern könnte auch der Begriff HR-Scorecard eine schwerstwiegende Beschränkung auf HR darstellen, die auf den Design der Scorecard erhebliche Auswirkungen haben kann. Vielleicht hätte der Buchtitel aus dieser Sicht eher ‚The HR Part of the Balanced Scorecard' lauten sollen.

3.4.2 Reflektion und Anmerkungen über die dem Ansatz der HR-Scorecard zugrunde liegenden Annahmen

Explizite und implizite Annahmen, die der Arbeit von Becker et al. zugrunde liegen, sollen hier formuliert, überdacht und die damit auftauchenden neuen Fragen formuliert werden.

Es gehört auch zu einer systemischen Betrachtungsweise, sich der Prämissen und Annahmen, die einer Theorie oder Methode zugrunde liegen, bewusst zu werden, um dann gewissermassen die Wirkungen auf Inhalt und Anwendung abschätzen und verstehen zu können.
Eine empirisch begründete auf P. Drucker zurückzuführende Annahme, zu der sich Becker et al., nicht zuletzt auch aufgrund ihrer umfangreicher Untersuchungen stützen, wird wie folgt formuliert: „What gets measured gets managed."[94]
Offensichtlich wollen Becker et al. diesen empirisch verifizierten ‚Glaubenssatz', der das Denken vieler CEO's und Linienmanager, vor allem in Nordamerika dominiert, für eine grundlegende Änderung der Entwicklungen des HRM benutzen. Allerdings

tanzte hier einer, welcher über die letzten 20 Jahre Unternehmensgeschichte geschrieben hat, aus der Reihe: Jack Welch. In seiner Autobiographie bekennt er sich, trotz seiner Vorliebe für Zahlen und Quantifizierbares dazu, dass ‚business' „[...] chaotic and messy"[95] sei und dass er letztlich seinen Erfolg im wesentlichen viel Glück, seiner Intuition und seiner Fähigkeit, in seinen Leuten Selbstvertrauen zu entwickeln, verdankt. In einem kürzlich in der Harvard Business Review erschienenen Interview gibt er überdies zu erkennen, dass er als ‚People Jack' in Erinnerung bleiben möchte.[96]

Offenbar bestehen in unserer komplexen Welt immer Restmengen, die nicht messbar, sondern lediglich feststellbar sind. Damit wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise gefordert, die auch lediglich feststellbare Faktoren und Mengen zu berücksichtigen vermag. Das Stichwort lautet ‚tacit knowledge' bzw. ‚stilles Wissen'. Am besten verdeutlichen lässt sich dieses Phänomen am Beispiel eines Piloten, das auch eine sehr schöne Analogie zur HR-Scorecard zulässt: Ein Pilot erhält durch die Instrumente im Cockpit (Scorecard) viele exakte Informationen (Kennzahlen), doch ohne fliegerisches Geschick (tacit knowledge) ist die Maschine nicht sicher zu steuern.[97] Die numerische Messung, wie sie von Becker et al. gefordert wird,[98] ist dadurch nur zu einem gewissen Teil als wertvoll zu betrachten. Es wäre zu überlegen, wie sich durch weitere Informationsträger (z.B. Graphiken oder Paritätenprofile) die Ausdrucksmöglichkeiten von qualitativen und quantitativen unternehmerischen Tatsachen ergänzen liessen.

Becker et al. geben selber ein Beispiel, das aufzeigt, wie sehr die Interpretation scheinbar klarer numerischer Werte hinterfragt werden muss. Dies an einem Beispiel, wo ein Fragesteller seiner Antwortskala von 0 bis 10 eine lineare Bewertung hinterlegt hat. Als er nach der Befragung die Antwortenden dann nochmals befragt hatte, stellte sich heraus, dass sich die Abstände zwischen den Skalen, je näher sich die Antwortenden mit ihrer Beurteilung der 10 zubewegt haben, immer grösser wurden. Die Skala wurde also von den Antwortenden nicht linear interpretiert.[99]

---

[94] Neff, T.J.; Citrin, J.M.; 1999, S. 359
[95] Welch, J.; 2001, S. xv
[96] Vgl. Collingwood, H.; Coutu, D.L.; 2002, S. 94
[97] Hier liesse sich eine Verbindung zur Informationsasymmetrie der Neuen Institutionenökonomik erstellen und zwar durch die Betrachtung der tacit knowledge als hidden information. Der Auftraggeber weiss nicht genau Bescheid, über welches ‚stille' Wissen sein Agent verfügt.
[98] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 107
[99] Vgl. ebd., S. 124

Aus systemischer Sicht bleibt letztlich die Frage, ob die Annahme ‚what gets measured gets managed' und deren Respektierung Veränderungsprozesse im HRM eher anregt oder hindert. Diese Frage wird erst mit zunehmendem Einsatz der HR-Scorecard beantwortet werden können.

Angst vor Messungen

Becker et al. führen auf, dass die Angst vor Messungen ein potenzieller Widerstand gegen die Einführung und Durchsetzung einer Scorecard sein kann. Durch die mit der Scorecard gewonnen Transparenz der Leistung von HR-Professionals würden sich diese bedroht fühlen und eine ablehnende Haltung einnehmen.[100] Dies ist lediglich eine mögliche Betrachtungsweise. Es kann auch eine Angst bzw. Ablehnung gegenüber dem Scorecard-Instrument entstehen, weil sich die künftigen Benutzer, also die HR-Professionals, nicht sicher über den Nutzen dieses Instrumentes sind. Aus verhaltenstheoretischer Sicht ist ihr Wert der Erwartung so klein, dass sie sich nicht dafür gewinnen lassen und sogar eine abweisende Haltung einnehmen. „Warum soll ich etwas anpacken und Energie investieren, das mir nichts bringt?" Es könnte auch aus transaktionökonomischer Perspektive argumentiert werden, dass sich die Kosten einer solchen Investition im Vergleich zum Nutzen nicht lohnen; eine klare Einsparungsorientierung. Wenn man sich auch überlegt, dass oftmals bei Einführung neuer Methoden und Instrumenten ein klares Know-how fehlt, dann wird diese These noch glaubwürdiger.
Wiederum systemisch betrachtet wäre das ein systemerhaltender Widerstand, dessen Überwindung unerwünschte Systemveränderungen zur Folge hätte.

Die Qualität des Managements – wie wird *sie* gemessen?

Auffallend ist das Fehlen von Messgrössen zu diesem wesentlichen Element eines Unternehmens. Stillschweigend scheinen Becker et al. von der Annahme auszugehen, dass sich im Top-Management führungs- und lernfähige Leute befinden. Wie könnte die Methode der Balanced Scorecard helfen, die Qualität einer Strategie zu messen? Eine BSC für das Management wäre nötig oder eine für die Strategieentwicklung selber. Systemisch kann man sich fragen, welche Rückkoppelungsmechanismen eingerichtet werden müssten, um ein Versagen von zentralen Steuerelemen-

[100] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 193

ten festzustellen und allenfalls zu korrigieren. Oder welche Prozesse der Selbstorganisation dafür sorgen könnten, dass das System auch bei Versagen wichtiger Elemente nicht zusammenbricht. Wie kann die Fehlertoleranz des Systems im Zusammenhang mit der Führung bis zu einem Grad erhöht werden, der das System überlebenstauglich macht, auch bei schweren Störungen? Ist die HR-Scorecard dafür tauglich? Sie selbst wahrscheinlich nicht, aber die mit ihr denkbaren Feedbacks und Lernprozesse sehr wohl.

Aus diesen Überlegungen wird auch deutlich, warum die von Becker et al. aufgestellte Formel, für die erfolgreiche Einführung einer HR-Scorecard, möglicherweise unvollständig ist:

Effektive Veränderung = Qualität x Akzeptanz

Es fehlt hier die Komponente ‚Verhalten des Leaders' oder der Geschäftsleitung. Wird ein Team damit beauftragt, eine HR-Scorecard zu kreieren und der Leiter des Unternehmens unterstützt dieses Projekt und den damit verbundenen Haltungswechsel nicht, so wird es mit grösster Wahrscheinlichkeit unmöglich sein, die Veränderungsanstrengung nachhaltig durchzusetzen. Welch geht sogar noch weiter. Er meint, dass die beste Qualität und die volle Akzeptanz der Mitarbeitenden nichts nützt, wenn das Leader-Verhalten nicht stimmt.[101] Somit müsste die von Becker et al. aufgestellte Formel erweitert werden:

Effektive Veränderung = (Qualität x Akzeptanz) x Leader-Verhalten

Vom Denominator zum Nominator-Manager werden

Becker et al. gehen davon aus, dass das Entwickeln von HR-Professionals entlang dem im Buch dargestellten Kompetenzmodell, verstärkt durch Methodensicherheit in der Anwendung der Scorecard, HR-Manager zu wesentlichen und von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden akzeptierten Gestaltern der Wertschöpfung im Humankapital eines Unternehmens werden und damit in der heutigen wirtschaftlichen Welt zu Hauptträgern der Wertschöpfung. Das Buch beschreibt damit ausführlich, welche Kompetenzen zu entwickeln und welche Methoden zu beherrschen sind. Beides sind Inhalte oder Ergebnisse von Entwicklungs- und Lernprozessen. *Wie* aber diese Entwicklungs- und Lernprozesse zu gestalten sind, wie diese Pro-

[101] Vgl. Welch, J.; 2001

zesse angeregt, in Gang gesetzt, mit welcher Wirkung auf Organisation und Unternehmen und die Betroffenen, darüber erfährt der Denominator-HR-Manager wenig Konkretes. Und dies obwohl Becker et al. an anderer Stelle der Meinung sind, das ‚How' sei wichtiger als das ‚What'. Dies scheint allerdings sehr viel schwieriger zu beschreiben zu sein, als die HR-Scorecard selbst oder einem noch zu publizierenden ‚Field Book' vorbehalten zu bleiben.

Ist das Kompetenzmodell realistisch?

Es stellt sich die berechtigte Frage, ob die von Becker et al. geforderten Kompetenzen[102] (vgl. Abschnitt 2.2.10) realistisch sind, oder ob es sich dabei um ein realitätsfremdes Idealmodell handelt. Würden Manager mit diesen Kompetenzen wirklich im HRM arbeiten oder wären sie dann nicht viel eher für die Funktion des CEO prädestiniert?

Effektivster Weg

Becker et al. behaupten, dass die Ausrichtung des Messsystems auf die Unternehmensstrategie (mit dem Ziel, die Akzeptanz von HRM zu fördern) und -leistung der effektivste Weg sei, das Kalkül (Modell) zu ändern.[103] Oder anders ausgedrückt, der wirksamste Weg, um Mitarbeitende für die erfolgreiche Implementierung der Unternehmensstrategie zu gewinnen und das HRM zu einem Generator von Humankapital zu machen. Dies allein bedeutet aber erst, dass im Unternehmen neues Wissen erworben, allenfalls gar von externen Beratern implantiert wird. Die Annahme, dass Wissen auch zwangsläufig zu entsprechendem Handeln und gar weiterem Lernen führt, wird durch Pfeffer und Suttons ‚Knowing-Doing Gap' stark in Frage gestellt.[104] Systemische Betrachtungen von Lernprozessen, wie auch die Arbeiten von Argyris zeigen,[105] dass erworbenes Wissen dem Lernen im Wege stehen und es ganz erheblich hindern kann.

[102] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 155ff.
[103] Vgl. ebd., S. 2ff.
[104] Vgl. Pfeffer, J.; Sutton, R.I.; 1999
[105] Vgl. Argyris, Ch.; 1991, S. 95ff.

7-Schritte-Modell[106] (vgl. Abschnitt 2.2.4)

Ab welcher kritischen Unternehmensgrösse lohnen sich die Kosten für den Einsatz einer HR-Scorecard? Es wird nicht beschrieben, bei welcher Grösse es für ein Unternehmen Sinn macht, eine HR-Scorecard einzusetzen, bzw. ab welcher Unternehmensgrösse eine HR-Scorecard effizient eingesetzt werden kann. Bestehen nach Becker et al. keinerlei Machbarkeitsrestriktionen?

Zum 2. Schritt (Erstellen eines Unternehmensplanes (business case) zum Auf- und Ausbau von HR zum strategischen Aktivum mittels eines nachhaltigen Veränderungsprozesses) fehlt eine genügend detaillierte Anleitung oder ein konkretes Beispiel. Becker et al. bleiben in diesem Schritt eine Antwort schuldig.

Eine weitere Frage stellt sich mit der festgelegten Reihenfolge der Schritte. Aus der Perspektive des Strategie-Implementierungsansatzes (Michigan-Ansatz) ist die Reihenfolge verständlich, da, wie der Name sagt, die HR-Architektur der Strategie angepasst wird. Falls aber aus der Perspektive des Strategie-Formulierungsansatzes (Harvard-Ansatz[107]) argumentiert würde, bei dem sich die Unternehmensstrategie nach den zur Verfügung stehenden Human Resources ausrichtet, so müsste die Reihenfolge verändert werden und zwar so, dass sich die Unternehmensstrategie an der HR-Architektur und den HR-Deliverables ausrichten würde und nicht umgekehrt.

3.5 Zusammenfassung der Beurteilung aus der Sicht ausgewählter ökonomischer Theorien

Unter der Optik personalökonomischer Theorien lässt sich erahnen, welches Potenzial mit den Zielen und der Methode der HR-Scorecard für die unternehmerische Praxis zu schöpfen wäre.

Wie eingangs dieses Abschnitts erklärt, ist die Balanced Scorecard und im Speziellen die HR-Scorecard ein Praxisinstrument, das in der Wissenschaft (noch) nicht ausführlich diskutiert wurde. Die Methode ist noch relativ jung und erst im Begriff sich zu etablieren. Vorerst lernt die Praxis, mit ihr umzugehen. Die Zukunft wird zeigen, ob sich die ökonomischen Theorien eingehender mit dem Thema befassen werden oder ob sogar in nächster Zeit die BSC-Methode von einem weiter entwickelten Instrument

[106] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, Graphik 2.3, S. 37

oder von systemisch orientierten Prozess-Gestaltungen und Interventionen abgelöst wird. So wie dies heutzutage die etablierten Kennzahlensysteme aus dem Finanzbereich mit der vorgestellten Balanced Scorecard erleben. Es bleibt abzuwarten und mit Spannung zu verfolgen, wie die weitere Entwicklung dieses Instrumentes in der theoretischen aber vor allem in der praktischen Welt des Wirtschaftens vor sich geht. Ob es Becker et al. mit ihrem Buch gelungen ist, wesentliche weitere Schritte in Richtung strategieorientierte Humankapital-Entwicklung voranzubringen und das Verständnis für komplexe wirtschaftliche Zusammenhänge zu fördern. Allerdings fehlt auch ihnen offensichtlich noch etlicher Know-how (mit Betonung auf ‚how'), der einige der wesentlichen Knackpunkte im HRM lösen würde.

Die HR-Scorecard ist eine konsequente Weiterentwicklung, der von Kaplan und Norton mit der Balanced Scorecard in Gang gesetzten Methodik im Bereich HRM. Sie wird aufgrund der Hoffnungen, die sie zurecht weckt, mit grösster Wahrscheinlichkeit eine zunehmend wichtigere Rolle in der Unternehmensführung einnehmen. Insbesondere bei Unternehmen, die zunehmend von der Entwicklung des durch ihre Mitarbeitenden verkörperten Know-how abhängig sind. Dies wird auch durch die Literaturdurchsicht bestätigt,[108] und wird durch die vorausgegangenen Ausführungen bestärkt. Die HR-Scorecard ist ein wichtiger Beitrag zur Umsetzung von humankapitaltheoretischen Erkenntnissen. Ihre erfolgreiche Implementierung bedarf aber noch starker Impulse aus verhaltenstheoretischer und systemischer Sicht.

Der nächste und abschliessende Teil dieser Arbeit beschäftigt sich eingehender mit der Rolle und dem Nutzen der HR-Scorecard im Rahmen der Unternehmensführung.

---

[107] Vgl. Beer, M. et al.; 1984, S. 16

[108] Vgl. Grötzinger, M.; Uepping, H.; 2001 und Ackermann, K.F.; 2000

4 Die HR-Scorecard im Rahmen der Unternehmensführung

Der für HR-Professionals und Linienmanager interessanteste Teil auf der Reise durch die Welt der Balanced Scorecard ist wahrscheinlich die Betrachtung deren möglichen Beiträge zur erfolgreichen, strategieorientierten Unternehmensführung. Ihretwegen ist sie ja überhaupt entstanden.[109] Das BSC-Konzept ist mit dem nachfolgenden HR-Scorecard-Konzept quasi evolutionär aus bisherigen Führungsinstrumenten wie z.B. dem DuPont-Kennzahlensystem[110] oder anderen Controllinginstrumenten entstanden bzw. baut darauf auf, weil Geschäftsführer wohl gemerkt haben, dass man mit rein finanziellen Kennzahlen keinen echten Beitrag zur proaktiven Unternehmensführung leisten kann. Finanzkennzahlen sind weitestgehend lagging indicators und stellen deshalb nur sehr dürftige und unbefriedigende Informationen dar, für eine Unternehmensführung, die sich zukunftsgerichtet um ihre Wettbewerbsvorteile und strategischen Stärken kümmert. Nicht nur der zeitliche Faktor war Grund für die Suche nach neuen Führungsinstrumenten, sondern auch die Tatsache, dass mit den ‚alten' Konzepten nur sogenannte harte Faktoren (Umsatz, ROI, usw.) zu messen waren. Durch den Wertewandel vom Menschen als Produktionsfaktor, analog den Maschinen, zum Menschen als lebendigem, facettenreichen Individuum, bei dem Emotionen, zwischenmenschliche Beziehungen, Zufriedenheit und weitere ‚weiche' Faktoren immer leistungsbestimmender werden, ist es als CEO eines Unternehmens wünschenswert, in Erfahrung zu bringen, wie es um das Potenzial und die Leistungsfähigkeit aller Input-Faktoren steht. Hinzu kommt die mögliche Lernfähigkeit durch den Einsatz eines BSC-Konzeptes in der Unternehmensführung, die in der heutigen, von immer grösseren Turbulenzen und Veränderungen geprägten Zeit, als Überlebensgrundlage gesehen werden muss. Sich Veränderungen anzupassen ist nicht nur eine Frage der Flexibilität, sondern vor allem eine Frage des Lernens und des damit ermöglichten Überlebens.

Der letzte Teil dieser Arbeit soll aufzeigen, welche Rolle die HR-Scorecard, die von Becker et al. beschrieben wurde, in der Unternehmensführung einnehmen kann. Welchen Nutzen sie diesbezüglich stiftet und welchen Beitrag sie zur Bewältigung von Schwierigkeiten bei der Unternehmensführung leisten kann.

---

[109] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1997, S. 2ff.
[110] Vgl. Botta, V.; 1997, S. 16

Zuerst soll eine theoretische Betrachtung der Grundlagen der Unternehmensführung im Sinne des Zürcher Ansatzes vorgenommen werden, damit eine gewisse Ordnung bei der nachfolgenden Besprechung der Rolle und des Nutzens eingeschlagen werden kann.

4.1 Grundlagen der Unternehmensführung

Der Fokus richtet sich auf die Gesamtführung von Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen. Rühli unterscheidet grundsätzlich zwischen einem sozialwissenschaftlichen und einem ökonomischen Basiskonzept der Betriebswirtschaftslehre.[111]
Die Grundvorstellung des sozialwissenschaftlichen Konzeptes ist, dass die Betriebswirtschaftslehre eine sozialwissenschaftliche Teildisziplin ist. Die Bedürfnisbefriedigung als allgemeine menschliche Eigenschaft steht im Zentrum und der Fokus gilt weniger den ökonomischen Grundtatbeständen des betrieblichen Geschehens, als vielmehr dem ganzen Spektrum individueller und sozialer Phänomene. Der Ausgangspunkt des ökonomischen Konzeptes ist die Funktion des Unternehmens im Wirtschaftsgeschehen, nämlich die Leistungserstellung und Leistungsverwertung. Das erste Konzept ist realitätsnah und dem letzteren wird der Vorwurf gemacht, es sei realitätsfern.[112]
Gutenberg relativiert die beiden Basiskonzepte: „Man kann z.B. [...] ein Unternehmen als eine Gruppe arbeitender Menschen auffassen, die in gemeinsamer Arbeit miteinander verbunden sind. Es müsste nun an sich möglich sein, die Probleme der Betriebswirtschaftslehre von diesen sozialen Phänomenen der arbeitende Gruppe her zu entwickeln und in einen geschlossenen Zusammenhang zu bringen.“[113]
Für die Lehre der Unternehmensführung ist das Führungsgeschehen relevant und darum muss sie nichtwirtschaftliche Aspekte umfassen, wenn sie den anvisierten Problembestand genügend realitätsnah erfassen will.
Das Konzept des Zürcher Ansatzes scheint geeignet, das ganze Spektrum der Unternehmensführung in Bezug auf die Balanced Scorecard bzw. auf die HR-Scorecard auf eine geordnete Art und Weise zu analysieren.

---

[111] Vgl. Rühli, E.; 1996, S. 19
[112] Vgl. ebd., S. 23
[113] Gutenberg, E.; 1957, S. 23

4.1.1 Das Konzept des Zürcher Ansatzes

Beim Konzept des Zürcher Ansatzes treten vier fundamentale Merkmale der Unternehmensführung in Erscheinung, die sich als Hauptdimensionen des Management interpretieren lassen:[114]

1. Dimension: **Führungstechnik**

Die Notwendigkeit zur Führung entsteht immer dann, wenn Menschen gemeinsam Probleme lösen und dieser Vorgang gesteuert werden muss. Die Art und Weise dieser Steuerung der multipersonalen Problemlösung, hier als Führungstechnik bezeichnet, stellt daher eine unabdingbare Dimension jeder Form der Unternehmensführung dar.

2. Dimension: **Menschenführung**

In jeder Führungssituation bestehen Interaktionen zwischen Menschen. Dadurch ergeben sich zwangsläufig zwischenmenschliche Beziehungen. Dabei spielen Individuen und Kollektive mit all ihren Eigenheiten, Werten und Normen eine Rolle. Unternehmensführung ist daher immer auch Menschenführung.

3. Dimension: **Innenpolitik**

Die Führung in Unternehmen dient immer der Lösung von Problemen. Es gilt die Handlungen der Problemlösungsgemeinschaft, die von ihr verfolgte Politik, inhaltlich-materiell zu bestimmen. Diese Handlungsbestimmung im Unternehmen, die Entwicklung und Durchsetzung dieser Politik im Innern des Unternehmens (Innenpolitik), kann somit als weitere Dimension der Unternehmensführung bezeichnet werden.

4. Dimension: **Aussenpolitik**

In der Realität handeln Problemlösungsgemeinschaften nie in völliger Isolation. Vielmehr sind sie in eine dynamische Umwelt eingebettet. Daraus entsteht die unausweichliche Notwendigkeit, den adäquaten Bezug zur Umwelt bzw. den dynamischen ‚Fit' mit dieser immer wieder zu suchen und die Politik nach aussen zu vertreten.

Diese vier Dimensionen sind in vielfältiger Weise vernetzt und damit interdependent. Sie bilden das Ordnungsgerüst des Zürcher Ansatzes zu einer integrierten Lehre der Unternehmensführung. Dabei bilden die ersten beiden Dimensionen (Führungstechnik und Menschenführung) die formale Seite der Unternehmensführung und die dritte

[114] Vgl. Rühli, E.; 1996, S. 30

und vierte Dimension (Innen- und Aussenpolitik) die inhaltliche Seite der Unternehmensführung.[115]

4.1.2 Die konstitutiven Elemente der Führungstechnik

Problemlösung wird als eine Sequenz von Ereignissen begriffen, die einer gewissen Logik kognitiver Vorgänge folgen. Die idealtypischen Elemente des Problemlösungsvorganges sind (PEAK):[116]

Planung:	Erkennen, Erfassen des Problems; Vorbereitung der Problemlösung
Entscheidung:	Selektion zwischen verschiedenen Varianten
Ausführung:	Umsetzung in praktisches Handeln; Verwirklichung der gewählten Variante (Realisierung)
Kontrolle:	Überwachung des Vollzuges und der Resultate und Einleitung von Korrektur- und Lernprozessen

Planung und Entscheidung sind Elemente, die der Willensbildung dienen und Ausführung und Kontrolle der Willensdurchsetzung.
Vollzieht sich der Problemlösungsprozess in der skizzierten Weise in der arbeitsteiligen Organisation eines Unternehmens, so lassen sich drei Aspekte unterscheiden. Die vier Elemente des Problemlösungsprozesses können unter dem institutionellen (strukturellen; Träger), funktionellen (prozessualen; Vorgehensschritte) und instrumentalen (Instrumente) Blickwinkel betrachtet werden.

4.1.3 Die konstitutiven Elemente der Menschenführung

Beim Zürcher Ansatz wird davon ausgegangen, dass sich bei jeder multipersonalen Problemlösung im Rahmen des Unternehmens zwecks Abgleichung von Absichten sehr komplexe Beeinflussungsvorgänge zwischen Menschen abspielen. Ausgangspunkt für die weiterschreitende Gliederung der Probleme der Menschenführung ist daher der wechselseitige Beeinflussungsvorgang. Er kann in folgende Komponenten gegliedert werden, die hier als die konstitutiven Elemente der Menschenführung bezeichnet werden:[117]

- Absichtskundgebung
- Absichtsübertragung
- Absichtsannahme

---

[115] Vgl. Rühli, E.; 1996, S. 32
[116] Vgl. ebd., S. 33
[117] Vgl. ebd., S. 39

Weiter lassen sich diese Elemente unter dem Aspekt der daran beteiligten Akteure betrachten:[118]

Individualistischer Aspekt:	Beteiligte Individuen
Dualistischer Aspekt:	Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung
Kollektivistischer Aspekt:	Sozialer Kontext (Problemlösungsgemeinschaft und dazu gehörende Individuen sind Teil grösserer Gemeinschaften)

4.1.4 Die konstitutiven Elemente des Führungsinhaltes

Der Zürcher Ansatz geht davon aus, dass das Grundproblem jeder Unternehmensleitung darin bestehe, die Position und das Verhalten des Gesamtunternehmens im Wirtschafts-, Gesellschafts- und Ökosystem so zu bestimmen, dass die Effizienz des Unternehmens gewährleistet ist. Die Kernaufgabe der Unternehmensführung ist damit die Entwicklung und Durchsetzung einer erfolgversprechenden Unternehmenspolitik.

Die Kernprobleme der Unternehmenspolitik im Zürcher Ansatz sind:[119]

- die Klärung der unternehmenspolitischen Grundlagen,
- die Wahl und Anpassung der Unternehmensziele,
- die Entwicklung, Ausgestaltung und Durchsetzung von Massnahmen (Strategien) und
- die Bereitstellung und der Einsatz der erforderlichen Mittel (Ressourcen).

4.1.5 Perspektiven der Betrachtung des Unternehmens

Die Innenwelt des Unternehmens wird unter drei Blickwinkeln betrachtet, beurteilt und begriffen. Es sind dies die Strategie, die Struktur und die Kultur. Sie stehen in einem intensiven Interaktionsverhältnis; sie beeinflussen und bedingen sich gegenseitig.[120]

Das Unternehmen ist ein Subsystem des Wirtschaftssystems, des Gesellschaftssystems und des Ökosystems. Zur systematischen Erfassung und Gestaltung der in den genannten Systemen angesiedelten Institutionen wird im Rahmen des Zürcher Ansatzes das Stakeholder- bzw. Anspruchsgruppenkonzept als geeignetes Instrument betrachtet.[121] Unternehmensinterne Anspruchsgruppen sind die Mitarbeiter, das Management und die Eigentümer. Aus dem Kreise des Wirtschaftssystems stehen

[118] Vgl. Rühli, E.; 1996, S. 40
[119] Vgl. ebd., S. 42
[120] Vgl. ebd., S. 43

die Kunden, die Kapitalgeber, die potenziellen Arbeitnehmer, die Lieferanten und die Konkurrenten. Sie werden als unmittelbare externe Stakeholder bezeichnet. Im übrigen existieren verschiedene Anspruchsgruppen aus dem Gesellschaftssystem, die mit dem Unternehmen in einer mittelbaren Beziehung stehen, wie etwa die Bildungsanstalten, die Medien, vielfältige Interessengruppen, die Arbeitgeber- und -nehmerorganisationen, die Träger öffentlicher Meinungen ganz allgemein und die staatlichen Institutionen.

4.1.6 Führungseffizienz im Zürcher Ansatz

Auf Stufe Unternehmen handelt es sich bei der Führungseffizienz um den Beitrag der Führung zur wirtschaftlichen Zielerreichung. Führung lässt sich demnach nur rechtfertigen, als dass sie einen Effizienzbeitrag zu leisten vermag.
„Führungseffizienz im Sinne des Zürcher Ansatzes bedeutet demnach Schaffung von Mehrwerten (value added), bzw. Vermeidung von Minderwerten in ökonomischer, gesellschaftlicher und ökologischer Hinsicht.“[122]

4.1.7 Definition Unternehmensführung

„Unternehmungsführung im Sinne des Zürcher Ansatzes heisst effiziente Steuerung der multipersonalen Problemlösung im Kontext des Systems Unternehmung auf der Grundlage der formalen Elemente der Führungstechnik (Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle) und des Beeinflussungsvorganges zwischen Menschen (Absichtskundgebung, Absichtsübertragung, Absichtsannahme) zur Gestaltung des Führungsinhaltes (Grundlagen, Ziele, Massnahmen, Mittel) der verfolgten Innen- und Aussenpolitik.“[123]

Die HR-Scorecard (HR-SC) soll im Folgenden systematisch in Kontext mit dem vorgestellten Zürcher Ansatz der Unternehmensführung gestellt werden, um Rolle und Nutzen dieses Instrumentes im Sinne der Unternehmensführung beurteilen zu können.

---

[121] Vgl. Sauter-Sachs, S.; 1992, S. 186
[122] Rühli, E.; 1996, S. 55
[123] ebd., S. 65

4.2 Rolle und Nutzen der HR-Scorecard als Instrument der Unternehmensführung

4.2.1 Ziele und Voraussetzungen des Einsatzes der HR-Scorecard als Instrument der Unternehmensführung

Das vorgängig vorgestellte Effizienzprinzip bleibt zentrale Ausgangsfrage: Inwiefern trägt die HR-SC zur wirtschaftlichen Zielerreichung bei? Bzw. fördert sie die Schaffung von Mehrwerten und hilft sie bei der Vermeidung von Verlusten an Werten?

Voraussetzung für effiziente Führungsprozesse sind Systeme, welche die Versorgung des Managements mit entscheidungsrelevanten Informationen nicht nur zeitgerecht und in der richtigen Quantität und Qualität sicherstellen, sondern auch Informationen über den gesamten Controllingprozess hinweg bereitstellen – im Sinne eines integrierten Führungssystems. Dem Zusammenspiel von Performance Management, Controlling und Führungsinformationssystem kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, die durch die HR-SC unterstützt werden kann.[124]

Die HR-SC soll prinzipiell eine Aufwertung der HR-Rolle im Gesamtunternehmen und speziell bei der Geschäftsleitung ermöglichen, falls ihr noch nicht der Wichtigkeit des Humankapitals entsprechende Bedeutung beigemessen wird.

Der Berichtsbogen (Scorecard) ist nicht einfach ein Messsystem – er ist Grundlage einer Führungsmethode, die zu Leistungsdurchbrüchen im Wettbewerb anspornen soll.[125] Die HR-Scorecard soll einen ergebnis- und mitarbeiterorientierten Führungsstil verstärken.

Als erstes sei nun die Rolle der HR-SC in Bezug zur Führungstechnik zu erläutern und zu beurteilen.

4.2.2 Führungstechnik

Die HR-Scorecard, so ausgestattet wie dies Becker et al. empfehlen, kann eine zentrale Rolle im Problemlösungsvorgang (PEAK) einnehmen.

---

[124] Vgl. Brunner, J.; Sprich, O.; 1998, S. 30
[125] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1994, S. 104

Planung

Für die Planung liefert die HR-SC wichtige Grundlagendaten. Der Strategieplan, welcher der HR-Scorecard zugrunde liegen muss, dient als Instrument zur Erkennung und Erfassung der Führungsprobleme und kann damit einen wesentlichen Nutzen zur Vorbereitung der Problemlösung liefern. Die HR-SC zeigt kritische Faktoren im System Mensch-Unternehmensstrategie-Unternehmensleistung auf, denen in der Planungsphase des Problemlösungsvorganges Beachtung geschenkt werden müssen, wenn die Effizienz und Effektivität der nachfolgenden Schritte (Entscheidung, Anordnung und Kontrolle) sichergestellt werden will. Planung kann als Grundpfeiler der Führung betrachtet werden, da sie den Ursprung des ganzen führungstechnischen Prozesses bildet. Hier wird oftmals Erfolg oder Misserfolg eingeleitet. Die HR-SC versucht, die effektive Lage der unternehmerischen Wertschöpfung und der kritischen Erfolgsfaktoren mit Leistungstreibern und Befähigern zu erfassen und erlaubt dadurch eine Beurteilung der möglichen zukünftigen Szenarien und hilft bei der Entwicklung möglicher Strategien oder Strategieanpassungen (vgl. Abschnitt 4.2.4).

Strategische Planung

Die HR-SC ersetzt nicht die generelle strategische Zielplanung im Sinne der Strategieformulierung als konstitutiven Teil der strategischen Planung. Grundsätzliche strategische Stossrichtungen wie z.B. eine Marktoffensive in Osteuropa oder der Wechsel von einer Qualitätsführerschaftsstrategie zu einer Kostenführerschaftsstrategie können nicht durch die HR-SC bestimmt werden. Die definierten strategischen Stossrichtungen dienen vielmehr als notwendiger Input zu Beginn des Scorecard-Prozesses. Je nach Ausbaustand der strategischen Planung hat die Einführung des HR-SC-Systems vornehmlich zwei Effekte:[126] In Unternehmen, die bereits über eine gut ausgebaute strategische Planung verfügen, führt die Integration der HR-SC zu einer Präzisierung und Fokussierung der Strategieformulierung sowie zu einer verstärkten Strategieumsetzung unter Einbindung nachgelagerter Hierarchieebenen.[127]
Für Unternehmen ohne explizite strategische Planung kann die HR-SC als Anlass dienen, Ansätze einer strategischen Planung neu zu entwickeln und dabei diese Planung, bereits abgestimmt auf den jeweiligen HR-SC-Perspektiven, durchzuführen.

[126] Vgl. Horváth & Partner:; 2000, S. 259
[127] Vgl. Weber, J.; Schäffer, U.; 1999, S. 45ff.

Die Einführung der HR-SC führt in der Regel zu einer Steigerung der inhaltlichen Qualität, Effektivität und Konkretisierung strategischer Planung: Das ‚Strategielernen' wird unterstützt.[128]

Operative Planung

Die HR-SC als ‚Abbild' der Strategie ist ein guter Ausgangspunkt für eine effektive und effiziente operative Planung. Finanzielle und vor allem nicht-finanzielle Eckwerte aus der HR-SC gehen direkt in die operative Planung bzw. Budgetierung ein. Zielwerte, die sich konsequent an der Strategie ausrichten, sind meist herausfordernder als Zielwerte, die sich vor allem aus Vergangenheitszahlen ableiten.[129] Die HR-SC soll dazu führen, dass überwiegend zielführende, strategierelevante Aktionen ausgewählt werden.[130]

Mit der HR-SC lassen sich Planungsprozesse effektiver gestalten. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf Instrumente, die den Dialog zwischen Management und Belegschaft fördern. Bereits in der Phase der Strategiefindung werden Präsentationsforen zurückgedrängt – zugunsten von Gesprächsforen: ‚Management by Discussion, Not by Charts and Papers'. Dementsprechend geben bei diesen Strategieforen die Perspektiven der HR-SC häufig Tagesordnungspunkte ab, ein Vorgehen, das kaskadenartig durch das ganze Unternehmen fortgesetzt wird. Nicht selten führt dies dazu, dass die klassischen monetären Steuerungsgrössen die strategierelevanten, nicht-monetären Kennzahlen nur noch ergänzen, aber nicht länger dominieren.[131]

„Früher war das jährliche Budget in der Planung unser wichtigstes Führungsinstrument. Jetzt dient uns der ausgewogene Berichtsbogen zur allgemeinen Verständigung, als Messlatte, die wir an alle neuen Projekte und Geschäfte anlegen."[132]
(Topmanager eines bedeutenden Unternehmens)

Entscheidung

Mit Hilfe der HR-Scorecard bzw. der Illustration der Wertschöpfung (Modell der Wertschöpfung) eines Unternehmens wird es für das Management einfacher, eine Selek-

[128] Vgl. Weber, J.; Schäffer, U.; 1999, S. 46
[129] Vgl. Horváth & Partner; 2000, S. 261
[130] Vgl. Fink, C.A.; Grundler, Ch.; 1998, S. 233
[131] Vgl. Horváth, P.; Kaufmann, L.; 1998, S. 47

tion von eruierten Varianten aus der Planungsphase zu vollziehen. Die HR-SC ermöglicht somit eine Verbesserung der HR-Entscheidungsfindung durch die Fokussierung auf relevante Aspekte des Unternehmens, die Wert generieren. Damit verbunden lässt sich ein Feedback für die Evaluation der gegenwärtigen HR-Strategie und eine Voraussage für die Auswirkung von zukünftigen Entscheidungen bewirken.

Somit scheint die nutzbringende Rolle der HR-Scorecard in der Willensbildung gegeben. Wie sieht es bei der Willensdurchsetzung bzw. bei der Ausführung und Kontrolle aus?

Ausführung

Die Ausrichtung der menschlichen Leistung auf die Unternehmensstrategie ist angestrebtes Ziel der HR-SC. Die Ausführung verlangt die Überführung der gewählten Strategie in der Entscheidungsphase in praktisches Handeln der Mitarbeitenden. Mit Hilfe der HR-SC verstehen die Mitarbeitenden, wie sie die strategischen Anstrengungen und Ziele des Unternehmens unterstützen können und werden in ihrer operativen Tätigkeit durch die HR-SC geführt und informiert. Der Unternehmensführung steht somit ein führungstechnisches Instrument zur Verfügung, welches auf eindrucksvolle und verständliche Art und Weise den einzelnen Mitarbeitenden die strategische Ausrichtung zu vermitteln vermag und sie in Richtung Strategieimplementierung führen kann. Erfolgreiche Unternehmen setzen ihre HR-SC interaktiv zur Kommunikation ein, um damit das Lernen und den Strategie-Umsetzungsprozess anzutreiben. Sie ermutigen ihre Mitarbeitenden, lokale Aktivitäten und Aktionsprogramme zu identifizieren, welche die grösste Wirkung bei der Erreichung der Scorecard-Ziele versprechen.[133]

Kontrolle

In der Phase der Kontrolle geht es um die Überwachung des Vollzuges und der Resultate der strategiegerichteten operativen Tätigkeiten. Die HR-SC als dynamisches System, ausgestattet mit leading indicators, kann in dieser Problemlösungsphase als Kontrollinstrument eine besonders wichtige Funktion annehmen, da auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette kontrolliert werden kann, inwiefern die HR der Zielerreichung beitragen. Für die Unternehmensführung ist es essentiell, die Ausrichtung

[132] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1994, S. 97

der HR-Entscheidungen mit den Systemelementen (die HR-Deliverables) überwachen zu können. Gerade in Bezug auf die angesprochenen leading indicators, kann die HR-SC als effizientes Frühwarnsystem betrachtet und eingesetzt werden. Die Überwachung der Ausrichtung stellt ein Feedback zum HR-Fortschritt in Richtung der HR-Deliverables bereit und legt den Grundstein für den strategischen Einfluss der HR. Durch die Identifizierung von HR-Deliverables und deren Überwachung mit Hilfe der HR-SC ist auch die Grundlage, zu Korrektur- und vor allem Lernprozessen der Unternehmensführung geschaffen, da die effektiven Leistungserbringungen und Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungskette für alle Beteiligten transparent werden. Die HR-SC ermöglicht zudem eine effektivere und auch effiziente Kostenkontrolle und zugleich Wertschöpfungsbeobachtung und hilft damit den HR-Professionals, diese beiden Ziele in ausgewogenem Masse anzustreben.
Die HR-SC trägt wesentlich dazu bei, die klassischen Schwachstellen (zu wenig Information, bzw. zu viele unnütze Informationen; hauptsächlich finanzielle Informationen; fehlender Zusammenhang zur betrieblichen Realität) des Berichtssystems zu beheben. Die Neuausrichtung des Berichtswesens durch die Einführung einer HR-SC ermöglicht eine Reihe von Verbesserungen im Kontrollsystem:[134]

- Verwandlung der Datenflut in führungsrelevante Information (metrics that matter)
- Balance der Messgrössen (leading und lagging indicators, nicht-finanzielle und finanzielle Messgrössen)
- Klarer Zielbezug der Berichte (Die Rolle der verwendeten Messgrössen bleiben transparent)
- Anpassung des Berichtswesens an die Strategie

Aus diesem instrumentalen und funktionalen Blickwinkel scheint die HR-SC wesentliche Beiträge auch zur Willensdurchsetzung zu liefern. Und dies ist offensichtlich eines der stärksten Argumente für ihren Einsatz als neues strategieumsetzendes Instrument in der Unternehmensführung.
Wie sieht ihr Einsatz aber unter der institutionellen Optik aus? Träger der HR-SC ist in allen vier Phasen primär das HRM bzw. die Geschäftsleitung - als Kreatoren und Kommunikatoren -, aber auch die einzelnen Mitarbeitenden, falls es die Informationssysteme des Unternehmens zulassen. Die Chance, durch eine auf jedes Individuum abgestimmte Scorecard zum eigenen Lenker und Überwacher seines Strategiebeitrages zu werden, ist gegeben. Die Mitarbeitenden haben damit wirklich die Möglich-

[133] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001a, S. 308
[134] Vgl. Horváth & Partner; 2000, S. 288

keit, als Unternehmer im Unternehmen zu denken und zu handeln. Die Geschäftsleitung kann sich dafür mehr um willensbildende und unternehmenspolitische Angelegenheiten kümmern. Die kollektive Willensdurchsetzung hat die Chance, sich selbst in Richtung der von der HR-SC gesetzten Messgrössen zu organisieren.

Müller nennt die HR-SC Bindeglied zwischen Willensbildung (Entwicklung einer Strategie) und Willensdurchsetzung (Umsetzung einer Strategie)[135]

4.2.3 Menschenführung

Ähnlich wie oben zum Thema Ausführung beschrieben, kann die Rolle der HR-SC auch im Bereich der Menschenführung ihren Nutzen entfalten. Sie dient als Informant für den Mitarbeitenden, welche strategischen Absichten die Unternehmensführung pflegt (Absichtskundgebung) und sie zeigt auf, wie die Mitarbeitenden diese Absicht mit ihrer Arbeitsleistung umzusetzen vermögen (Absichtsübertragung). Ob die HR-SC zur Absichtsannahme beim Mitarbeitenden verhilft, auf diese Frage geben Becker et al. keine klare Antwort. Sie bemerken zwar, dass es für die Mitarbeitenden motivierend wirkt, wenn sie wissen, wie sie die Unternehmensstrategie umsetzen können, doch ist damit noch keine Garantie gegeben, dass sie dies dann auch tun (Nur weil etwas möglich wird, bedeutet das noch lange nicht, dass es auch getan wird.).[136]

Trotz der Arbeiten und Ansichten von Kohn[137] und der Ausführungen von Pfeffer[138] sind Becker et al. überzeugt, dass sich mittels der HR-SC transparente, gerechte, wirtschaftliche, individuell und situationsgerecht ausgerichtete Anreizsysteme schaffen lassen. Folgt man aber gar den Ansichten von Sprenger[139], muss stark bezweifelt werden, ob hier die HR-SC wirklich wesentliche Beiträge leisten kann. Sprenger führt aus, dass es weltweit keine Studie gibt, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte. Damit sich verschiedene eingesetzte Anreizsysteme nicht gegenseitig behindern, sollten sie mit den anderen Führungsteilsystemen in ein in sich konsistentes Gesamtsystem integriert sein.[140]

---

[135] Vgl. Müller, A.; 2000, S. 116
[136] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 20ff.
[137] Vgl. Kohn, A.; 1993, S. 35ff.
[138] Vgl. Pfeffer, J.; 1998a, S. 111
[139] Vgl. Sprenger, R.K.; 2000
[140] Vgl. Weber, J.; Schäffer, U.; 1999, S. 55ff.

Studien zeigen, dass bei vielen Mitarbeitenden die innere (intrinsische) Motivation angesprochen wird, wenn für sie erkennbar ist, wie ihre Aufgabe in Übereinstimmung mit der Erreichung der Zielsetzung des Unternehmens im Zusammenhang steht.[141] Wird dies tatsächlich erreicht, dann werden die Mitarbeitenden aufgrund ihrer persönlichen Vorlieben und Überzeugungen handeln, was zu kreativeren Lösungsansätzen, Innovationen und Höchstleistungen führt.[142]

Je wichtiger die Mitarbeitenden zur Erreichung der Strategie sind, um so bedeutender ist die Verbindung der HR-SC mit den Mitarbeiterführungssystemen. Die Wirkung einer HR-SC kann wachsen, wenn man sie in die Mitarbeiterführung integriert: Denn dadurch können die Kräfte der Selbststeuerung, der Ziel-Individualisierung und damit der persönlichen Betroffenheit des Mitarbeitenden freigesetzt werden. Bei Zielerreichung oder -verfehlung können die Mitarbeitenden die Konsequenzen besser abschätzen und profitieren direkt von den entsprechenden Lerneffekten.[143]

Die Verknüpfung der HR-SC mit Belohnungssystemen erscheint fragwürdig, wenn nicht kontraproduktiv. Becker et al. behaupten zwar, die Belohnung sei mit der Strategie auszurichten, sind sich aber nicht im Klaren, welche Konsequenzen dies tatsächlich hat.

Die Verknüpfung der HR-SC mit dem Anreizsystem birgt gewisse Risiken:[144]

- Sind die richtigen Messgrössen auf der Scorecard?
- Sind die Daten für die gewählten Kennwerte verlässlich?
- Könnten sich unbeabsichtigte oder unerwartete Folgen aus der Art, wie die Vorgaben für diese Messgrössen erfüllt werden, ergeben?

Um sich über Grenzen und Gefahren einer Anreizgestaltung durch die HR-SC Gedanken zu machen, sollen sich Führungskräfte folgenden drei Fragen, die je nach Unternehmenstyp, -kultur und -grösse verschiedene Antworten ergeben:

- Frage nach der Eignung nichtfinanzieller Bemessungsgrundlagen zur Verhaltenssteuerung
- Frage nach der Eignung der HR-SC als Kommunikationsinstrument
- Frage, inwiefern Indikatoren des Werttreibermodells auch als Bemessungsgrundlagen bei der Verhaltenssteuerung geeignet sind.

Die angestrebte Entwicklung eines HPWS wie es Becker et al. beschreiben, bleibt mit oder ohne HR-SC Hauptfokus für erfolgreiche Menschenführung. Allerdings kann

---

[141] Vgl. Müller, A.; 2000, S. 121
[142] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1997, S. 213
[143] Vgl. Horváth & Partner; 2000, S. 271

die HR-SC dafür sorgen, dass in einem HPWS die Menschen strategiegerichtet arbeiten und dadurch dem Unternehmen zu Hochleistungen verhelfen, was wiederum rückkoppelnd eine anspornende Wirkung auf die Mitarbeitenden ausübt.

Die Kompetenzen, die Becker et al. für HR-Professionals fordern, können, falls sie wirklich von den HR-Professionals erworben und gelebt werden, als sehr nützlich für die Menschenführung betrachtet werden. Die persönliche Glaubwürdigkeit ist kultur- und unternehmensübergreifend unverzichtbare Voraussetzung für effektive Menschenführung. Die Beherrschung des management of change sowie des Kulturmanagements können als weitere leistungssteigernde Komponenten der Menschenführung betrachtet werden.

Die HR-SC kann ihre volle Wirkung nur entfalten, wenn ein lernfreundliches, ‚ermöglichendes' Klima geschaffen wird. Ein lernfreudiges Klima zeichnet sich durch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern aus: Nur eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur ermöglicht es, dass aus Fehlern gelernt werden kann und aus Fehlern ‚produktive Pannen' werden, die zur Erweiterung des Wissens beitragen. Ein ‚ermöglichendes' Klima bedeutet seitens des Managements jedoch auch die Aufhebung von ‚Wissensmonopolen' und Ansporn zum Entwickeln und Austauschen neuer Ideen. Ein durch Druck und Sanktionen bestimmtes, ‚erzwingendes' Klima würde im Gegensatz dazu zu reiner Pflichterfüllung und zur Erstarrung des HR-SC-Prozesses führen, was ein ‚Leben' der Scorecard im Unternehmen praktisch unmöglich macht. Erst die Freiheit zur Interpretation und die Möglichkeit, die eigene Interpretation in Massnahmen umzusetzen, haucht der HR-SC das nötige Leben ein. D.h., die Reviews der HR-SC sollten weit eher ermutigen als einschüchtern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung, damit das Management und die Mitarbeitenden die HR-SC als Führungs- und Kommunikationsinstrument akzeptieren.[145] Führungskräfte, die einen dramatischen Wandel einleiten möchten, werden in der HR-SC ein höchst effektives Management-Instrumentarium zur Erreichung der gesetzten Ziele finden können.[146]

---

[144] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1997, S. 211
[145] Vgl. Dimmeler, D.; Sauer, D.B.; 2000, S. 43
[146] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001a, S. 293

Abschliessend soll die Perspektive des Leadership Developement betrachtet werden: Der zunehmende Qualifikationsstand vieler Mitarbeitenden führt dazu, dass weniger ein anweisend-direktiver Führungsstil mit ‚klaren Berichtswegen', sondern ein ‚affektiv-integrierendes', wegweisendes Führungsverhalten gefordert ist. Gefragt ist insofern weniger der ‚oberste Fachspezialist', sondern mehr der Berater, Coach und Moderator mit weitreichendem Ein- und Überblick, dem es gelingt, trotz oftmals bremsender Hierarchie- und Machtstrukturen die Voraussetzungen für weitgehend autonome Teamarbeit zu schaffen. Die Führungskräfte benötigen eine vertrauliche Beratung zu schwierigen Konflikt-, Gesprächs- und Entscheidungssituationen mit möglichst direktem Feedback, damit sie ihre Führungsqualität kontinuierlich weiterentwickeln können. Bei der Einführung einer Scorecard für den Personalbereich sollte deshalb die Einführung oder Verbesserung eines entsprechenden Entwicklungsprogramms hohe Priorität geniessen.[147]

4.2.4 Innen- und Aussenpolitik

Klärung unternehmenspolitischer Grundlagen

Die HR-SC kann als Lerninstrument für die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der unternehmenspolitischen Grundlagen dienen. Diese Grundlagen sind Voraussetzung für eine Verknüpfung der daraus resultierenden Strategie mit den Mitarbeitenden. Die HR-SC ist fähig, der Unternehmensführung Daten zur Wertschöpfung zu liefern und kritische Faktoren der Leistungserstellung aufzuzeigen, die man als weitere Entscheidungsgrundlage für die Klärung unternehmenspolitischer Grundlagen zu Rate ziehen kann. Strategie- und Strukturanpassungsentscheide können damit nachhaltig unterstützt werden. Durch die mögliche lern- und kommunikationsfreudige Umgebung, die mit Hilfe der HR-SC entstehen kann, ist zudem ein Fundament für ein besseres Verständnis der Unternehmenskultur gegeben.

Der Führungsstil ist eine Frage der Unternehmenspolitik. Ein HR-SC-Management-System hat die besten Erfolge, wenn es die Kommunikation der Vision und Strategie in den Mittelpunkt rückt und nicht die Steuerung der untergeordneten Einheiten und deren Aktivitäten. Dies klingt für alle diejenigen paradox, die im Measurement ein Steuerungs- und nicht ein Kommunikationsinstrument sehen. Erfolgreiche Unter-

nehmensführer wissen, dass die grösste Herausforderung bei der Implementierung des Wandels und neuer Strategien, die Schaffung der Ausrichtung der gesamten Organisation ist.[148]

Letzten Endes hängt die Fähigkeit, eine strategiefokussierte Organisation zu schaffen, weniger von den strukturellen und gestaltungsorientierten Themen ab, sondern vielmehr vom Führungsstil der verantwortlichen Führungskraft, wie dies Becker et al. mit ihren geforderten Kompetenzen zeigen. Die Führung schafft das Klima des Wandels, sie hat die Vision, welche die Richtung des Wandels bestimmt. Sie gestaltet den Prozess zur Förderung der Kommunikation, der interaktiven Diskussion und des Lernens zur Strategieumsetzung.[149]

Wahl und Anpassung von Unternehmenszielen

Die HR-SC kann für die Unternehmensführung eine zentrale Rolle, vor allem bei der Anpassung von Unternehmenszielen, einnehmen.

Um herausfordernde Ziele zu erreichen, müssen Manager und Mitarbeitende neue Wege finden, wie man Umsätze steigert und gleichzeitig die Produktivität verbessert. Eine gut durchdachte HR-SC liefert den Fahrplan für solche dramatischen Veränderungen. Sie teilt die übergeordneten herausfordernden Ziele in anspruchsvolle Vorgaben innerhalb der HR-SC auf. Die Organisation kann anschliessend strategische Aktionsprogramme festlegen, um die Planungslücke zwischen den Vorgaben und der momentanen Leistung der Organisation zu schliessen (vgl. nächster Abschnitt: Entwicklung, Ausgestaltung und Durchsetzung von Massnahmen).

Zur Anpassung der Unternehmensziele ist der durch die HR-SC angeregte Lernprozess wichtig: Ein effektiver strategischer Lernprozess besteht aus drei essentiellen Elementen:[150]

- Ein gemeinsamer Rahmen, der die Strategie vermittelt und allen Mitarbeitenden ermöglicht zu erkennen, wie und was ihre Handlungen zur Erreichung der Gesamtstrategie beitragen.
- Ein Feedbackprozess, der Leistungsdaten über die Strategie sammelt und die Überprüfung der Hypothesen über die Interaktion zwischen den strategischen Zielsetzungen und Massnahmen ermöglicht.

---

[147] Vgl. Kunz, G.; 2000, S. 67
[148] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001a, S. 309
[149] Vgl. ebd., S. 311
[150] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1997, S. 243

- Ein teamorientierter Problemlösungsansatz, bei dem die Leistungsdaten analysiert werden und aus diesen gelernt wird, und die Strategie anschliessend den sich ergebenden Bedingungen und Problemen angepasst wird.

Die HR-SC richtig eingesetzt, kann also diese drei Elemente eines strategischen Lernprozesses durchaus abdecken und kann sich dann als effektives Instrument erweisen.

Der Nutzen eines Managementsystems wird immer häufiger an den positiven Effekten auf die Flexibilität sowie die Antizipations- bzw. (Re-)aktionsfähigkeit eines Unternehmens gemessen. Die HR-SC-Methodik kann eine konsequente Ausschöpfung von Geschwindigkeitspotenzialen in entscheidenden Feldern der Unternehmens-Performance durch zeitnahe Feedback-, permanente Informations- und Kommunikations- sowie gezielte Problemlösungs-Prozesse unterstützen und fördern.[151] Die Aufbaulogik der HR-SC erlaubt einen effektiven Zugriff auf kritische Abläufe und deren Ursachen und Wechselwirkungen. Zielentwicklungen sind - durch die konsistenten und aufeinander abgestimmten Zieldefinitionen der verschiedenen Unternehmensebenen - direkt und zeitnah mit entsprechenden Geschäftsprozessen und deren Trägern verknüpfbar.[152]

Die Wirksamkeit und Nützlichkeit der Orientierung der Messgrössen und Ziele einer HR-SC an den Konkurrenten (Benchmarks) wird von Becker et al. bezweifelt.[153] Strategisches Benchmarking ist insofern nicht mit der Idee des strategischen Aktivums zu vereinbaren, da, wie dessen Definition klar zum Ausdruck bringt (vgl. Definition ‚strategic asset' im Abschnitt 2.2.1), eine Imitierbarkeit möglichst zu vermeiden ist. Strategisch wirksam sein, bedeutet schwer imitierbar zu sein, da sonst der kompetitive Wettbewerbsvorteil sehr schnell verloren ginge. Beim Benchmarking besteht die Gefahr, dass lediglich versucht wird, die Strategie bzw. die Messgrössen eines Konkurrenten zu imitieren.

Entwicklung, Ausgestaltung und Durchsetzung von Massnahmen (Strategien)
Es ist offensichtlich, dass die HR-SC im Bereich der Entwicklung und Durchsetzung von Strategien eine Hauptrolle spielen kann. Die HR-SC ist *das* Instrument zur Mes-

[151] Vgl. Grötzinger, M.; Uepping, H.; 2001, S. 29
[152] Vgl. ebd., S. 30
[153] Vgl. Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 96

sung des HR-Beitrags zur Strategieimplementierung und Unternehmensleistung und damit zentrales Instrument zur Ableitung von Massnahmen, was die Strategie des Unternehmens betrifft.
Richtig implementiert vermag die HR-SC, Strategien zur Entwicklung von Humankapital aufzuzeigen. Sie kann dazu bewegen, systemisch über die HR-Strategie nachzudenken. Das hierzu benötigte vernetzte Denken führt zum Verständnis von ‚joint influences' und wichtigen Rückkoppelungsmechanismen im ganzen System ‚Unternehmen'.
Wichtig für die Durchsetzung von Strategien ist die durch die HR-SC ermöglichte Förderung von Flexibilität und Veränderungsanstrengungen. Die HR-SC verlangt Flexibilität und ruft gleichzeitig Veränderungen hervor, da auf die Strategieimplementierung fokussiert wird, die kontinuierlich nach Änderungen verlangt.
Mit dem Strategieplan und dem Strategieausrichtungsplan existieren Instrumente, die der Unternehmensführung die Aufgabe erleichtern bzw. ihr verdeutlichen, in welche Richtung sie die Entwicklung und Durchsetzung von Strategien lenken können und sollen.

Die HR-SC versteht sich als System zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien - und der vorgelagerten Unternehmensvision - in Aktionen. Wie die Strategieentwicklung, wird auch die Strategieumsetzung mit Hilfe der HR-SC und ihrem Blick auf das gesamte Unternehmen und/oder auf einzelne Unternehmensteile, z.B. für Geschäfts- oder Funktionsbereiche, diskutiert.
Die HR-SC ist ein System, das Fragen aufwirft, Diskussionen, Debatten und Dialoge einleitet. Sie besitzt ihre Stärken nicht in der Aufzeichnung der Vergangenheit, sondern in der Stimulation des Lernens sowie in Fragen und Diskussionen zur weiteren Verfahrensweise.[154]

Bereitstellung und Einsatz der erforderlichen Ressourcen

Die Scorecard-Methode will eine gültige und zuverlässige Rechtfertigung für Ressourcenzuteilungsentscheidungen bereit stellen. Ein so geeignet gestaltetes, leistungsbasiertes Messsystem lässt dann erklären, wie die Verknüpfung zum finanziellen Erfolg aussieht und legt dadurch das Fundament, eine Investition in HR als eine Investition in strategische Ressourcen zu betrachten. Mit der HR-SC lässt

[154] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001a, S. 311

sich identifizieren, welche Engpässe bei der Bereitstellung von HR-Deliverables auftreten bzw. auftreten können. Durch vergangene Messungen können für künftige Ressourcenallokationen Schlüsse gezogen werden, die eine mögliche inputseitige Notlage zu vermeiden vermögen.

4.2.5 Stakeholder

Während sich die grundsätzlichen Zielsetzungen der HR-SC jeweils auf durchaus bekannte Problembereiche der Unternehmensführung beziehen, ist gerade in der instrumentellen Unterstützung eines erfolgreichen Stakeholder-Managements ein innovativer Kern der HR-SC zu sehen.
Erfolgreiches Stakeholder-Management bedeutet, Leistungen und Gegenleistungen im Verhältnis zu den Stakeholdern so auszubalancieren, dass diese in erforderlichem Umfang die im Sinne der Unternehmensstrategie erfolgskritischen immateriellen Vermögenswert generieren.[155] Ein solches Stakeholder-Management ist deshalb von stark zunehmender Bedeutung, weil in modernen Unternehmen Wettbewerbsvorteile zumeist nicht mehr auf einzigartigen physischen Vermögensgegenständen basieren, sondern auf immateriellen Vermögenswerten (vgl. Einleitung). In allen diesen Feldern spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle und erweisen sich damit als ‚Key-Stakeholder'.
Betrachtet man interne und externe Anspruchsgruppen des Unternehmens, so kann die HR-SC Hilfsmittel bei der Erreichung des sogenannten ‚dynamischen Fit' sein, der zeigen soll, wie die wesentlichen Stakeholder und ihre Einflüsse auf das Unternehmen zu erfassen und abzugleichen sind. Mit der Kundenperspektive z.B. wird versucht, die Ansprüche der Kunden zu messen und zu beurteilen, um damit die Wertschöpfung beim Kunden zu optimieren.

Eine Stakeholder-orientierte Sichtweise berücksichtigt, im Unterschied zu einer vorwiegend Shareholder-orientierten Sichtweise, auch die Interessen von anderen Stakeholders, insbesonders die Interessen von Kunden und Mitarbeitenden, weil die dauerhafte Vernachlässigung entweder nicht möglich oder aber für die Verfolgung der Anteilseigner-Interessen nicht vorteilhaft ist.

[155] Vgl. Bischof, J.; Speckbacher, G.; 2001, S. 54

Die HR-SC kann also auch als Bindeglied zwischen Shareholder- und Stakeholder-Interessen gesehen werden.

Lässt sich die HR-SC auch als Informationsträger für Informationen, die nach aussen gelangen, verwenden? Da es innerhalb des Unternehmens möglich ist, dass in den verschiedenen Geschäftsbereichen unterschiedliche HR-SC's zur Anwendung kommen, müsste für die Öffentlichkeit zuerst eine einheitliche HR-SC bzw. Unternehmens-Scorecard geschaffen werden. Da es sich um sehr ‚empfindliche' Daten handelt, die auf einer Scorecard auftauchen und ein klares Bild der Strategie und Wertschöpfung wiedergegeben wird, dürfte dies für Konkurrenten und andere Mitbewerber äusserst wertvoll sein. Wenn allerdings die den Messgrössen zugrundeliegenden Prozesse, und insbesondere auch die dafür nötige ‚tacit knowledge' sehr schwer, wenn überhaupt imitierbar sind, können umfangreiche Veröffentlichungen von Scorecard-Informationen einigermassen unbedenklich sein. Kaplan und Norton meinen, es sei noch zu früh, die Scorecard für die Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen, ausser im Bereich der Kunden- und Investorenbeziehungen, wo mit Hilfe der Scorecard neue Wertschöpfungsfaktoren eruiert werden können und den Investoren ein transparentes Bild der Unternehmensperformance und -potenziale aufgezeigt werden können.[156]

4.2.6 Effizienz

Die HR-SC kann ein geeignetes Instrument darstellen, die Ziele eines unternehmerischen Personalmanagements, nämlich die ökonomische und soziale Effizienz, zu erreichen.
Der Personalbereich kann sich anhand der HR-SC klarmachen, welche Strukturen, Prozesse und Kosten im Personalbereich existieren. Allein durch dieses zielgerichtete Durchleuchten des gesamten Bereichs wird die Transparenz gefördert, wodurch meist schon die Effizienz erhöht werden kann. Weiterhin erfordert das Aufstellen einer HR-SC eine quantitative Konkretisierung der Personal- und Unternehmensstrategie hinsichtlich mehrerer Dimensionen der Personalarbeit. Dieses Vorgehen hat

[156] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 1994, S. 100

also den Vorteil, dass sich das HRM intensiv mit der Unternehmens- und Personalstrategie auseinandersetzen muss.[157]

(Für eine weitere Besprechung der Effizienz der HR-Scorecard wird auf den zweiten Teil dieser Arbeit verwiesen, wo anhand ökonomischer Betrachtungsweisen eine breite Effizienzbetrachtung und -beurteilung stattgefunden hat. Vgl. dazu Abschnitt 3.3: Beurteilung der Ziele und Methoden)

4.2.7 Prozessfehler des HR-Scorecard-Einsatzes in der Unternehmensführung

Die üblichen Ursachen für Misserfolge liegen in mangelhaften organisatorischen Prozessen und nicht unbedingt in der mangelhaften Gestaltung der HR-SC. Kaplan und Norton stellten sieben verschiedene Arten von Prozessfehlern in den Scorecard-Projekten unterschiedlicher Unternehmen fest:[158]

- Das fehlende Commitment der obersten Führung
- Die Scorecard-Entwicklung geschieht im Alleingang (Ein einziges Mitglied der Unternehmensführung - z.B. CFO oder CPO - stellt die HR-SC auf)
- Der Verbleib der HR-SC an der Unternehmensspitze (Kein Verständnis der Mitarbeitenden bezüglich der Ziele der HR-SC)
- Die HR-SC entsteht als einmaliges Projekt (‚learning-by-doing' ist ein zwingendes Paradigma, und die Scorecard mitnichten ein einmaliges Ereignis, sondern kontinuierlicher Managementprozess)
- Die Behandlung der HR-SC als ein IT-Projekt (und nicht als Managementprojekt)
- Der Einsatz unerfahrener Berater
- Die Einführung der HR-SC nur zu Vergütungszwecken

4.3 Zusammenfassung der Beurteilung der HR-Scorecard im Rahmen der Unternehmensführung

Mit den vorgängigen Ausführungen wurde ersichtlich, dass die HR-Scorecard ein grosses Potenzial als führungstechnisches Instrument besitzt. Richtig angewandt, und hier ist der springende Punkt, kann die HR-Scorecard als effizientes und effektives Steuerungs- und Kommunikationsinstrument verwendet werden. Doch was heisst ‚richtig'. Hier fehlen fundierte und über die Zeit in Erfahrung gebrachte Hinweise aus der Praxis und natürlich auch aus der Theorie, da die Methode noch in

[157] Vgl. Grötzinger, M.; Uepping, H.; 2001, S. 50
[158] Vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.; 2001a, S. 318

den Kinderschuhen steckt. Es kann lediglich auf mögliche Schwächen, Stärken und Risiken aufmerksam gemacht werden. Diese sollen im Folgenden übersichtlich und in aller Kürze rekapituliert werden, wobei vorerst nochmals auf die Schwächen gegenwärtiger Führungsinformationssysteme und auf das Wesen und die Ziele der HR-SC eingegangen werden soll:

Schwächen gegenwärtiger Führungs- und Informationssysteme:

- Die verfügbaren Informationen sind zu finanz- und vergangenheitsorientiert
- Es fehlen Aussagen zu kritischen Unternehmensprozessen sowie zu strategischen Erfolgsfaktoren
- Ursachen-Wirkungszusammenhänge sind zu wenig berücksichtigt
- Informationssysteme sind oft mangelhafte Instrumentarien zur Beurteilung der Auswirkungen strategischer Entscheide
- Instrumente zur Verbindung der strategischen mit der operativen Ebene fehlen weitgehend
- Die bestehenden Kennzahlen sind durch das Management nur zum Teil beeinflussbar

Wesen und Ziele der HR-Scorecard:

- Ermöglichung einer ausgewogenen Darstellung von strategischen und operativen, qualitativen und quantitativen sowie intern- und extern-orientierten Messgrössen, um den langfristigen finanziellen Erfolg eines Unternehmens zu sichern
- Spezifizierung der treibenden Faktoren zur Messung und Ausrichtung der HR-Architektur auf die strategischen Ziele
- Berücksichtigung und dauernde Überprüfung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Möglicher Handlungsrahmen der Unternehmensleitung für den gesamten Managementprozess
- Unterstützung bei Strategieentwicklungs- und -formulierungsprozessen
- Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen (d.h. auf allen Hierarchieebenen)
- Transformation der Unternehmensstrategie in konkrete Ziele und Massnahmen
- Die Verknüpfung von strategischen Zielen mit dem Budgetprozess
- Ermöglichung von systematischen und periodischen Strategiereviews
- Förderung eines kontinuierlichen Lernprozesses

Stärken:

☺ Ausgewogene Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Faktoren
☺ Identifikation und Quantifizierung von Erfolgsfaktoren mit dem Ziel der Steuerung und Kommunikation
☺ Förderung der Flexibilität und der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens
☺ Hilfe bei der Ressourcenallokation
☺ Transparenz der Wechselwirkung von Erfolgsfaktoren (Identifikation von Ursachen-Wirkungsnetzwerken)

☺ Sensibilisierung und Konzentration auf wettbewerbs- und führungsrelevante Faktoren und Informationen
☺ Explizite Definition und Kommunikation der Unternehmensstrategie in verständlicher Form
☺ Messbarkeit der Auswirkungen strategischer Entscheide
☺ Verstärkung des ergebnis- und mitarbeiterorientierten Führungsstils
☺ Umsetzung strategischer Ziele ins operative Tagesgeschäft (‚translate strategy into action')
☺ Hilfe bei der Klärung der unternehmenspolitischen Grundlagen
☺ Verständnis für die eigene Leistung und Rolle im Gesamtunternehmen
☺ Unterstützung des Strategielernens
☺ Gleichzeitige Kontrolle der Wertschöpfung und der Kosten
☺ Chance der Erschaffung eines ‚ermöglichenden' Lern- und Entwicklungsklimas
☺ Unterstützung beim Leadership-Development
☺ Ganzheitliche und umfangreiche Stakeholder-Orientierung
☺ Differenziertes Informationsmittel nach aussen

Schwächen:

☹ Hohe Kosten durch die Bindung von Managementkapazitäten bei der Entwicklung der Scorecard
☹ Grosser Aufwand zur Herleitung von Ursachen-Wirkungsbeziehungen
☹ Unklarheit bezüglich der Messzyklen (z.B. Erhebung der Kundenzufriedenheit kann mit grossem Aufwand verbunden sein)
☹ Datengenerierung verursacht hohe Kosten

Schwierigkeiten und Risiken

⚠ Delegierung des HR-SC-Entwicklungsprozesses an das mittlere Management bzw. fehlendes Commitment des Top-Managements
⚠ Organisatorische Fehler im Prozess der Scorecard-Entwicklung (z.B. auch durch unerfahrene Berater)
⚠ Scorecard wird als Haltung und nicht als Prozess verstanden
⚠ Übernahme der Messgrössen des erfolgreichsten Konkurrenten (Benchmarking)
⚠ Zu viele oder Auswahl von falschen Messgrössen und unzutreffenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen
⚠ Zu finanzorientierte Kennzahlen
⚠ Ausübung von Druck und Sanktionen auf die Mitarbeitenden

Wenn auch diese Auflistungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können, verdeutlichen sie doch, dass das Potenzial der HR-Scorecard in der Unternehmensführung sehr gross ist.

5 Schlussbetrachtung

Die HR-Scorecard ist ein Instrument zur Messung und Entwicklung der Wertschöpfung von Humankapital. Sie ermöglicht, einen Zusammenhang des HR-Wertschöpfungspotenzials zur Unternehmensstrategie und -leistung zu schaffen, indem sie versucht, durch relevante Messungen diese Verknüpfungen aufzuzeigen.

Um den wirklichen Gehalt und die Wirkung der HR-Scorecard-Methode auch aus theoretischer Sicht beurteilen zu können, bedarf es noch einiger wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit dem Konzept. Wie kann ein Lernen gefördert werden, das die wirtschaftliche Praxis zu besserem Verständnis ihres Wirkens führt? Auf diese Fragestellung will die HR-Scorecard-Methode Antworten liefern. Die vielen offenen Fragen, die sich dem HRM in Praxis und Theorie mit dem Einsatz der HR-Scorecard stellen, sind spannend mitzuverfolgen und geben der gezielten Entwicklung von Humankapital wesentliche neue Impulse. Hauptsächlich die Verhaltens- und systemischen Theorien werden auf dem Weg zur erfolgreichen Implementierung dieser Methode wichtige Beiträge liefern, um deren volles Potenzial zur Geltung zu bringen.

Für die Unternehmensführung steht mit der HR-Scorecard ein neues Spektrum von Führungstechniken zur Verfügung, das richtig und effektiv angewandt und mit der nötigen Aufmerksamkeit versehen, ein grosses Potenzial an neuen Steuerungs- und Kommunikationsmöglichkeiten liefert. Es ist an den Unternehmen, sich eingehend mit den möglichen Verbesserungen, die diese Methode leisten kann, auseinanderzusetzen, um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erkennen und mit in ihre Erkenntnisse einzubauen.

Die HR-Scorecard bringt mit ihren Zielen ‚linking people and strategy' und ‚linking people and performance' keine wirklich neuen Ideen und Gedanken in den betriebswirtschaftlichen Alltag. Mit dem Beginn des Strategic Human Resource Management (SHRM) in den 80er Jahren, wurde die Idee der Strategieausrichtung schon aufgegriffen und in der Wissenschaft breit diskutiert.[159] Wie kann man die Strategie und die Mitarbeitenden miteinander verknüpfen? Auch die zweite Zielsetzung (people-performance) der HR-Scorecard-Methode wurde z.B. mit dem Konstrukt des Personal-

controllings bereits angestrebt. Mit dem Personalcontrolling wollte und will man die Leistungsmessung und -steuerung der Mitarbeitenden transparenter, übersichtlicher und steuerbar machen. Vor diesem Hintergrund ist die hier diskutierte HR-Scorecard eine Weiterentwicklung und Kombination von bestehenden Ideen und Methoden. Ein weiterer, möglicherweise grosser Schritt in die Richtung, den Menschen in der wirtschaftlichen Praxis wirklich in den Mittelpunkt zu stellen, was er ja auch verdienen würde.
Die HR-Scorecard hat auch das Potenzial, das zentrale Veränderungsprojekt in einem Unternehmen zu werden. Allerdings muss klar sein, dass die tiefe Verankerung im Managementprozess einer langen Zeitspanne aktiver Beschäftigung und Lernprozesse mit dem Instrument bedarf.

Der von Becker et al. formulierte Beginn des ‚golden age of HR'[160] kann durch die HR-Scorecard unterstützt werden. Für die Zukunft bleibt jedoch abzuwarten, inwiefern sich dieses spezifische Modell einsetzen lässt und ob es in der Praxis breite Anwendung findet. Alleine das Nachdenken über den Wertschöpfungsbeitrag von Human Resources und wie man diese immateriellen Werte zu messen versucht, lenkt die Aufmerksamkeit der Praxis, wie der Wissenschaft sicherlich in eine neue Richtung. Im wesentlichen wird es sich zeigen müssen, ob sich die Stakeholder-Orientierung im Denken des Management gegenüber einer allzu engen Shareholder-Optik durchsetzen wird. Und auch, ob die sich stetig schneller wandelnden Umfelder, und die sich immer schneller abwickelnden Umstrukturierungen es überhaupt zulassen, umfangreiche und eher auf längere Sicht gerichtete Projekte, wie die Implementierung einer HR-Scorecard einzuführen.

Die HR-Scorecard ist ein evolutionärer, kein völlig revolutionärer Methodenschritt in der Praxis des HRM. Für die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen sind allerdings ‚revolutionäre' Phänomene nie völlig auszuschliessen und die Frage bleibt, ob nicht allenfalls auch ‚revolutionäre' Schritte in der Zukunft des HRM und der Führung von Unternehmen nötig sein werden, um in wirtschaftlichen Welten mit Phänomenen wie ‚Globalisierung', ‚New Economy' und beschleunigten Entwicklungen in Technologien aller Arten zurecht zu kommen.

---

[159] Vgl. Fombrun, Ch.J.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A.; 1984
[160] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 4

‚Revolutionäre' Innovationen auch im HRM könnten dann vielleicht erst wirklich neue adäquate Lösungen bringen.
Folgt man Schumpeters Idee von der ‚schöpferischen Zerstörung'[161] würde das bedeuten, dass allenfalls auch bestehende Praktiken und Entwicklungen zunächst ‚zerstört' werden müssten, um wirkliche neue Lösungen und Methoden zu finden.
Obwohl es ein riskantes Unterfangen ist, mögliche Umwälzungen vorauszusagen - es liegt ja in der Natur von radikalen Umwälzungen, dass sie nicht vorausgesehen werden können - seien hier dennoch zwei mögliche ‚revolutionäre' Richtungen angedeutet.
Zum einen ist es denkbar, dass in der Entwicklung von Unternehmensführung, und insbesondere bei Vorgehensweisen zur Entwicklung von Humankapital radikal auf jegliches Forschen nach kausalen Beziehungen verzichtet wird, und man sich an Stelle des Ursache-Wirkungs-Paradigmas voll, oder zumindest prioritär auf systemische Methoden sowie Betrachtungs- und Vorgehensweisen konzentriert und fokussiert.
Vorstellbar sind z.B. lebende, dynamische selbstorganisierende ‚Scorecards', wie in der Form der bei General Electric von Jack Welch initiierten regelmässigen ‚Workouts'[162] oder in Form von Veranstaltungen im Rahmen des von Owen entwickelten ‚Open-Space'-Konzepts.[163]
Eine zweite Art von gedanklicher ‚Revolution', ein eigentlicher Paradigmenwechsel würde die weitgehende Abkehr vom, das Denken vieler Manager prägenden Satz, ‚what gets measured gets managed' bringen.
Welchen Einfluss hätte dies auf die Führung von Unternehmen im Bereich der Humankapital-Entwicklung, wenn sich die Linien- und die HR-Manager vorwiegend auf das Management und die Entwicklung des Nicht-Messbaren konzentrieren würden? Welche Implikationen hätte dies auf die Entwicklung von Managementkompetenzen?
Dass auch diese Gedanken vielleicht so abwegig nicht sind, ergibt sich zumindest aus dem Studium von Jack Welchs Reflektion über seine 20 Jahre als CEO von General Electric. Er scheint eines dieser möglicherweise noch nicht gänzlich verstandenen Beispiele eines Unternehmensführers zu sein, der mit seiner konsequen-

[161] Vgl. Müller, K.O.W.; 1990, S. 36
[162] Vgl. Welch, J.; 2001, S. 182ff.
[163] Vgl. Zur Bonsen, M.; 1998, S. 19ff.

ten und prioritären Fokussierung auch auf nicht wirklich mit Zahlen Messbares und nicht wirklich mit Ursache-Wirkungs-Denkmustern Erklärbares, wie z.B. Kultur, ‚Boundarylessness' (hierarchieunbehinderte bereichsübergreifende Zusammenarbeit) und ‚Candor' (Ehrlichkeit und Zivilcourage kombiniert) erste Hinweise für mögliche weitere ‚Revolutionen' im Bereich der Humankapitalbildung gibt oder geben kann.

Vielleicht lassen sich im Sinne der HR-Scorecard, mit einer Mischung von ‚revolutionären' Gedanken, verhaltenswissenschaftlichen und systemischen Betrachtungsweisen, die massgeblichen leading indicators auch für die Weiterentwicklung der Methodik der HR-Scorecard im Sinne der von Becker et al. gezeigten Richtung finden.

Lassen wir uns mit offenem Geist und der ständigen Fähigkeit zum Lernen in diesem wirklich spannenden Feld der Entwicklung des HRM überraschen.

III Anhang

Beispiele von High Performance Work System (HPWS) Messgrössen:[164]

- Wie viele aussergewöhnliche Kandidaten rekrutieren wir, für strategisch wichtige Positionen? (How many *exceptional* candidates do we recruit for each *strategic* job opening?)
- Welcher Anteil von Neuanstellungen, erfolgen aufgrund von gültigen Selektionsmethoden getroffen? (What proportion of all new hires have been selected based primarily on *validated* selection methods?)
- In welchem Umfang setzt das Unternehmen ein professionell entwickeltes und gültiges Kompetenzmodell für die Rekrutierung, Entwicklung, Führung und Belohnung der Mitarbeitenden ein? (To what extent has your firm adopted a professionally developed and validated competency model as the basis for hiring, developing, managing, and rewarding employees?)
- Wieviele Stunden Ausbildung erhalten neue Mitarbeitende pro Jahr? (How many hours of training does a new employee receive each year?)
- Wieviele Prozente der Mitarbeitenden werden regelmässig durch eine formelle Leistungsschätzung beurteilt? (What percentage of the workforce is regularly assessed via a formal performance appraisal?)
- Wieviele Mitarbeitende erhalten formelles Feedback zu ihrer Arbeitsleistung aus verschiedenen Quellen? (What proportion of the workforce receives formal feedback on job performance from multiple sources?)
- In welchem Ausmass werden besondere Verdienste auf der Basis einer formellen Leistungsbeurteilung gewürdigt? (What proportion of merit pay is determined by a formal performance appraisal?)
- Falls der Marktdurchschnitt für das gesamte Paket der Entlöhnung bei 50 Prozent liegt: Wo stufen sie dann ihr Unternehmen ein? (If the market rate for total compensation would be the fiftieth percentile, what is your firm's current percentile ranking on total compensation?)
- Wieviele Prozente ihrer für Überzeit nicht zu entlöhnenden / der für Überzeit zu entschädigenden Mitarbeitenden sind an irgendeinem Bonussystem beteiligt (Gratifikation, Boni mit Sperrfristen, Kapitalbeteiligungen)? (What percentage of your exempt and nonexempt employees is eligible for annual cash or deferred incentive plans, or for profit sharing?)
- Wieviel Prozent der gesamten Lohnsumme macht der variable Lohnanteil aus (je nach Kategorien von Mitarbeitenden)? (What percentage of the total compensation for your exempt and nonexempt employees is represented by variable pay?)
- Wie gross ist der wahrscheinliche Unterschied zwischen Bonuszahlungen von leistungsstarken Mitarbeitenden gegenüber leistungsschwachen Mitarbeitenden?

[164] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 63

(What is the likely *differential* in merit pay awards between high-performing and low-performing employees?)

HR Leistungstreiber Messgrössen:[165]

- Zugang zu Geschäftsinformationen, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern (Access to business information to facilitate decision making)
- Befolgung von wichtigen Richtilinien, wie z.B. das Kostenbewusstsein (Adherence by the workforce to core values, such as cost consciousness)
- Durchschnittliche Veränderungen der Benotungen von Leistungsbeurteilungen über bestimmte Zeiträume (Average change in performance-appraisal rating over time)
- Veränderungen von Denk- und Handlungsweisen von Mitarbeitenden (Change in employee mind-set)
- Arbeitsklima (Climate surveys)
- Konsistenz und Klarheit der Informationen der Geschäftsleitung und der HR-Funktion (Consistency and clarity of messages from top management and from HR)
- Kundenbeschwerden /-komplimente (Customer complaints/praise)
- Zufriedenheit der ‘Kunden’ mit den Rekrutierungsprozessen (Customer satisfaction with hiring process)
- Ausmass der Finanzkenntnisse der Mitarbeitenden (Degree of financial literacy among employees)
- Ausmass, der gemeinsamen Denk- und Handlungsweisen (Degree to which a ‚shared mind-set‘ exists)
- Anteile von Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichen Geschlechts in den einzelnen Berufskategorien (Diversity of race and gender by job category)
- Effektivität der Informationsvermittlung zwischen verschiedenen Abteilungen (Effectiveness of information sharing among departments)
- Effektivität der Prozesse im Umgang mit schwachen Leistungen (Effectiveness of performance appraisal processes for dealing with poor performers)
- Mitarbeiter Engagement-Umfrageergebnisse (Employee commitment survey scores)
- Entwicklung der Mitarbeiterkompetenz (Employee competency growth)
- Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden (Employee development/advancement opportunities)
- Umfrageergebnisse zur Identifikation mit der beruflichen Aufgabe (Employee job involvement survey scores)
- Mitarbeiterzufriedenheit mit den Karrieremöglichkeiten, dem Salärsystem usw. (Employee satisfaction with advancement opportunities, compensation, etc.)
- Fluktuation innerhalb von Leistungsstufen (Employee turnover by performance level and by controllability)
- Umfang von funktionsübergreifendem Team-Work (Extent of cross-functional teamwork)
- Ausmass des organisationalen Lernens (Extent of organizational learning)

[165] Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.; 2001, S. 71

- Ausmass des Strategieverständnisses sowie der operativen Unternehmensziele der Mitarbeitenden (Extent of understanding of the firm's competitive strategy and operational goals)
- Ausmass, des Zugangs zu den nötigen Informationen (Extent to which employees have ready access to the information and knowledge that they need)
- Ausmass, in dem geforderte Mitarbeiterkompetenzen sich in der Rekrutierung, Stellenbesetzung und im Leistungsbeurteilungssystem Anwendung finden (Extent to which required employee competencies are reflected in recruiting, staffing, and performance management)
- Ausmass, der Klarheit der Mitarbeitenden über die strategischen und operativen Unternehmensziele (Extent to which employees are clear about the firm's goals and objectives)
- Ausmass, wie klar den Mitarbeitenden ihre eigenen Ziele sind (Extent to which employees are clear about their own goals)
- Ausmass, in dem sich Rekrutierungs-, Evaluations- und Belohnungspraktiken darauf ausrichten Wissensbildung und –austausch zu fördern (Extent to which hiring, evaluation, and compensation practices seek out and reward knowledge creation and sharing)
- Ausmass, in dem die HR-Funktion hilft, die nötigen Leadership-Kompetenzen zu entwickeln (Extent to which HR is helping to develop necessary leadership competencies)
- Ausmass, in dem HR-Funktion einen kompetenten und gründlichen Beitrag zu einer Überprüfung von 'weichen' Faktoren im Zusammenhang mit der Abklärungsphase (due diligence vor Akquisitionen) liefert (Extent to which HR does a thorough job of preacquisition soft-asset due diligence)
- Ausmass, in dem die HR-Funktion früh in Selektionsverfahren für potenzielle Akquisitionen miteinbezogen ist (Extent to which HR leadership is involved early in selection of potential acquisition candidates)
- Ausmass, in dem HR-Messsysteme als glaubwürdig wahrgenommen werden (Extent to which HR measurement systems are seen as credible)
- Ausmass, in dem Informationen effektiv kommuniziert werden (Extent to which information is communicated effectively to employees)
- Ausmass, in dem durchschnittliche Mitarbeitende die HR-Strategie beschreiben können (Extent to which the average employee can describe the firm's HR strategy)
- Ausmass, in dem durchschnittliche Mitarbeitende die strategische Absicht beschreiben können (Extent to which the average employee can describe the firm's strategic intent)
- Ausmass, in dem das Unternehmen wichtige Informationen auf die Mitarbeitenden verteilt (Extent to which the firm shares large amounts of relevant business information widely and freely with employees; Formulierung auf Englisch schwach!)
- Ausmass, in dem das Unternehmen seine Strategie so in spezifische Ziele und Aufgaben umgewandelt hat, dass die Mitarbeitenden ihre Aktionen kurz- wie langfristig danach ausrichten können (Extent to which the firm has turned its strategy into specific goals/objectives that employees can act on in the short and long run)
- Ausmass, in dem das Top-Management Commitment und Leadership im Austausch von Wissen, über das ganze Unternehmen hinweg, zeigt (Extent to

which top management shows commitment and leadership around knowledge-sharing issues throughout the firm)
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die Vorschläge machen (Percentage of employees making suggestions)
- Prozentsatz von Frauen und Minderheiten die befördert werden (Percentage of female and minority promotions)
- Prozentsatz von internen Stellenbesetzungen gegenüber Neuanstellungen (Percentage of intern conversion to hires)
- Prozentsatz der Beförderungsfähigen (Percentage of workforce that is promotable)
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die innerhalb eines Jahres, nachdem sie das Unternehmen verliessen, wieder zurückkamen (Percentage of repatriate retention after one year)
- Prozentsatz der Mitarbeitenden mit Erfahrungen ausserhalb ihrer Arbeitsverantwortung bzw. -funktion (Percentage of employees with experience outside their current job responsibility or function)
- Prozentsatz der Beibehaltung von ‘Hochleistungs’-Mitarbeitenden (Percentage of retention of high-performing key employees)
- Wahrnehmung der konsistenten und gleichen Behandlung von allen Mitarbeitenden (Perception of consistent and equitable treatment of all employees)
- Leistung von Neuanstellungen (Performance of newly hired applicants)
- Geplante Entwicklungsmöglichkeiten die erreicht wurden (Planned development opportunities accomplished)
- Verhältnis von HR-Mitarbeitenden zur Gesamtbelegschaft (The ratio of HR employees to total employment)
- Anfragen für einen Transfer durch Vorgesetzte (Requests for transfer per supervisor)
- Beibehaltungsrate von kritischem Humankapital (Retention rates of critical human capital)
- Erfolgsrate der externen Rekrutierung (Success rate of external hires)
- Umfrageergebnisse darüber, inwieweit das Unternehmen als bevorzugter Arbeitgeber in ausgewählten kritischen Positionen gilt (Survey results on becoming ‚the‘ employer of choice in selected, critical positions)

IV Literaturverzeichnis

Amit, R.; Shoemaker, P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rents, in: Strategic Management Journal, 14, 1993, S. 33 – 46.

Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung – Praxisansätze und Diskussion, Wiesbaden, 2000.

Argyris, Ch.: Wenn Experten wieder lernen müssen, in: Harvard Business Manager, 4, 1991, S. 95 – 107.

Barney, J.B.; Wright, P.M.: On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, in: Human Resource Management, 37, 1998, 1, S. 31 – 46.

Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D.: The HR Scorecard – Linking People, Strategy, and Performance, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

Becker, F.: Lexikon des Personalmanagements, München, 1994.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Mills, D.Q.; Walton, R.E.: Managing Human Assets, The Free Press, New York, 1984.

Biedermann, A.; Genoud, R.; Kunz, H.: Strategie-Umsetzung mittels Balanced-Scorecard – Entwicklung spezifischer Kennzahlensysteme für die Bereiche Energiewirtschaft, IT-Einsatz und Pharma-Produktion, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2000.

Bischof, J.; Speckbacher, G.: Führen mit der Balanced Scorecard, in: Personalwirtschaft, 28, 4, 2001, S. 48 – 54.

Botta, V.: Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente – Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1997.

Brealey, R.A.; Myers, S.C.: Principles of Corporate Finance, 5. Auflage, McGraw-Hill, Boston, 1996.

Brunner, J.; Sprich, O.: Performance Management und Balanced Scorecard, in: io Management, Heft 6, 1998, S. 30 – 36.

Cassel, D. (Hrsg.): Perspektiven der Systemforschung, Duncker & Humblot, Berlin, 1999.

Coase, R.H.: The Nature of the Firm, in: Economica, Vol. 4, 1937, S. 386 – 405.

Collingwood, H.; Coutu, D.L.: The HBR Interview – Jack on Jack, in: Harvard Business Review, Februar, 2002, S. 88 – 94.

Delaney, J.T.; Huselid, M.A.: The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, Nr. 4, 1996, S. 949 – 969.

Devanna, M.A.; Fombrun, Ch.; Tichy, N.; Warren, L.: Strategic Planning and Human Resource Management, in: Human Resource Management, 21, 1982, 1, S. 11 – 16.

Dimmeler, D.; Sauer, D.B.: Performanceorientiertes Lernen mit der Balanced Scorecard, in: io Management, Nr. 7/8, 2000, S. 39 – 43.

Drosdowski, G. (Hrsg.): Duden – Das Fremdwörterbuch, 6. Auflage, Mannheim, Wien, Zürich, 1997.

Drumm, H.J.: Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1995.

Egli, B.; Lüthi, H.P.: Strategische Kommunikation als Perspektive der Balanced Scorecard am Beispiel der Fusion der Sulzer Orthopedics Italia S.p.a., Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1999.

Festinger, L.A.: A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press, Stanford, 1957.

Fink, C.A.; Grundler, Ch.: Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld – Steuerung der Firma fischerwerke mit der Balanced Scorecard, in: Controlling, Heft 4, 1998, S. 226 – 235.

Fombrun, Ch.J.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A.: Strategic Human Resource Management, New York, 1984.

Frantz, A.; Frommen-Pleterski, K.: HR-Strategien mit der Balanced Scorecard umsetzen, in: Personalwirtschaft, Heft 10, 2001, S. 38 – 43.

Fratschner, F.A.: Balanced Scorecard – Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen, in: Controller Magazin, 1, 1999, S. 13 – 17.

Frey, B.S.: Not Just for the Money – An Economic Theory of Personal Motivation, Cheltenham, Brookfield, 1997.

Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i. Br., 1999.

Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden, 1995.

Gabler Volkswirtschaftslexikon, 11. Auflage, Wiesbaden, 1996.

Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, Ph.; Truss, C.: Linking Individual Performance to Business Strategy - The People Process Model, in: Human Resource Management, 38, 1999, 1, S. 17 – 31.

Grötzinger, M.; Uepping, H. (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, 2001.

Gutenberg, E.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld, 1957.

Haase, M.: Institutionenökonomische Betriebswirtschaftstheorie, Wiesbaden, 2000.

Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Hentze, J.; Kammel, A.: Personalcontrolling, Bern, Stuttgart, Wien, 1993.

Horstmann, W.: Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: Controlling, Heft 4/5, 1999, S. 193 – 199.

Horváth, P.; Kaufmann, L.: Balanced Scorecard – Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 5, 1998, S. 39 – 48.

Horváth, P.: Umsetzungserfahrungen mit der Balanced Scorecard – Echtes Lernen erfordert mehr als die Beschreibung einzelner Success Stories, in: KRP-Sonderheft, 2, 2000, S. 125 – 128.

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000.

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart, 2001.

Hoyer, S.: Human Resource Accounting als integraler Bestandteil des operativen Controlling, in: Lücke, W.; Nissen-Baudewig, G. (Hrsg.): Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden, 1993, S. 95 – 128.

Huselid, M.A.: The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 38, Nr. 3, 1995, S. 635 – 672.

Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S.: Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, Nr. 1, 1997, S. 171 – 188.

Huselid, M.A.; Becker, B.E.: Comment on ‚Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error is there and how does it influence Effect Size Estimates?‘ by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell, in: Personnel Psychology, 53, 2000, S. 835 – 854.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Wie drei Grossunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, in: Harvard Business Manager, 2, 1994, S. 96 – 104.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001a.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen, in: Harvard Business Manager, 2, 2001b, S. 60 – 70.

Kaufmann, L.: ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, 8, 1997, S. 421 – 428.

Keller, B.: Einführung in die Arbeitspolitik, München, Wien, 1991.

Kesler, G.C.: A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies, and Work in a Major Multi-national Corporation, in: Human Resource Management, 34, 1995, 2, S. 229 – 252.

Kieser, A.: Die Balanced Scorecard als Managementmethode, in: KRP-Sonderheft, 2, 2000, S. 123 – 124.

Kirchgässner, G.: Homo Oeconomicus, Tübingen, 1991.

Kohn, A.: Punished by Rewards, Boston, New York, 1993.

Kotter, J.P.: Leading Change, Boston, 1996.

Kranich, D.; Bonsels, M.: Angleichung von Strategie und Personalmanagement, in: Personalwirtschaft, 11, 1999, S. 31 – 37.

Krystek, U.; Slosarek, T.: Das Konzept der Balanced Scorecard und seine Umsetzung – Eine Sammelrezension, in: KRP-Sonderheft, 2, 2000, S. 117 – 122.

Kunz, G.: Kundenorientierte Steuerung des Personalbereichs mit der Balanced Scorecard, in: KRP-Sonderheft, 2, 2000, S. 61 – 69.

Lombriser, R.; Abplanalp, P.: Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag, Zürich, 1998.

Matheis, M.; Schalch, O.: Balanced Scorecard und Economic Value Added, in: io Management, Nr. 4, 1999, S. 37 – 43.

Mintzberg, H.: Strategie als Handwerk, in: Harvard Manager, 1, 1988, S. 73 – 80.

Müller, A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 2000.

Müller, K.O.W.: Joseph A. Schumpeter – Ökonom der neunziger Jahre, Berlin, 1990.

Neff, T.J.; Citrin, J.M.: Lessons from the Top – The Search for America's Best Business Leaders, Currency Doubleday, New York, 1999.

Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1991.

Pfaff, D.; Kunz, A.H.; Pfeiffer, T.: Zu Risiken und Nebenwirkungen eines Ausbaus der Balanced Scorecard vom Planungs- zum Anreizinstrument, in: KRP-Sonderheft, 2, 2000, S. 129 – 132.

Pfeffer, J.: Competitive Advantage through People – Unleashing the Power of the Workforce, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Pfeffer, J.: New Directions for Organization Theory – Problems and Prospects, New York, Oxford, 1997.

Pfeffer, J.: The Human Equation – Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press, Boston, 1998a.

Pfeffer, J.: Seven Practices of Successful Organizations, in: California Management Review 40, 1998b, 2, S. 96 – 124.

Pfeffer, J.; Sutton, R.I.: The Knowing-Doing Gap – How Smart Companies Turn Knowledge into Action, Boston, 1999.

Picot, A.: Ökonomische Theorien und Führung, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, 1987, S. 1583 – 1595.

Prahalad, C.K.; Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 2, 1991, S. 66 – 78.

Remer, A.: Personalcontrolling, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1992, S. 1642 – 1653.

Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, 2. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1988.

Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 1, 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1996.

Sauter-Sachs, S.: Die unternehmerische Umwelt, in: Die Unternehmung 46, 3, 1992, S. 183 – 204.

Senge, P.M.: The Fifth Discipline, New York, 1990.

Siegwart, H.: Kennzahlen für die Unternehmungsführung, 5. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1998.

Sprenger, R.K.: Mythos Motivation – Wege aus der Sackgasse, 13. Auflage, Frankfurt, New York, 2000.

Staffelbach, B.: Bausteine und Funktionen einer Personalökonomik, in: Die Unternehmung, 49, 3, 1995, S. 179 – 191.

Tyler, T.: Mit ‚Fairness' zu höherer Produktivität – Überschätzte Rolle monetärer Anreize, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 145, 2001, S. 25.

Ulrich, D.: Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship Approaches, in: Human Resource Planning, New York, 12, 1989, 4, S. 301 – 315.

Ulrich, D.; Brockbank, W.; Yeung, A.; Lake, D.: Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, in Human Resource Management, 34, 1995, S. 473 – 495.

Ulrich, D.: Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft, in: Harvard Business Manager, 4, 1998a, S. 59 – 69.

Ulrich, D.: Intellectual Capital = Competence x Commitment, in: Sloan Management Review, Winter 1998b, S. 15 – 26.

Ulrich, D.; Beatty, D.: From Partners to Players: Extending the HR Playing Field, in: Human Resource Management, 40, 2001, S. 293 – 307.

Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System – Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, 1968.

Von der Crone, H.C.: Corporate Governance und Reputation – Vom Nutzen eines guten Rufes für Manager und Unternehmen, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 22, 2001, S. 29.

Vroom, V.: Work and Motivation, 3. Auflage, New York, 1964.

Walker, G.; MacDonald, J.R.: Designing and Implementing an HR Scorecard, in: Human Resource Management, Vol. 40, Nr. 4, 2001, S. 365 – 377.

Walker, J.W.: Perspectives, in: Human Resource Planning, 22, 1999, 1, S. 11 – 13.

Weber, J.; Schäffer, U.: Balanced Scorecard, WHU Koblenz, 1998.

Weber, J.; Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden, 1999.

Weber, J.: Balanced Scorecard – Management-Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?, in: KRP-Sonderheft, 2, 2000, S. 5 – 16.

Welch, J.: Jack, Straight from the Gut, New York, 2001.

Wickel-Kirsch, S.: Harte Fakten durch Balanced Scorecard, in: Personalwirtschaft, Heft 10, 2000, S. 70 – 73.

Wiegran, G.: Transaktionskostenanalyse in der Personalwirtschaft, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 4, 1993, S. 264 – 267.

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit – Beiträge zur Führungslehre, Stuttgart, 1993.

Wunderer, R.; Schlagenhaufer, P.: Personalcontrolling – Funktionen, Instrumente, Praxisbeispiele, Stuttgart, 1994.

Wunderer, R.; Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement – Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1995.

Zur Bonsen, M.: Das Prinzip der Kräftekonzentration in der Unternehmungsstrategie, Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nr. 928, 1985.

Zur Bonsen, M.: Mit der Konferenzmethode Open Space zu neuen Ideen, in: Harvard Business Manager, 3, 1998, S. 19 – 26.