

**Augustin Süßmair (Hrsg.)**

**Schriftenreihe zum Human Capital Management**

**Caroline Lucke**

Demographischer Wandel und Personalmanagement – Reaktionen eines mittelständischen Unternehmens

**Nadine Walde**

Humankapital-Management – Ansätze zur Bewertung des Wertbeitrags von Mitarbeitern

**Christoph Stichel**

Der Wertbeitrag von Corporate Universities – die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgskontrolle

Shaker Verlag  
Aachen 2004



Schriftenreihe zum Human Capital Management

Band 1

**Augustin Süßmair (Hrsg.)**

**Demographie und Wertbeitrag im Fokus des  
Human Capital Managements**

Mit Beiträgen von Caroline Lucke,  
Nadine Walde und Christoph Stichel

Shaker Verlag  
Aachen 2004

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2004

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-3139-0

ISSN 1614-4694

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Herausforderungen für die Personalarbeit**

Augustin Süßmair

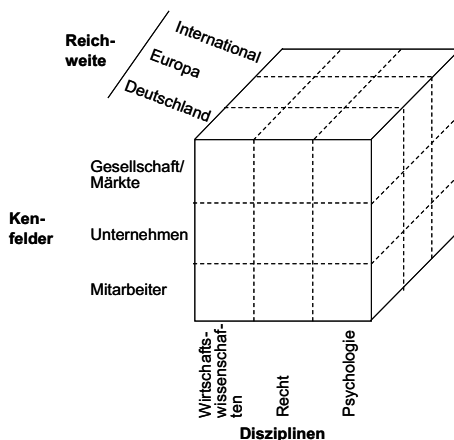
Sichtet man die Fülle der Literatur zum Bereich Personalwesen, so wird darin überzeugend dargelegt, dass auch das Personalwesen den Wertbeitrag nachzuweisen hat, um den Stellenwert im Unternehmen steigern zu können. Die Entwicklungsperspektiven für das Personalwesen werden unter anderem mit den Schlagworten „Business Partner“ bzw. „Strategic Partner“ skizziert. Das Personalwesen selbst hat sich in den vergangenen Jahren auch immer wieder neue Bezeichnungen und ein damit einhergehendes Verständnis der eigenen Bedeutung gegeben: Personalmanagement, Human Resource Management, Human Capital Management usw., ohne dass sich damit grundlegend der Stellenwert geändert hätte. Nach wie vor haftet dem Personalbereich der Ruf an, eine Funktion von untergeordneter Bedeutung – beispielsweise im Vergleich zum Finanzbereich – zu sein. Dies ist vor dem Hintergrund der Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft problematisch und zeigt, dass der Personalbereich mit der Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes nicht Schritt gehalten hat.

Historisch betrachtet sollte das Personalwesen sich zur erfolgskritischen Funktion in einem Unternehmen entwickeln. Nach der Sicht der Physiokraten waren Quelle des Wohlstands natürliche Ressourcen, z. B. Land. Dies wandelte sich im Rahmen der Industrialisierung. Kapital, z.B. Produktionsanlagen waren fortan Quelle des Wohlstands. Damit verbunden war auch eine grundlegende Veränderung der Berufsfelder – aus Landarbeitern wurden Industriearbeiter und Fachkräfte. In der Dienstleistungsgesellschaft bzw. Wissensgesellschaft, die von sogenannten „Knowledge Workers“ geprägt ist, wird das „Human Capital“ als Quelle des Wohlstands betrachtet. Eine erste Welle des Wandels war im Rahmen der so genannten „New Economy“ allgegenwärtig. „War for Talent“, „Digital World“, „Borderless Cyberspace“, „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“ waren Schlagworte für dieses Phänomen. Knowledge-Management wurde zu dieser Zeit als eine der wichtigsten Funktionen im Unternehmen propagiert – jedoch nicht vom Bereich Personal. Der IT-Bereich hatte sich dieses Thema auf die Fahnen geschrieben und mit IT-spezifischen Konzepten und Datenmodellen hinterlegt. Damit blieb dem Personalwesen in vielen Bereichen nur das reaktive Handeln entlang vorgegebener Prozesse, die auch heute noch nicht immer den Belangen des Personalwesens Rechnung tragen.

Mit den mit der „New Economy“ verbundenen Übertreibungen an den Aktienmärkten und der anschließenden Korrektur wurde scheinbar auch die Dienstleistungs- bzw. Wissens-

gesellschaft „ad acta“ gelegt. Der „War for Talent“ scheint vorüber zu sein – dies suggerieren die aktuellen Themen des Personalmanagements: Abbau von Mitarbeitern, Verlagerung der Produktionsstandorte, Offshoring, Arbeitszeitdiskussion. Die Liste lässt sich mit den klassischen Themen des Personalwesens beliebig verlängern. Der Personalbereich zeigt wieder seinen reaktiven Charakter. Man gewinnt den Eindruck: „Human Resource Management follows operations“. Strategische Überlegungen scheinen nach wie vor nicht fester Bestandteil des Personalwesens zu sein. Die Einbindung des Personalbereichs in den strategischen Entscheidungsprozeß bzw. die Betrachtung des Personalbereichs als Sparringspartner im strategischen Dialog ist in vielen Unternehmen noch die Ausnahme. Auch scheinen im Personalbereich schlüssige Konzepte der Strategieimplementierung Mangelware zu sein. Dies – in Verbindung mit den nur in Ansätzen entwickelten Instrumenten zur Messung des Wertbeitrags des Personalbereichs – mag ein Erklärungsansatz für die nachrangige Positionierung des Personalwesens im Vergleich zu den übrigen Funktionsbereichen eines Unternehmens sein.

Die Schriftenreihe zum Human Capital Management basiert auf einem integrierten Personalverständnis. Integration ist dabei dreidimensional zu sehen: Es geht um die Integration verschiedener Disziplinen, z.B. der Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie und der Rechtswissenschaften. Gleichzeitig ist im Personalwesen ein Verständnis der Kernbereiche der Gesellschaft/Märkte, des Unternehmens sowie der Menschen im Unternehmen notwendig (vgl. *Süßmair* 2000, S. 58-84). Im Rahmen der Globalisierung sind sowohl nationale, europäische sowie internationale Aspekte des Personalbereichs zu berücksichtigen.



Die Konzeption ist aus Diskussionen mit dem Kollegen Jürgen Deller am Fachbereich Wirtschaftspsychologie sowie aus Lehrveranstaltungen am Fachbereich Wirtschaftsrecht der Fachhochschule Nordostniedersachsen hervorgegangen. Die Schriftenreihe zum Human Capital Management versteht sich als anwendungsorientiert und interdisziplinär und basiert auf dem im Modell skizzierten Personalverständnis. Entsprechend spiegelt sich in den nachfolgenden Beiträgen, die basierend auf Diplomarbeiten an den Fachbereichen Wirtschaftspsychologie bzw. Wirtschaftsrecht entstanden sind, dieses Grundverständnis wieder.

In der Arbeit von Frau Lucke zum Themenfeld „Demographischer Wandel und Personalmanagement“ werden die Raktionen der Laurens Spethmann Holding – eines mittelständischen Unternehmens – dargestellt. Neben der demographischen Entwicklung wird der Bedarf an Talenten angesichts immer komplexerer betrieblicher Aufgaben, fortschreitender Technologisierung, des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der voranschreitenden Globalisierung weiterhin stark zunehmen.

Frau Walde beschreibt in Ihrer Arbeit die Ansätze zur Bewertung des Wertbeitrags der Mitarbeiter am Beispiel der Lufthansa Technik AG. Dabei werden vor allem Möglichkeiten und Grenzen einer bestandsorientierten Bewertung dargestellt. Desweiteren werden mögliche Bestandteile und ein Vorgehensmodell zur Erstellung eines Humankapitalberichts skizziert.

Mit der Analyse des Wertbeitrags von Corporate Universities wendet sich Herr Stichel den dynamischen Modellen zur Bewertung des Nutzens der Personalarbeit – insbesondere der Personalentwicklung – zu. Exemplarisch wird eine Balanced Scorecard für eine Corporate University als Instrument zur Erfolgsbeurteilung entwickelt und diskutiert.

## **Inhalt**

Caroline Lucke

### **Demographischer Wandel und Personalmanagement: Reaktionen eines mittelständischen Unternehmens**

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                              | <b>iii</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                              | <b>iv</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis.....</b>                                | <b>iv</b>  |
| <br>                                                           |            |
| <b>1. Einführung .....</b>                                     | <b>1</b>   |
| <b>2. Demographische Entwicklung Deutschlands .....</b>        | <b>4</b>   |
| 2.1 Abnehmende Bevölkerungszahlen bis 2050 .....               | 4          |
| 2.1.1 Geburtenentwicklung .....                                | 5          |
| 2.1.2 Entwicklung der Lebenserwartung .....                    | 6          |
| 2.1.3 Migration .....                                          | 7          |
| 2.2 Altersstrukturwandel .....                                 | 8          |
| <b>3. Folgen für den Arbeitsmarkt.....</b>                     | <b>10</b>  |
| 3.1 Projektion des Arbeitskräftepotenzials .....               | 10         |
| 3.2 Fachkräftebedarf und Arbeitslosigkeit .....                | 12         |
| 3.2.1 Nachfrageseite der Arbeit .....                          | 12         |
| 3.2.2 Qualifizierungstrends .....                              | 13         |
| 3.2.3 Wertewandel .....                                        | 15         |
| 3.2.4 Schlussfolgerungen .....                                 | 16         |
| 3.3 Auswirkungen alternder Belegschaften .....                 | 18         |
| 3.3.1 Alter als Defizit? – Leistungsfähigkeit Älterer.....     | 18         |
| 3.3.2 Alternde Belegschaften und Innovationsfähigkeit .....    | 20         |
| 3.4 Fazit.....                                                 | 22         |
| <b>4. Implikationen für das Personalmanagement .....</b>       | <b>24</b>  |
| 4.1 Veränderte Rekrutierungsprozesse .....                     | 26         |
| 4.2 Lebensbegleitende Qualifizierung .....                     | 29         |
| 4.3 Alternsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung ..... | 32         |
| 4.4 Gestiegene Bedeutung der Mitarbeiterbindung .....          | 33         |
| <br>                                                           |            |
| <b>5. Bedeutung für den Mittelstand .....</b>                  | <b>35</b>  |

|           |                                                                   |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1       | Begriffsbestimmung: Mittelstand .....                             | 35         |
| 5.2       | Besondere Relevanz für den Mittelstand .....                      | 36         |
| 5.3       | Schlussfolgerungen für mittelständisches Personalmanagement ..... | 38         |
| <b>6.</b> | <b>Reaktionen eines mittelständischen Unternehmens .....</b>      | <b>40</b>  |
| 6.1       | Überblick über die Laurens Spethmann Holding AG & Co. ....        | 40         |
| 6.2       | Handlungsansätze der LSH .....                                    | 43         |
| 6.2.1     | Umgang mit älteren Belegschaften .....                            | 44         |
| 6.2.2     | Bewältigung des bevorstehenden Fachkräftebedarfs .....            | 46         |
| 7.2       | Unternehmensinterne Talentdefinition .....                        | 52         |
| 7.3       | Bedeutung von Leistungsträgern .....                              | 53         |
| 7.4       | Kritische Stellen .....                                           | 55         |
| <b>8.</b> | <b>Identifizierung von Leistungsträgern .....</b>                 | <b>58</b>  |
| 8.1       | Bestimmungskriterien und Kompetenzen von Leistungsträgern .....   | 58         |
| 8.2       | Methoden zur Identifizierung - ein Überblick .....                | 65         |
| 8.2.1     | Unsystematische Beobachtung .....                                 | 65         |
| 8.2.2     | Mitarbeitergespräche .....                                        | 67         |
| 8.2.3     | Interviews .....                                                  | 69         |
| 8.2.4     | Testverfahren .....                                               | 70         |
| 8.2.5     | Assessment Center .....                                           | 72         |
| 8.2.6     | Zwischenfazit .....                                               | 74         |
| 8.3       | Mitarbeitergespräche in der LSH .....                             | 75         |
| 8.3.1     | Zielvereinbarungsgespräche in der LSH .....                       | 77         |
| 8.3.2     | Das Mitarbeiterentwicklungsgespräch .....                         | 79         |
| 8.3.3     | Der ‚Personal-Gesprächskreis‘ .....                               | 86         |
| 8.4       | Ausblick .....                                                    | 90         |
| <b>9.</b> | <b>Zusammenfassung .....</b>                                      | <b>94</b>  |
|           | <b>Anhang mit Anlagenverzeichnis .....</b>                        | <b>97</b>  |
|           | <b>Literatur .....</b>                                            | <b>131</b> |

Nadine Walde

**Humankapital-Management – Ansätze zur Bewertung des Wertbeitrags der  
Mitarbeiter der Lufthansa Technik AG**

|                                                                      |                |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                                    | <b>v</b>       |
| <b>Symbolverzeichnis .....</b>                                       | <b>vi</b>      |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                                    | <b>vii</b>     |
| <br><b>1. Einleitung .....</b>                                       | <br><b>143</b> |
| 1.1 Problemstellung.....                                             | 143            |
| 1.2 Zielsetzung und Abgrenzung.....                                  | 143            |
| 1.3 Gang der Untersuchung .....                                      | 144            |
| 1.4 Das Unternehmen Lufthansa Technik AG .....                       | 145            |
| 1.4.1 Die Mitarbeiter der LHT .....                                  | 145            |
| 1.4.2 Potentialanalyse zur Sicherung der Mitarbeiterentwicklung..... | 146            |
| <br><b>THEORETISCHER TEIL .....</b>                                  | <br><b>147</b> |
| <b>2. Definitionen und Hintergründe .....</b>                        | <b>147</b>     |
| 2.1 Der Wert eines Unternehmens .....                                | 147            |
| 2.2 Immaterielle Vermögenswerte.....                                 | 147            |
| 2.3 Der Goodwill eines Unternehmen.....                              | 148            |
| 2.4 Das intellektuelle Kapital eines Unternehmens .....              | 149            |
| 2.4.1 Organisationskapital .....                                     | 150            |
| 2.4.2 Beziehungskapital.....                                         | 150            |
| 2.4.3 Humankapital.....                                              | 151            |
| <br><b>3. Die Bestandteile des Humankapitals .....</b>               | <br><b>152</b> |
| 3.1 Betriebszugehörigkeit.....                                       | 152            |
| 3.2 Durchschnittsalter.....                                          | 153            |
| 3.3 Fluktuationsrate.....                                            | 153            |
| 3.4 Absentismusrate.....                                             | 153            |
| 3.5 Mitarbeiterzufriedenheit.....                                    | 154            |
| 3.6 Verbesserungsvorschläge .....                                    | 154            |
| 3.7 Weiterbildungstage.....                                          | 155            |
| 3.8 Qualifikationen.....                                             | 155            |
| 3.9 Kompetenzen .....                                                | 155            |

|           |                                                                                                            |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.10      | Fähigkeiten .....                                                                                          | 156        |
| 3.11      | Wissen .....                                                                                               | 156        |
| <b>4.</b> | <b>Historische Betrachtung der Humanvermögensrechnung .....</b>                                            | <b>157</b> |
| 4.1       | Outputorientierte Modelle .....                                                                            | 159        |
| 4.2       | Inputorientierte Modelle .....                                                                             | 160        |
| 4.3       | Warum die Ansätze zur HVR scheiterten .....                                                                | 162        |
| <b>5.</b> | <b>30 Jahre später – Warum sich die Diskussion wieder zuspitzt .....</b>                                   | <b>163</b> |
| 5.1       | Perspektive des Unternehmens .....                                                                         | 165        |
| 5.1.1     | Exkurs: „War for Talents“ .....                                                                            | 165        |
| 5.2       | Perspektive der Mitarbeiter .....                                                                          | 167        |
| 5.3       | Perspektive der Aktionäre/Investoren .....                                                                 | 168        |
| 5.4       | Perspektive des Wettbewerbs .....                                                                          | 168        |
| <b>6.</b> | <b>Bestehende Ansätze zur Humankapitalmessung .....</b>                                                    | <b>170</b> |
| 6.1       | Human Capital Appraisal™ .....                                                                             | 170        |
| 6.1.1     | Einschätzung .....                                                                                         | 174        |
| 6.2       | Workonomics™ .....                                                                                         | 175        |
| 6.2.1     | Exkurs: EVA™ und CVA .....                                                                                 | 178        |
| 6.2.1.1   | EVA™ - Economic Value Added .....                                                                          | 178        |
| 6.2.1.2   | CVA - Cash Value Added .....                                                                               | 178        |
| 6.3       | RAVE™ - Real Asset Value Enhancer .....                                                                    | 181        |
| 6.3.1     | Einschätzung .....                                                                                         | 183        |
| 6.4       | Werttreibermodell nach Wucknitz .....                                                                      | 184        |
| 6.4.1     | Individuelles Humankapital .....                                                                           | 185        |
| 6.4.2     | Dynamisches Humankapital .....                                                                             | 185        |
| 6.4.3     | Strukturelles Humankapital .....                                                                           | 186        |
| 6.4.4     | Einschätzung .....                                                                                         | 187        |
| 6.5       | Balanced Scorecard .....                                                                                   | 188        |
| 6.5.1     | Einschätzung .....                                                                                         | 190        |
| <b>7.</b> | <b>Kritische Betrachtung der Bewertung von Humankapital .....</b>                                          | <b>190</b> |
| 7.1       | Handelsrechtliche Betrachtungsweise .....                                                                  | 190        |
| 7.1.1     | aus Sicht des Handelsgesetzbuches .....                                                                    | 190        |
| 7.1.2     | aus Sicht der US-Generally Accepted Accounting Principles .....                                            | 192        |
| 7.1.3     | aus Sicht der International Accounting Standards bzw. International<br>Financial Reporting Standards ..... | 193        |
| 7.1.4     | Fazit und Ausblick .....                                                                                   | 193        |

|           |                                                                          |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.2       | Arbeitsrechtliche Betrachtungsweise.....                                 | 194        |
| 7.3       | Ethisch und moralische Betrachtungsweise .....                           | 196        |
| 7.4       | Problemfelder bei der Messung von Wissen .....                           | 198        |
| <b>8.</b> | <b>Vorstellung vorhandener Konzepte zur Bewertung von Humankapital -</b> |            |
|           | <b>Internationale Betrachtung .....</b>                                  | <b>199</b> |
| 8.1       | Der Skandia Navigator .....                                              | 200        |
| 8.1.1     | Der Humanbereich im Skandia-Navigator .....                              | 203        |
| 8.1.2     | Einschätzung .....                                                       | 205        |
| 8.2       | CELEMI – Der Intangible Assets Monitor .....                             | 206        |
| 8.2.1     | Wachstum/Erneuerung .....                                                | 207        |
| 8.2.2     | Effizienz .....                                                          | 208        |
| 8.2.3     | Stabilität .....                                                         | 209        |
| 8.2.4     | Einschätzung .....                                                       | 210        |
| 8.3       | Das Konzept der Wissensbilanzen .....                                    | 210        |
| 8.3.1     | Wissenstransfer .....                                                    | 212        |
| 8.3.2     | Interdisziplinäre Fähigkeiten .....                                      | 212        |
| 8.3.3     | Forschungsmanagement .....                                               | 213        |
| 8.3.4     | Internationalität .....                                                  | 213        |
| 8.3.5     | Spin-offs und Beteiligungen .....                                        | 213        |
| 8.3.6     | Einschätzung .....                                                       | 214        |
| 8.4       | Wissensbilanzen der Universitäten in Österreich .....                    | 214        |
| 8.5       | Dänemark – Intellectual Capital Statement .....                          | 215        |
| 8.5.1     | Knowledge Narrative .....                                                | 217        |
| 8.5.2     | Management challenges.....                                               | 217        |
| 8.5.3     | Reporting (Initiatives und Indicators) .....                             | 218        |
| 8.5.4     | Einschätzung .....                                                       | 219        |
|           | <b>PRAKTISCHER TEIL .....</b>                                            | <b>220</b> |
| <b>9.</b> | <b>Auswertung der Exploration betreffend Ansätze zur Messung</b>         |            |
|           | <b>und Bewertung von Humankapital im In- und Ausland.....</b>            | <b>220</b> |
| 9.1       | Auswahl der Unternehmen .....                                            | 220        |
| 9.2       | Art der Informationsgewinnung.....                                       | 220        |
| 9.3       | Auswertung .....                                                         | 221        |
| 9.4       | Allgemeiner Teil.....                                                    | 221        |
| 9.5       | Messung und Bewertung.....                                               | 223        |

|            |                                                                                                |            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.6        | Verfahren.....                                                                                 | 225        |
| 9.7        | Implementierung.....                                                                           | 225        |
| 9.8        | Veröffentlichung .....                                                                         | 226        |
| <b>10.</b> | <b>Handlungsempfehlung für die Lufthansa Technik AG .....</b>                                  | <b>227</b> |
| 10.1       | Notwendigkeit.....                                                                             | 228        |
| 10.2       | Auswahl des Zeitpunkts.....                                                                    | 228        |
| 10.3       | Monetäre und nicht-monetäre Bewertung .....                                                    | 229        |
| 10.4       | Der Faktor Zeit .....                                                                          | 229        |
| 10.5       | Fokus der Bewertung .....                                                                      | 229        |
| 10.6       | Projektteam .....                                                                              | 230        |
| 10.7       | Ziele.....                                                                                     | 230        |
| 10.8       | Kennzahlen .....                                                                               | 231        |
| 10.9       | Aufbau des Berichts .....                                                                      | 233        |
| 10.10      | 3-Stufen-Plan zur Messung, Bewertung und Veröffentlichung des Human-<br>kapitals der LHT ..... | 236        |
| <b>11.</b> | <b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>                                                       | <b>237</b> |
|            | <b>Anhang mit Anlagenverzeichnis .....</b>                                                     | <b>242</b> |
|            | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                               | <b>280</b> |



Christoph Stichel

**Der Wertbeitrag von Corporate Universities –  
die Balanced Scorecard als Instrument der Erfolgskontrolle**

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                                            | <b>ix</b>  |
| <b>Symbolverzeichnis .....</b>                                               | <b>xi</b>  |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                                            | <b>xii</b> |
| <br>                                                                         |            |
| <b>A. Einleitung .....</b>                                                   | <b>292</b> |
| <b>1. Problemstellung und Zielsetzung .....</b>                              | <b>292</b> |
| <b>2. Aufbau und Vorgehensweise .....</b>                                    | <b>294</b> |
| <br>                                                                         |            |
| <b>B. Theoretische Grundlagen .....</b>                                      | <b>295</b> |
| <b>1. Grundlagen von Corporate Universities .....</b>                        | <b>295</b> |
| 1.1. Definition „Corporate University“ .....                                 | 295        |
| 1.2. Ziele und Merkmale von Corporate Universities .....                     | 296        |
| 1.3. Entwicklung von Corporate Universities in der Praxis .....              | 298        |
| <b>2. Abgrenzung zur klassischen betrieblichen Personalentwicklung .....</b> | <b>299</b> |
| <b>3. Nutzen von Bildungsmaßnahmen .....</b>                                 | <b>300</b> |
| 3.1. Ökonomisches versus pädagogisches Bildungscontrolling .....             | 300        |
| 3.2. Ökonomische Erfolgsermittlung.....                                      | 301        |
| <b>4. Balanced Scorecard .....</b>                                           | <b>301</b> |
| 4.1. Ausgangslage .....                                                      | 301        |
| 4.2. Inhalt einer BSC .....                                                  | 302        |
| 4.3. Grundkonzeption einer Balanced Scorecard .....                          | 302        |
| 4.3.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive.....                             | 303        |
| 4.3.2 Die Markt- und Kundenperspektive.....                                  | 303        |
| 4.3.3 Die interne Geschäftsprozessperspektive .....                          | 303        |
| 4.3.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....                            | 304        |
| 4.4. Ursache-Wirkungszusammenhänge .....                                     | 304        |
| 4.5. Die Indikatoren .....                                                   | 305        |
| 4.6. Implementierung einer BSC .....                                         | 306        |
| <b>5. Evaluation des Wertbeitrags .....</b>                                  | <b>308</b> |
| 5.1. Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....                                  | 309        |
| 5.2. Das Return on Investment-Konzept als Kennzahlensystem.....              | 310        |

|           |                                                                           |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.      | Das Return of Qualification Investment-Kennzahlensystem.....              | 311        |
| 5.4.      | Das Shareholder-Value-Verfahren .....                                     | 312        |
| 5.5.      | Die Discounted Cash Flow-Methode .....                                    | 313        |
| 5.6.      | Das Economic-Value-Added <sup>TM</sup> -Verfahren .....                   | 314        |
| 5.7.      | Das Workonomics <sup>TM</sup> -Verfahren.....                             | 316        |
| 5.8.      | Stakeholder-Value.....                                                    | 317        |
| 5.9.      | Kosten-Nutzen-Analyse.....                                                | 317        |
| 5.9.1     | Direkte Globale Nutzenschätzung .....                                     | 318        |
| 5.9.2     | Bewertende Tätigkeitsanalyse .....                                        | 318        |
| 5.9.3     | 40%-Regel.....                                                            | 318        |
| 5.9.4     | Ermittlung der Leistungsdifferenz durch die Trainingsmaßnahme .....       | 319        |
| <b>6.</b> | <b>Wertschöpfung und Wissensmanagement .....</b>                          | <b>321</b> |
| 6.1.      | Das Intellectual Capital.....                                             | 321        |
| 6.2.      | Das Intellectual Capital im Skandia-Modell .....                          | 321        |
| 6.3.      | Human Capital.....                                                        | 323        |
| 6.4.      | Organizational Capital .....                                              | 325        |
| 6.4.      | Information Capital .....                                                 | 327        |
| 6.5.1     | Die Bedeutung von Netzwerken .....                                        | 327        |
| 6.5.2     | Der Wert von Netzwerken.....                                              | 328        |
| <b>7.</b> | <b>Wertschöpfung und Qualitätsmanagement .....</b>                        | <b>330</b> |
| 7.1.      | Die Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000 .....                                | 331        |
| 7.2.      | Das EFQM-Modell.....                                                      | 332        |
| <b>C.</b> | <b>Entwicklung einer Corporate University Balanced Scorecard .....</b>    | <b>334</b> |
| <b>1.</b> | <b>Besonderheiten einer Corporate University Balanced Scorecard .....</b> | <b>334</b> |
| <b>2.</b> | <b>Entwicklung einer Corporate University Strategie .....</b>             | <b>334</b> |
| <b>3.</b> | <b>Die Perspektiven einer CUBSC .....</b>                                 | <b>335</b> |
| 3.1.      | Die Finanzperspektive .....                                               | 335        |
| 3.1.1     | Kennzahlen der Finanzperspektive.....                                     | 336        |
| 3.1.2     | Ergänzende Kennzahlen der Finanzperspektive .....                         | 337        |
| 3.2.      | Die Perspektive der internen und externen Kundenzufriedenheit.....        | 338        |
| 3.2.1     | Messung der Kundenzufriedenheit .....                                     | 340        |
| 3.2.2     | Anzahl eingehender Beschwerden .....                                      | 342        |
| 3.3.      | Die Innovationsperspektive .....                                          | 343        |
| 3.3.1     | Anzahl neuer Produkte .....                                               | 344        |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3.2 Grad der betrieblichen Leistungsfähigkeit.....                                                 | 344        |
| 3.4. Die Lern- und Wissensperspektive.....                                                           | 345        |
| 3.4.1 Kennzahlen des Human Capital .....                                                             | 346        |
| 3.4.1.1 Intellectual Property .....                                                                  | 346        |
| 3.4.1.2 Umsatzsteigernde Kompetenz .....                                                             | 346        |
| 3.4.2 Kennzahlen des Organizational Capital .....                                                    | 347        |
| 3.4.2.1 Innovations- und Anpassungsfähigkeit.....                                                    | 347        |
| 3.4.2.2 Die Unternehmenskultur.....                                                                  | 347        |
| 3.4.2.3 Teamwork .....                                                                               | 348        |
| 3.4.3 Kennzahlen des Information Capital .....                                                       | 349        |
| <b>4. Visualisierung der CUBSC durch Ursache-Wirkungsketten .....</b>                                | <b>349</b> |
| <b>5. Festlegung von Zielwerten.....</b>                                                             | <b>350</b> |
| <b>6. Bestimmung von Maßnahmen.....</b>                                                              | <b>351</b> |
| <b>7. Ergänzende Perspektiven einer CUBSC .....</b>                                                  | <b>351</b> |
| 7.1. Die Stakeholder Perspektive .....                                                               | 351        |
| 7.2. Die systemische Perspektive.....                                                                | 352        |
| <br><b>D. Rechtliche Rahmenbedingungen bei Einführung einer Corporate</b>                            |            |
| <b>University Balanced Scorecard .....</b>                                                           | <b>353</b> |
| <b>1. Beachtung datenschutzrechtlicher Bestimmungen .....</b>                                        | <b>353</b> |
| 1.2. Datenschutz im Arbeitsverhältnis .....                                                          | 353        |
| 1.2. Datenschutzrechtliche Restriktionen .....                                                       | 356        |
| <b>2. Beteiligungsrechte des Betriebsrats und des Wirtschaftsausschusses .....</b>                   | <b>356</b> |
| 2.1. Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 I Nr. 6.....                                           | 357        |
| 2.2. Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 94 I BetrVG .....                                        | 359        |
| 2.3. Betriebsänderung nach §§ 111 ff. ....                                                           | 360        |
| 2.4. Unterrichtung und Beratung nach § 90.....                                                       | 360        |
| 2.5. Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses in wirtschaftlichen<br>Angelegenheiten nach § 106..... | 361        |
| 2.6. Beteiligung des Aufsichtsrats nach § 90 AktG.....                                               | 363        |
| <br><b>E. Fazit und Ausblick.....</b>                                                                | <b>364</b> |
| <br><b>Anhang mit Anlagenverzeichnis .....</b>                                                       | <b>367</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                                     | <b>406</b> |



Caroline Lucke

**Demographischer Wandel und Personalmanagement:**  
Reaktionen eines mittelständischen Unternehmens



## Abkürzungsverzeichnis

|      |                                                                   |
|------|-------------------------------------------------------------------|
| AC   | Assessment Center                                                 |
| AG   | Aktiengesellschaft                                                |
| BDA  | Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände                   |
| BEI  | Behavioural Event Interview                                       |
| BIP  | Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung |
| BSW  | Berichtssystem Weiterbildung                                      |
| ca.  | circa                                                             |
| CPI  | California Psychological Inventory                                |
| CTI  | Critical Incident Technique                                       |
| DDR  | Deutsche Demokratische Republik                                   |
| EU   | Europäische Union                                                 |
| EVP  | Employee Value Proposition                                        |
| FK   | Führungskraft                                                     |
| IAB  | Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung                    |
| IfM  | Institut für Mittelstandsforschung                                |
| LSH  | Laurens Spethmann Holding AG & Co.                                |
| MA   | Mitarbeiter                                                       |
| MAG  | Mitarbeitergespräch                                               |
| MEG  | Mitarbeiterentwicklungsgespräch                                   |
| OECD | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung   |
| OPQ  | Occupational Personality Questionnaire                            |
| OTG  | Ostfriesische Tee Gesellschaft                                    |
| PISA | Programme for International Student Assessment                    |
| SOEP | Sozio-Ökonomisches Panel                                          |
| ZV   | Zielvereinbarungsgespräch                                         |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1 Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland .....                         | 5  |
| Abb. 2 Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland.....                              | 8  |
| Abb. 3 Qualifikationsstruktur der Bevölkerung .....                                  | 14 |
| Abb. 4 Geschäftsbereiche der LSH im Überblick.....                                   | 41 |
| Abb. 5 Altersstruktur der LSH national.....                                          | 42 |
| Abb. 6 Altersstruktur der LSH national: Feinabstufung .....                          | 43 |
| Abb. 7 Altersstruktur der Mitarbeiter auf den kritischen Stellen der LSH im Inland.. | 57 |
| Abb. 8 Personal-Portfolio in Anlehnung an Kienbaum .....                             | 59 |
| Abb. 9 Schlüsselkompetenzen des Managements der LSH .....                            | 61 |
| Abb. 10 Basiskompetenzen von Leistungsträgern nach Ebenen.....                       | 63 |
| Abb. 11 Stufen des Identifizierungsprozesses bei der LSH .....                       | 77 |
| Abb. 12 Personal-Portfolio zur Anwendung im ‚Personal-Gesprächskreis‘ .....          | 89 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1 Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands.....                                        | 9  |
| Tab. 2 Fehlreaktionen im Umgang mit alternden Belegschaften .....                            | 24 |
| Tab. 3 Mittelstandsdefinition des IfM Bonn .....                                             | 35 |
| Tab. 4 Basiskompetenzen von Leistungsträgern der LSH mit Verhaltens-<br>beschreibungen ..... | 64 |