

Anke Konrad

**Konzeption und Entwicklung von
Umsetzungsmöglichkeiten einer Personal
Balanced Scorecard, dargestellt am Beispiel
der DB Cargo AG**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Erklärung:

Ich versichere, dass ich die beiliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe.

Mainz, den 14.07.2003

Anke Konrad

Diplomarbeit

Thema:

**Konzeption und Entwicklung von Umsetzungsmöglichkeiten einer
Personal Balanced Scorecard, dargestellt am Beispiel der DB Cargo AG**

Diplomarbeit, vorgelegt zur Erlangung des Zeugnisses über
die Diplomprüfung im Studiengang Betriebswirtschaft der
AKAD-Fachhochschule Pinneberg

Betreuender Fachhochschullehrer: Dr. Wolfgang Bohlen

Mainz, den 14.07.2003

Inhaltsverzeichnis	Seite
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	V
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	VI
1 Einleitung	1
1.1 Motiv für die Themenwahl / Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
1.4 Unternehmensvorstellung	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Einbettung des Personalmanagements in die Gesamtunternehmung	5
2.1.1 Gesamtzusammenhang Unternehmensstrategie und Personalstrategie	5
2.1.2 Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmenswelt	7
2.1.3 Personalcontrolling als Teilbereich des Personalmanagements	9
2.2 Rahmenbedingungen und Definitionen des Personalcontrollings	10
2.2.1 Definitionen und Aufgaben des Personalcontrollings	10
2.2.2 Instrumente des Personalcontrollings	12
2.3 Die Balanced Scorecard	14
2.3.1 Historie der Balanced Scorecard	14
2.3.2 Das Konzept der Balanced Scorecard	17
2.3.3 Kriterien für die Auswahl von personalwirtschaftlichen Kennzahlen	20
2.3.4 Möglichkeiten der Kennzahlenbildung	22
3 Ist-Situation	24
3.1 Ausgangssituation und Darstellung der DB Cargo AG	24
3.1.1 Allgemeine Rahmenbedingungen	24
3.1.2 Die Balanced Scorecard bei DB AG und DB Cargo AG	27
3.2 Zielanalyse für eine Einführung der Personal Balanced Scorecard	29
3.2.1 Rahmenbedingungen für die Einführung einer Personal-BSC	29
3.2.2 Erfahrungsstand zur Einführung der Personal Balanced Scorecard	32
3.2.3 Analyse der Pilotversion der Personal Balanced Scorecard	34
3.3 Zusammenfassung der Vorstellungen des Personalbereiches	35

4 Soll-Konzept für den Aufbau einer beispielhaften Personal Balanced Scorecard und Handlungsmöglichkeiten bei der Umsetzung	37
4.1 Personal Balanced Scorecard - eine Zukunftsperspektive für das Personalcontrolling	37
4.1.1 Ableitung von operativen Zielen aus der Personalstrategie	37
4.1.2 Vorschlag zum Aufbau einer Personal Balanced Scorecard	43
4.1.2.1 Mitarbeiterperspektive	43
4.1.2.2 Prozessperspektive	47
4.1.2.3 Kundenperspektive	52
4.1.2.4 Finanzperspektive	56
4.2 Bewertung des Lösungsmodells	61
4.3 Umsetzungsmöglichkeiten der Personal Balanced Scorecard	62
4.3.1 Kommunikation und Einführung der Personal Balanced Scorecard	62
4.3.2 Anpassungsmöglichkeiten	65
5 Kritische Würdigung	66
6 Zusammenfassung	69
Literaturverzeichnis	71

Abkürzungsverzeichnis

Azubi	Auszubildende/r
BA-Studium	Berufsakademiestudium
BSC	Balanced Scorecard
DB AG	Deutsche Bahn AG
DGfP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DV	Datenverarbeitung
i.d.R.	in der Regel
i.R.	im Rahmen
i.S.	im Sinne
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz von Unternehmen
MAB	Mitarbeiterbefragung
PE	Personalentwicklung
Personal-BSC	Personal Balanced Scorecard
PeopleSoft	Datenverarbeitungssystem im Personalbereich
PotenzialFokus	cargospezifisches Potenzialeinschätzungsverfahren für den Mitarbeiterbereich unterhalb der Leitenden Führungsebene
ROI	Return-on-Investment
RPM	Projekt Reengineering Personalmanagement
SEP	Strategische Erfolgsposition
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SMP	Strategischer Management Prozess
SMP Personal	Strategischer Management Prozess Personal
tkm	Tonnenkilometer
3F	360-Grad Feedback für Führungskräfte des DB Konzerns

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Integrationsvarianten des Personalbereiches in die Unternehmensorganisation ..	8
Abbildung 2 - Würfel des Personalmanagement	10
Abbildung 3 - Schematischer Ablauf des Personalcontrollings	11
Abbildung 4 - Datenherkunft, Datenauswertung, Datenverteilung.....	13
Abbildung 5 - Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	18
Abbildung 6 - Stinnes AG-Struktur nach Übernahme durch die DB AG (Stand: 05/2003)	26
Abbildung 7 - BSC der DB Cargo Zentrale (Stand: 05/2003).....	28
Abbildung 8 - Ziele des Personalmanagements der DB AG	31
Abbildung 9 - Wertschöpfungskette des Personalmanagement im DB Konzern	31
Abbildung 10 - Pilot-Personal-BSC des Personalbereiches der DB Cargo AG.....	34
Abbildung 11 - Kennzahlenübersicht für die BSC-Perspektive ‚Mitarbeiterengagement‘	47
Abbildung 12 - Kennzahlenübersicht für die BSC-Prozessperspektive	52
Abbildung 13 - Kennzahlenübersicht für die BSC-Perspektive ‚Kundenzufriedenheit‘	55
Abbildung 14 - Kennzahlenübersicht für die BSC-Perspektive ‚Effizienz-/Finanzziele‘	60
Abbildung 15 - Vorschlag Personal Balanced Scorecard für die DB Cargo AG.....	61

1 Einleitung

1.1 *Motiv für die Themenwahl / Problemstellung*

Die Deutsche Bahn AG (DB AG) befindet sich seit 1994 im Umstrukturierungsprozess der Bahnreform, ähnlich wie bei der Deutschen Post AG oder der Deutschen Telekom AG. Das vorrangige Ziel der Bahnreform war die Vereinigung der beiden deutschen Bahnen und die Überführung in ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Dabei sollte bis zum Jahr 2004 die Kapitalmarktfähigkeit erreicht und damit langfristig die Unternehmensexistenz bei gleichzeitiger Lösung von staatlichen Unterstützungen und Abhängigkeiten gesichert werden.

Auf dem Weg von einer Behörde zu einem gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen galt und gilt es, die Produktivität deutlich zu erhöhen. Im Einzelnen erforderte dies die Erhöhung der Verkehrsleistungen bei gleichzeitiger Optimierung der Organisationsstrukturen und der Belegschaftszahl. Um diesen neuen Anforderungen gerecht werden zu können, war es notwendig, moderne privatwirtschaftliche Managementmethoden einzuführen und diese mit zukunftsorientierten Kommunikations- und Steuerungsinstrumenten zu unterstützen. Im Februar 1999 entschied sich daher der Vorstand der DB AG für die Einführung der BahnStrategieCard im gesamten Bahnkonzern. Die BahnStrategieCard basiert dabei auf dem Grundgedanken des Balanced Scorecard-Ansatzes von Kaplan und Norton.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Unternehmenssteuerungsinstrument, das Anfang der 90er Jahre durch die Herren Kaplan und Norton entwickelt wurde und längst über das Stadium einer Modeerscheinung hinaus geht. Es ist im Gegensatz zu herkömmlichen Kennzahlensystemen zukunftsorientiert, stellt eine direkte Verbindung zur Unternehmensstrategie her und ermöglicht die Unternehmenssteuerung mit quantitativen und qualitativen Kennzahlen. Mit dem System der BSC können die strategischen Unternehmensziele den Führungskräften und Mitarbeitern relativ leicht verständlich nahe gebracht werden. Dies stellt einen herausragenden Vorteil in Zeiten des Umbruchs und der Reorganisation