

Martin, Albert

Article

Die Beurteilung der Personalarbeit: Informationen mit beschränkter Einsicht

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Martin, Albert (2006) : Die Beurteilung der Personalarbeit: Informationen mit beschränkter Einsicht, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 1, pp. 22-41

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105170>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Albert Martin*

Die Beurteilung der Personalarbeit: Informationen mit beschränkter Einsicht

Systeme zur Beurteilung der Personalarbeit eines Unternehmens stehen vor grundlegenden Problemen, für die es keine letztlich befriedigenden Lösungen gibt, und zwar weder in inhaltlicher und methodischer noch auch in methodologischer Hinsicht. Die Aufgabe selbst verliert deswegen allerdings nichts von ihrer Bedeutsamkeit. Es lohnt sich jedenfalls, die bestehenden inhaltlichen Defizite zu reduzieren, methodisch möglichst sauber zu arbeiten und den methodologischen Grenzen Aufmerksamkeit zu zollen. Der vorliegende Beitrag macht hierzu einige Vorschläge. Die allgemeinen Erörterungen werden abschließend exemplarisch anhand der PIX-Studie illustriert.

1. Die Aufgabe

Das Personalgeschehen eines Unternehmens zu beurteilen, ist nützlich. Man tut dies gemeinhin, um die Personalarbeit zu verbessern, um sich über die eigenen Ziele klar zu werden und gelegentlich auch, um den Erfolg seiner täglichen Arbeit sichtbar zu machen. Was läge näher, diesen Überlegungen ein Fundament zu geben und ein System zur Beurteilung der Personalarbeit fest zu etablieren? Beim Nachdenken über ein solches Projekt melden sich allerdings erhebliche Zweifel. Steckt der erkenntnistheoretische Bösewicht hier nur im Detail oder sitzt er nicht von allem Anfang an mit am grünen Tisch? Führt nicht schon die Frage nach dem Erkenntnisgegenstand in die Irre, also die Frage danach, was überhaupt beurteilt werden soll, das „Personalwesen“, das „Personalgeschehen“, „die Personalarbeit“ eines Unternehmens oder was sonst? Dabei ist diese „Bestimmungsfrage“ noch recht harmlos, gemessen daran, welche Fragen sich an die Zwecksetzung einer Beurteilung, an ihren Wahrheitsanspruch sowie an die Gewinnung und Verwendungsweise der Informationen knüpfen. Sollte man angesichts der sich auftürmenden Schwierigkeiten also davon ablassen, die Personalarbeit beurteilen zu wollen? Diese Schlussfolgerung geht sicher zu weit und sie ist auch angesichts der Tatsache, dass eine Beurteilung der Personalarbeit ohnehin (wenn nicht systematisch, dann eben auf der Basis sich mehr oder weniger zufällig aufdrängender Eindrücke) immer stattfindet, nicht angebracht. Es käme also wie immer darauf an: auf die Ansprüche ebenso wie auf die Beachtung der Schwierigkeiten bei der Einlösung der Ansprüche. Hierauf will ich im Folgenden etwas näher eingehen. Dabei werde ich nicht nur methodische Probleme im engeren Sinne behandeln. Gleiche Beachtung verdienen das inhaltliche Wissen (auf das sich die Beurteilung der Personalarbeit ja letztlich stützen muss) und methodologische Fragen, die sich mit grundsätzlichen Fragen der Erkenntnisgewinnung befassen und damit die Grenzen des möglichen Wissens abstecken.

* Prof. Dr. Albert Martin, Universität Lüneburg, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Abteilung Personal und Führung, Campus, Gebäude 6, D – 21335 Lüneburg. E-mail: martin@uni-lueneburg.de.

2. Erkenntnis-Angebote

Die Frage nach der guten Personalarbeit bewegt Wissenschaft und Praxis. Im Folgenden sei in aller Kürze auf Ansätze hingewiesen, die sich mit dieser Thematik befassen und entsprechend Orientierungshilfen anbieten.

2.1 Methoden und Verfahren

In der personalwirtschaftlichen Literatur gibt es ein breites Angebot an Informations- und Steuerungsinstrumenten. Besonders zu nennen sind die Sozialbilanz, die Humanvermögensrechnung und das Personalcontrolling. *Sozialbilanzen* geht es um den (so weit wie möglich quantifizierten) Ausweis aller gesellschaftsbezogenen Aktivitäten und Aufwendungen eines Unternehmens (Pieroth 1982; Antal/Sobzak 2005). Hierzu rechnet man üblicherweise auch personalbezogene Informationen z.B. zum Wertschöpfungsbeitrag, zum Personalabbau, zur Bildungsarbeit, zu betrieblichen Sozialleistungen usw. Die Grundidee des Konzepts der Sozialbilanz ist einleuchtend, methodisch gesehen fallen allerdings vor allem die Defizite der existierenden Konzepte ins Auge: die Auswahl der Bilanzposten gerät beliebig, die Aussagekraft der einzelnen Informationen ist oft gering und ein innerer Zusammenhang ist im Aufbau der angebotenen Bilanzkonzeptionen ebenfalls nicht erkennbar.

Die Humanvermögensrechnung versucht, den „Kapitalwert“ der Mitarbeiter bzw. der Belegschaft zu bestimmen (Schmidt 1982; Scholz/Stein/Bechtel 2005). Hinweise auf die Qualität der Personalarbeit ergeben sich hieraus eigentlich keine, weil das monetär bestimmte „Humankapital“ eine hoch aggregierte Größe darstellt, über deren Zustandekommen zunächst nichts gesagt ist. Eine Aufschlüsselung von Bestimmungsgründen versuchen die so genannten Scoring-Modelle. Sie bewerten das Qualifikationsniveau, das Führungsverhalten und auch Aspekte der Personalarbeit und errechnen daraus die Höhe des Humankapitals. Die monetäre Bewertung ist naturgemäß äußerst problematisch. Auch kommen teilweise recht abenteuerliche Größen wie z.B. die „ökonomische Temperatur“ des vorhandenen Wissens zum Zuge.

Personalcontrolling ist ein Sammelbegriff für Verfahren, Techniken und Regeln zur Steuerung von Vorgängen bei der personalwirtschaftlichen Funktionserfüllung. Es geht um die Ausrichtung des Personalgeschehens auf die Unternehmensstrategie, um die Ermittlung von Kontrollgrößen, die Berechnung von Kennzahlen, um Abweichungsanalysen und die Einleitung von regulierenden Maßnahmen (Potthoff/Trescher 1986; Schulte 2002; Wunderer/Jaritz 2002). Im Kern sind dies die gleichen Ziele, die auch die Systeme zur Beurteilung der Personalarbeit motivieren. Allerdings findet sich im Personalcontrolling eine deutliche Engführung hin auf ökonomische Kategorien wie Zeitverbrauch, Ergiebigkeit, Produktivität, Kapazitäten, Kosten und Erträge. Soziale und verhaltensbezogene Prozesse, die sich im Vorfeld der Leistungserbringung abspielen (und die gewissermaßen deren Fundament bilden) werden nicht erfasst.

Trotz dieser Einschränkungen liefert die Controllingliteratur eine Reihe von Hinweisen, die für die verfahrensmäßige Ausgestaltung von Beurteilungssystemen nützlich sein können. Als anregend kann man die umfängliche Ausdifferenzierung von Konzepten und Kennziffern empfinden, die sich im Personalcontrolling findet, ob-

wohl es mit der theoretischen Fundierung normalerweise hapert. Die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Formen des Humankapitals (individuelles, intellektuelles, strukturelles, dynamisches, organisatorisches, beziehungsbezogenes Humankapital usw.) gibt Anlass, über Abgrenzungsfragen intensiver nachzudenken. Hilfreich sind auch Unterscheidungen wie die in Kontext-, Input-, Prozess- und Outputvariablen oder die zwischen Effektivität und Effizienz. Hervorzuheben ist insbesondere das Regelkreiskonzept. Es fordert dazu auf, das Beurteilungsgeschehen als integrativen Bestandteil des allgemeinen Managementprozesses zu begreifen und die Verflechtung des Personalgeschehens mit den übrigen Bereichen des Unternehmens zu beachten. Dessen ungeachtet bleiben die Einsichten, die die Instrumentenbetrachtung ganz allgemein bietet, beschränkt. Die Verfahrensempfehlungen sind zwar im Hinblick auf Dokumentationszwecke, zur Strukturierung von Abläufen und für die Planung durchaus hilfreich, der besonderen Eigenart des menschlichen Arbeitens und Wirkens in Organisationen (seiner motivationalen, sozialen und ethischen Verankerung) begegnen sie aber mit bemerkenswerter Gleichgültigkeit. Die Praxis des Personalcontrollings erweist sich daher oft als betriebswirtschaftliches Controlling am falschen Gegenstand.

2.2 Theorie und Empirie

Theorien sollen und können verständlich machen, wie und warum Dinge in einer bestimmten Art und Weise und nicht etwa ganz anders ablaufen. Will man das Personalgeschehen verstehen, dann kann man auf eine Fülle von Theorien zurückgreifen. Will man das Personalgeschehen beurteilen, dann sollte man auf dieses Wissen nicht verzichten. Von Interesse sind sowohl Theorien des Verhaltens in Organisationen als auch Theorien des Verhaltens von Organisationen. Sie informieren über psychologische, soziale und wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten, denen sich Organisationen und ihre Mitglieder nicht entziehen können. Sie geben damit Auskunft darüber, worauf man bei der Beobachtung des Geschehens achten sollte, sie sagen etwas darüber aus, ob bestimmte Vorgänge „gut laufen“ oder zu Entwicklungen führen, die weniger erfreuliche Konsequenzen haben. Wenn man z.B. weiß, dass die Qualität der Beziehung zum Arbeitgeber ganz entscheidend dafür verantwortlich ist, ob sich ein Mitarbeiter mit seiner Aufgabe identifiziert, dann wird man in der Personalpolitik achtsam mit der Beziehungsdimension umgehen, also z.B. für Fairness im wechselseitigen Geben und Nehmen sorgen. Oder um ein anderes Beispiel zu nennen: Wenn man weiß, dass permanente organisatorische Veränderungen sehr leicht zu einer Systemüberlastung führen, dann wird man in turbulenten Zeiten in besonderem Maße auf Überlastungssymptome achten.

Die in der Literatur dokumentierten Systeme zur Beurteilung der Personalarbeit greifen auf theoretische Überlegungen leider nur cursorisch zurück. Ein Hauptgrund hierfür dürfte sein, dass allgemeine Theorien sich nicht in gebrauchsfertiger Form präsentieren. Was folgt schon aus der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Beurteilung der Personalarbeit? Oder aus dem Motivationsmodell von Katzell/Thompson? Unmittelbar nichts. Tatsächlich aber doch viel. Der Gebrauchswert (notwendig) abstrakter Theorien wird erst sichtbar, wenn man sich aktiv um einen Brückenschlag zwischen den theoretischen Aussagen und konkreten Anwendungen bemüht. Um beim Beispiel der Anreiz-Beitrags-Theorie zu bleiben: Eine nähere Beschäftigung mit dieser Theorie

zeigt, dass das Identifikationsniveau, das jemand überhaupt erreichen kann, ganz maßgeblich von seiner sozialen Distanz zum Unternehmen abhängt (Bartscher-Finzer/Martin 1998). Ein System zur Beurteilung der Personalarbeit sollte diesen Tatbestand berücksichtigen¹ z.B. durch die Aufnahme der Distanzvariable, in das Erhebungskonzept oder durch die Berücksichtigung betrieblicher Tatbestände, die soziale Distanzierungen bewirken. Die Ableitungskette von allgemeinen Konstrukten (in unserem Beispiel: dem Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) bis zu einem konkreten Messergebnis kann mitunter recht „lang“ werden. Die Anstrengung, ein diesbezüglich kohärentes Aussagensystem aufzubauen, ist vielen daher zu mühselig und sie suchen deswegen nach einfachen Auswegen.

Versuche, auf direkterem Weg zum Ziel zu kommen, unternimmt die so genannte Erfolgsfaktorenforschung. Ihr geht es darum, möglichst unmittelbare Zusammenhänge zwischen Gestaltungsbemühungen und Unternehmenserfolg zu ermitteln. Der Nutzwert entsprechender Ergebnisse für die Beurteilung der Personalarbeit springt unmittelbar ins Auge. Wenn sich allgemeingültige Erfolgsfaktoren identifizieren ließen (z.B. ein überdurchschnittliches Lohnniveau, bestimmte Auswahlverfahren), dann wäre anzuraten, das eigene Abschneiden bezüglich dieser Faktoren auch zu dokumentieren. Der Ertrag der Erfolgsfaktorenforschung ist allerdings bescheiden, durchschlagende Erfolgsfaktoren mit nachhaltiger Wirkung konnten bislang nicht gefunden werden (Delery/Doty 1996; Gmür 2003; Wright/Haggerty 2005). Und selbst wenn sich irgendwann zuverlässig feststellen ließe, dass bestimmten Faktoren ein größeres Gewicht für den Unternehmenserfolg als anderen Faktoren zukäme,² was wäre damit gewonnen? Haben dann die anderen Faktoren der Personalarbeit keine Bedeutung mehr?³ Lässt sich eine schlechte Bezahlung durch ein gutes Betriebsklima ausgleichen und wenn ja: wie dauerhaft?

Dazu kommt, dass die vielen Variablen, die der Erfolgsfaktorenforschung ins Visier geraten sind, oft völlig in der Luft hängen. Etliche Studien ermitteln beispielsweise einen Zusammenhang zwischen der Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter und verschiedenen Erfolgsgrößen. Wie soll man sich einen entsprechenden Kausalzusammenhang vorstellen? Bewirkt die Gewinnbeteiligung den Unternehmenserfolg oder ist die Kausalität nicht umgekehrt? Nicht wenige Studien zeigen, dass die üblicherweise ausbezahlten Beträge aus Gewinnbeteiligungen zu gering sind, um beim einzelnen Mitarbeiter einen spürbaren Verhaltenseffekt auszulösen. Auch stehen die Auszahlungen oft in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit konkreten individuellen Leistungsbeiträ-

¹ Hierbei sei unterstellt, dass die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen als wichtig erachtet wird.

² Delery/Doty 1996 sprechen von „Schlüsselgrößen“. Sie zählen hierzu u.a. die Arbeitsinhalte, die Beschäftigungssicherheit und Mitarbeiterbeteiligungssysteme.

³ Meist wird dieser Kritik entgegengehalten, dass zwar einzelne Variablen keine besondere Wirkung haben könnten, erhebliche Wirkungen aber vom Wirkungsverbund, von der Variablenkonfiguration ausgingen. Nun gibt es mittlerweile in der Literatur zum Strategischen Human Resources Management eine ganze Reihe von Typologien, die derartige Konfigurationen abbilden (Hendry 1995; Becker/Huselid 1998; Baron/Kreps 1999; Bowen/Ostroff 2004), als allgemeiner Erfolgsgarant kommt kein einziger dieser Typen in Frage.

gen, wodurch ihre potentielle Wirkung verpufft. Auf der Ebene der Führungskräfte wirken Beteiligungssysteme häufig sogar kontraproduktiv, zumal dann, wenn sie an Größen wie den Jahresgewinn gekoppelt sind. Angereizt wird dadurch vor allem die Maximierung der kurzfristigen Rendite, während die Pflege der Unternehmenssubstanz vernachlässigt wird. Irgendwelche (zahlenmäßig meist ohnehin geringen) Zusammenhänge zwischen Erfolgsbeteiligungssystemen und dem Unternehmenserfolg empirisch nachgewiesen zu haben, liefert also noch keine wirklich interessante Information. Es muss vielmehr darum gehen, die Mechanismen zu identifizieren, die einen derartigen Zusammenhang überhaupt erst hervorbringen können. Zusammengefasst: den empirischen Studien der Erfolgsfaktorenforschung fehlt es häufig am theoretischen Überbau, so wie sich umgekehrt die theoretische Forschung leider häufig nicht um den Unterbau kümmert, der notwendig ist, um Anwendungen zu fundieren.

2.3 Praxis und Berufsverständnis

In der Unternehmenspraxis findet sich schon immer das Bemühen, die eigene Arbeit mit der Arbeit anderer Unternehmen zu vergleichen. Die Methoden und Vokabeln ändern sich allerdings. So ist der früher gebräuchliche Begriff des Betriebsvergleichs (Schott 1956) Begriffen wie „Best Practice“ und „Benchmarking“ (Kienbaum 1997) gewichen. Relativ neu ist die Sitte, Zertifikate, Siegel, Auszeichnungen und Preise für eine gute Personalarbeit zu vergeben (Mulitze 2004). Welche Bewertungsansätze kommen hierbei zum Zuge? Liefert die Preisvergabepraxis nützliche Hinweise zum Aufbau von Systemen zur Beurteilung der Personalarbeit? Leider sind erhebliche theoretische und methodische Defizite zu bemerken. Die Auswahl der Beurteilungskriterien wird selten überhaupt begründet. Auch wird die Zuordnung der konkret erfassten Größen zu diesen Kriterien nicht empirisch fundiert. Entsprechend willkürlich ist die Zuordnung von Bewertungspunkten und deren Gewichtung.

Vielleicht sollte man diesbezüglich aber auch nicht allzu kritisch sein. Denn das primäre Ziel der Preiswettbewerbe gründet nicht in einem Erkenntnisinteresse, es geht vielmehr darum, bemerkenswerte Praxisbeispiele zu identifizieren, zu präsentieren und als Vorbild zu empfehlen. Entsprechend große Bedeutung wird innovativen Lösungen geschenkt sowie unverwechselbaren, „betriebsindividuellen“ Konzepten. Auffällig ist allerdings die geringe Scheu im Gebrauch freihändiger normativer Aussagen. Als „gut“ gilt beispielsweise dem Dortmunder Preiskonzept „New Deals“ nur eine Personalpolitik, die auch auf Interessenausgleich ausgerichtet ist. Derartige Bekenntnisse sind zwar erfrischend, methodisch sind sie jedoch kaum umsetzbar. Denn wer wollte dem genannten Postulat nicht zustimmen? Man wird es aber wohl kaum einheitlich auslegen. Das soll nicht heißen, dass Systeme der Beurteilung der Personalarbeit keine normativen Anforderungen formulieren sollten. Auch diese müssen jedoch einerseits operationalisierbar sein und andererseits in allgemeinen Prinzipien gründen, erfordern also einen Brückenschlag, der nicht so ohne weiteres gelingt.

Die normative Komponente kommt nicht zuletzt durch das Berufsverständnis der Personalverantwortlichen ins Spiel. Es wird allerdings kontrovers diskutiert, ob es so etwas wie ein einheitliches Berufsverständnis im Personalmanagement überhaupt gibt oder – etwas anders gefragt – ob mit der zunehmenden Bedeutung, die die Personalfunktion in den letzten Jahrzehnten erlangt hat, auch so etwas wie eine Professi-

onalisierung der Personalarbeit einherging (Wächter 1987; Neuberger 1997, 140 ff.). Die Antwort auf diese Frage hängt nicht zuletzt davon ab, wie restriktiv man den Begriff der Profession gebraucht. Klassische Begriffsbestandteile sind: ausgeprägtes Spezialistentum, Reglementierungen bezüglich Berufsausbildung und Berufsausübung, gesellschaftlich sanktionierte und rechtlich fixierte Grenzziehungen zwischen den Angehörigen der Profession und den „Laien“, starke Standesvertretungen, die sich um berufliche Standards und die politische Interessenvertretung kümmern, spezifische Erwartungen der Klienten und ein stark ausgeprägtes Berufsethos (Abbott 1988; Freidson 2001). Gemessen daran gehören die Personalverantwortlichen in Unternehmen sicher keiner Profession an. Inwieweit sich wenigstens Anklänge für ein verbindendes Berufsethos finden, ist eine empirische Frage, die bislang nicht überzeugend beantwortet ist. Angesichts der starken Abhängigkeit der Personalpolitik von der Unternehmenspolitik, der häufig fehlenden institutionellen Verankerung der Personalfunktion im Unternehmen, der widersprüchlichen (oft mikropolitisch motivierten) Erwartungen an die Personalarbeit und schließlich auch angesichts des undeutlichen Berufsbildes selbst, ist die These einer zunehmenden Professionalisierung mit erheblicher Skepsis zu betrachten (Höpfner 1997; Bertram 1996; Thom/Blum/Zaugg 1998; Brandl 2005).

3. Methodische Probleme

Selbst das beste theoretische Konzept nützt nichts, wenn keine leistungsfähige Methodik existiert, um es umzusetzen oder wenn die Methodik nicht sachgemäß angewendet wird. Bei der Behandlung methodischer Probleme geht es darum, dass erstens die Wirklichkeit wahrheitsgetreu abgebildet wird, dass zweitens signifikante, d.h. tiefer gehende und nicht oberflächliche Einsichten gewonnen werden und dass drittens die erhobenen Daten mit den theoretischen Überlegungen korrespondieren und damit einer gehaltvollen Interpretation zugänglich sind.

3.1 Objektivität

Das Merkmal der Objektivität einer Erhebungsmethode bezieht sich auf die Anwendung der Methode. Nur wenn der Vorgang der Datenerhebung immer zum selben Ergebnis führt, unabhängig davon, wer diese Datenerhebung vornimmt, kann man ihm Objektivität bescheinigen. Das wichtigste Kriterium dafür, ob eine Methode als objektiv gelten kann, ist daher die prinzipielle Replizierbarkeit des Ergebnisses. Die Größen, die man bei der Beurteilung der Personalarbeit üblicherweise erfasst, unterscheiden sich naturgemäß in der Leichtigkeit, mit der sie bestimmt werden können (man denke etwa an die Krankheitsquote im Vergleich zum Betriebsklima). Entsprechend leichter oder schwerer ist es, Methoden zu entwickeln, die man zur Erfassung dieser Größen einsetzen kann. Doch unbeschadet von derartigen Unterschieden, objektiv sollten die Methoden immer sein, d.h. um in unserem Beispiel zu bleiben: die Erfassung des Betriebsklimas sollte ebenso zu objektiv richtigen Werten führen wie die Erfassung der Krankheitsquote. Dieser hohe Anspruch führt dazu, dass die Erfassung so genannter „weicher“ Größen normalerweise einen größeren methodischen Aufwand als die Erfassung der so genannten „harten“ Daten und Fakten verlangt. Die nicht selten zu beobachtende Nachlässigkeit gerade bei der Erfassung der „weichen“ Größen ist daher nachgerade paradox.

Zweifel an der Objektivität sind immer dann angebracht, wenn in der Erhebungssituation Größen wirksam sind, die beim Beobachter zu einer verzerrten, ungenauen oder einer schlicht falschen Wahrnehmung führen. Selbstauskünfte sind daher häufig problematisch. Ähnliches gilt für die Beschreibung komplexer und kontroverser Sachverhalte. Wenn eine einzelne Person einschätzen soll, wie sich der Wertschöpfungsbeitrag der Personalarbeit beziffert oder wie sehr die Personalpolitik die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt, dann sollte man der Auskunft nicht sonderlich trauen. Besonders skeptisch sind schließlich Aussagen zu beurteilen, die Personen über Sachverhalte machen, für deren Entstehen diese selbst verantwortlich sind. Angesichts der komplexen und kontroversen Thematik der Personalarbeitsbeurteilung sollte man sich ganz generell nicht auf eine einzige Datenquelle verlassen. Methodenvielfalt und ein kritischer Umgang mit den Daten sollten selbstverständlich sein.

3.2 Tiefe

Will man die Gesundheit eines Menschen untersuchen, dann kann man zwar danach fragen, wie viele Stunden er täglich schläft, zu welchen Zeiten er isst und wie häufig er sich mit Freunden zu einem gemeinsamen Bier trifft. Ein derartiger Zugang ist zwar nicht gänzlich verkehrt, man befindet sich mit ihm aber kaum auf der Höhe der medizinischen Kunst, und kein Arzt wird einen Gesundheitscheck nach diesem Muster vornehmen. Viele empirische Studien im Bereich der Personal- und Organisationsforschung unterziehen sich dagegen leider nicht der Anstrengung, das Niveau zu erreichen, das ihnen theoretisch möglich wäre. Erfasst werden häufig rein „äußerliche“ Aspekte deren „tieferer“ Sinn verborgen bleibt. Eine beliebte Frage in vielen Betriebsbefragungen richtet sich beispielsweise darauf, ob Unternehmen Personalplanung betreiben oder nicht. Aber was sagt die entsprechende Auskunft hierzu schon aus? Eine wirklich grundlegende Eigenschaft des Unternehmens, ein prägendes Charakteristikum der Personalpolitik, erschließt sich hieraus nicht.

Dies wird nicht dadurch besser, dass man die Variable „Personalplanung“ in voraussetzungsreichen Regressionsmodellen benutzt und sie, je nachdem ob sich ein signifikanter Wert errechnet oder nicht, einmal als aussagekräftige „Proxy-Variable“ oder eben als Variable ohne Bedeutung behandelt. Schon eine kursorische Durchsicht einschlägiger Studien fördert eine ganze Reihe von bei Empirikern beliebten Variablen zu Tage, deren größter Vorzug noch darin besteht, dass sie sich (vorderhand) leicht erfassen lassen: Gibt es einen Betriebsrat? Ist der Personalleiter Mitglied der Geschäftsführung? Wird die Personalarbeit durch die EDV unterstützt? Wie groß ist die Personalabteilung? Wie hoch ist der Anteil an Führungskräften? Gibt es eine schriftlich formulierte Personalstrategie? Über den analytischen Wert dieser Variablen lässt sich nur spekulieren. Ich behaupte nicht, dass die angeführten Fragen nicht gestellt werden dürften, ich kritisiere lediglich, dass diese Fragen oft kläglich allein, d.h. „für sich“ stehen und dennoch oft mehr ausdrücken sollen als ihre Faktizität. Es fehlt, anders ausgedrückt, der weiterführende theoretische Kontext, der ihnen überhaupt erst Bedeu-

tung geben kann.⁴ Das führt dann leicht dazu, dass den Variablen eine Argumentationslast aufgebürdet wird, die ihre Kräfte weit übersteigt.

Dazu kommt es beispielsweise immer dann, wenn man sich nicht nur mit der beschriebenen dürftigen „Messung“ begnügt, sondern auch noch der Neigung nachgibt, Kausalitäten zu sehen, wo lediglich Gleichzeitigkeiten vorliegen. Eine Korrelation mit einer „Ziel-Variablen“ (z.B. mit der Rendite oder den Krankheitsziffern) wird dann schnell zum Anlass gewagter Interpretationen genommen. Ergebnis eines derartigen Vorgehens sind dann so haltlose Behauptungen wie die, die Existenz eines Betriebsrats wirke sich negativ auf die Rendite aus oder der EDV-Einsatz im Personalwesen vermindere die Neigung zum Absentismus.

Dabei dürfte kaum Dissens darüber bestehen, dass es besser ist, die Tiefenstrukturen des betrieblichen Geschehens zu erfassen, als sich mit flüchtigen Oberflächenerscheinungen abzugeben und dass es besser ist, Größen zu betrachten, denen eine generative Kraft zukommt als Sachverhalte, die allenfalls als Nebenfolgen sekundärer Prozesse gelten können. Das Problem damit ist, dass sich die tiefer gehenden Fragen nicht so leicht beantworten lassen. So ist es für die Beurteilung des Personalgeschehens sicher bedeutsamer, welche Personalpolitik⁵ ein Unternehmen verfolgt als die Frage, ob das Unternehmen Personalsuchanzeigen im Internet präsentiert. Kompliziert wird die Sachlage noch dadurch, dass nicht etwa die „propagierte“ Personalpolitik von Interesse ist, also etwa das, was sich in den Vorstellungen der Unternehmensleitung als Personalpolitik darstellt oder etwa in Unternehmensleitlinien wiedergegeben wird. Bedeutsam ist vielmehr die „tatsächlich realisierte“ Personalpolitik, die sich als Resultante einer komplexen Gemengelage von Haltungen, Entscheidungen, Normen, Rollen, Instrumenten und Verhaltensweisen darstellt. Diese Elemente fügen sich immer nur mehr oder weniger in ein konsistentes Muster, das im Übrigen im Bewusstsein der Akteure wenn überhaupt, dann häufig alles andere als widerspruchsfrei präsent ist.⁶ Aus diesem Grund ist es völlig unzulänglich, in einem Interview oder einem Fragebogen danach zu fragen, ob eine schriftlich formulierte Personalstrategie existiert. Es reicht auch nicht aus, den Text entsprechender Dokumente zu analysieren oder den Personalleiter um eine Einschätzung zu bitten. Herauszufinden, welche Personalpolitik ein Unternehmen verfolgt, erfordert ein komplexes Erhebungsdesign, das auch theoretisch schlüssig sein muss, also mit Kategorien operiert, die eine fundierte Entschlüsselung personalpolitischer Muster ermöglichen. Leider wird die damit verbundene mühsame Arbeit häufig gescheut. Stattdessen findet man bemühte Versuche, den nachlässig erhobenen Daten im Nachhinein auf statistisch-mechanischem Weg

⁴ Methodisch zeigt sich das darin, dass die Fragen nicht als Bestandteil eines stimmigen Erhebungskonzepts auftreten, das ihnen innerhalb einer aufeinander abgestimmten Fragebatterie einen begründeten Stellenwert zuweist.

⁵ Die Personalpolitik wird hier lediglich als ein Beispiel für eine fundamentale Größe erwähnt, die das Personalgeschehen nachhaltig prägt, daneben gibt es natürlich eine ganze Reihe weiterer Größen, die zu erfassen wären, wenn man an einer instruktiven Beschreibung des Personalgeschehens interessiert ist.

⁶ Die Unterscheidung zwischen bewusster Handlungsverfolgung und kollektiven Verhaltensmustern wird u.a. diskutiert bei Pennings (1985) und Mintzberg (1987).

(z.B. mit Hilfe von Cluster- und Faktorenanalysen) irgendwelche Regelmäßigkeiten abzugewinnen, die mit den betrieblichen Bewegungskräften nicht wirklich etwas zu tun haben.

3.3 Indikatoren

Keiner wissenschaftlichen Untersuchung wird es je gelingen, „zu den Dingen selbst“ vorzudringen. Das liegt in der Natur (!) der Sache, und gilt für die Naturwissenschaften ebenso wie für die Sozialwissenschaften. Elektronen lassen sich schließlich nicht anfassen, und das Betriebsklima bekanntlich auch nicht. In der empirischen Forschung behilft man sich daher notgedrungen mit Indikatoren, die – wie der Name sagt – anzeigen, ob die untersuchten Objekte bestimmte Eigenschaften⁷ haben, ob im Untersuchungsfeld bestimmte Prozesse ablaufen, ob sich kritische Entwicklungen abzeichnen usw. Indikatoren sind manifeste Größen, die es erlauben, auf latente Größen zu schließen, die zwar der Beobachtung nicht direkt zugänglich sind, aber das eigentliche wissenschaftliche Interesse verdienen, einfach deswegen, weil sie es sind, die in ihrem Zusammenwirken die Vielfalt der erfahrbaren Wirklichkeit hervorbringen. Dies wird auch in der Personalforschung meistens so gesehen.

Beispielsweise fragt man in einschlägigen Studien häufig danach, ob ein Unternehmen bestimmte personalwirtschaftliche Instrumente einsetzt. Dabei richtet sich das Interesse nur im Ausnahmefall auf die einzelnen Instrumente selbst, erfassen will man vielmehr das Ausmaß, in dem „moderne“ oder „anspruchsvolle“ Instrumente eingesetzt werden. Man möchte also so etwas wie die Modernität der Personalarbeit oder die Intelligenz der Personalarbeit erfassen. Inwieweit das mit der üblichen einfachen Addition der in einem Unternehmen eingesetzten Instrumente gelingen kann, ist aber sehr die Frage. Die Intelligenz der Personalarbeit erschöpft sich schließlich nicht in der Verfügbarkeit von Instrumenten, sie ist unter anderem auch dadurch gekennzeichnet, dass sie sich des besten verfügbaren Wissens bedient, dass sie von intelligenten Anwendern eingesetzt wird, die dafür sorgen, dass die Instrumente auf die jeweilige betriebliche Situation hin ausgerichtet werden und die schließlich in der Anwendung selbst mit der notwendigen Bedachtsamkeit und Umsicht vorgehen. Um brauchbare Indikatoren zur Abbildung der Intelligenz der Personalarbeit zu gewinnen, bedürfte es jedenfalls sorgfältiger methodischer Studien, die leider nicht existieren.

Dazu kommt die in der betrieblichen Personalforschung verbreitete Sitte, dass jeder seine Indikatoren immer wieder neu erfindet, dabei aber leider den Nachweis der methodischen Qualität seiner Skalen, Indizes oder Kennziffern häufig schuldig bleibt.⁸ Dies ist besonders dann misslich, wenn das Forschungsziel vor allem in der Diagnose besteht. Gerade hier kann es ja nicht darum gehen, beliebige, idiosynkratische, jeweils anders geartete und damit unvergleichbare Kennzahlen zu präsentieren. Hilfreich wäre es schon, wenn man geprüfte Skalen verwenden würde, die in der Methodenliteratur ja angeboten werden. Damit wären natürlich nicht alle Probleme gelöst. Ganz abgesehen

⁷ Gemeint sind wesentliche oder tiefe (s.o.) und nicht etwa triviale und nichts sagende Eigenschaften.

⁸ Zur Diskussion und Kritik willkürlicher Messung („measurement by fiat“) vgl. u.a. Schmitt/Klimoski (1991, 338 f.) und Diekmann (1995, 260 ff.).

von der auch bei derartigen Skalen nicht immer gesicherten methodischen Qualität verbleiben nicht unerhebliche Probleme in der Anwendung wie z.B. die Sicherstellung der Repräsentativität, die Gewährleistung gleichartiger Erhebungsbedingungen und das Aggregationsproblem. Das letztgenannte Problem stellt sich besonders bei Mitarbeiterbefragungen. Welche Information ließe sich beispielsweise dem Tatbestand entnehmen, dass einem Unternehmen von seinen Mitarbeitern im Durchschnitt ein „mittlerer“ Wert auf einem Lohngerechtigkeits-Index bescheinigt wird? Heißt das, dass die Lohnpolitik des Unternehmens „mittelmäßig“ fair ist? Wie wäre es zu verstehen, wenn viele Mitarbeiter ein positives und ebenso viele Mitarbeiter ein negatives Fairness-Urteil abgeben, aber nur wenige ein mittleres Urteil? Lässt sich aus der Aggregation von Mitarbeiterurteilen überhaupt etwas über die Qualität der Personalpolitik eines Unternehmens ableiten?

Auf die Indikatorenproblematik kann an dieser Stelle nicht tiefer eingegangen werden. Klar sollte eigentlich sein, dass man der Auswahl und Fundierung der Indikatoren ganz besondere Sorgfalt widmen sollte, wenn man sich explizit und primär mit einer Diagnoseaufgabe befasst, wie dies ja bei der Beurteilung der Personalarbeit der Fall ist. Dass es dabei mehr auf Qualität und nicht auf Quantität ankommt, sollte ebenfalls klar sein, wird aber häufig ignoriert. Stattdessen findet man ein etwas neurotisches Streben nach Vollständigkeit, das sich notgedrungen mit Oberflächlichkeit paart. Dabei gibt es gar keine Möglichkeit, einen derart komplexen Gegenstand wie das Personalgeschehen wie auch immer „umfassend“ abzubilden. Es geht gar nicht ohne eine Auswahl, um die man sich dann aber auch – befreit vom Zwang, alle Erkenntniswünsche befriedigen zu wollen – intensiver kümmern kann.

4. Methodologische Grenzen

Die Methodologie beschäftigt sich mit der Frage, welche Erkenntnisse überhaupt gewonnen werden können und welchen Regeln eine Programmatik zur Förderung des Erkenntnisfortschritts folgen sollte. Bezüglich eines so komplexen und umstrittenen Erkenntnisgegenstandes wie der „Personalarbeit“ interessiert vor allem, ob er sich überhaupt sinnvoll ein- und abgrenzen lässt, ob sich angesichts der unvermeidlichen Bedingtheit der Umstände allgemeine Einsichten gewinnen lassen und wie man sich im Spannungsfeld von Erkenntnis und Interesse orientieren sollte.

4.1 Abgrenzungen

Bei der Beurteilung der Personalarbeit hat man es mit einem doppelten Abgrenzungsproblem zu tun. Erstens geht es darum, wer für die Personalarbeit verantwortlich ist, und zweitens geht es um das grundlegendere, die erste Frage erst bedingende Problem, ob sich die Maßnahmen und Wirkungen der Personalarbeit überhaupt von den übrigen Maßnahmen und Wirkungen des betrieblichen Handelns abgrenzen lassen. Unternehmerische Entscheidungen, die vorderhand nicht als Personalentscheidungen gelten und von denen Personalverantwortliche oft ausgeschlossen werden, haben schließlich nicht selten gravierende personalwirtschaftliche Konsequenzen. Macht man dann die Personalabteilung für die Folgen dieser Entscheidungen verantwortlich, dann ist das sicher nicht in Ordnung. Die Zuweisung von Verantwortlichkeiten für zentrale Erfolgsgrößen der Personalarbeit (Produktivität, Innovationen, Extrarollenverhalten, Bindung an das

Unternehmen usw.) an die Personalabteilung ist schon aus grundsätzlichen Gründen problematisch, da die eigentliche Personalarbeit immer direkt vor Ort, z.B. auch durch die Führungskräfte, geleistet wird. Daraus ließe sich leicht eine Umkehrung der üblichen Beurteilungslogik ableiten: nicht die Führungskräfte hätten danach die Arbeit der Personalabteilung zu beurteilen, es wäre vielmehr an den Experten aus der Personalabteilung, die Personalarbeit der Führungskräfte zu bewerten.

Doch eigentlich ist die Frage wer wen beurteilt sekundär. Wichtiger ist die Abgrenzung der Inhalte, also die Frage, was denn nun gute Personalarbeit ausmacht. Es ist nahe liegend, diesbezüglich eine Zweiteilung in eine Gestaltungsseite (welche Maßnahmen werden ergriffen, welche Instrumente kommen zum Einsatz, welche Ressourcen werden zur Verfügung gestellt?) und eine Ergebnisseite (welche Leistungsergebnisse liegen vor, welche Verhaltenswirkungen erbringt die Personalarbeit?) vorzunehmen. Bezüglich der Gestaltungsseite habe ich ja bereits die Schwierigkeit erwähnt, eine klare Abgrenzung von im engeren Sinne personalwirtschaftlichen Gestaltungsansätzen vorzunehmen. Problematisch ist allerdings auch die Ergebnisseite. Ist es ein Ergebnis der Personalarbeit, wenn die Produktivität steigt oder sind hierfür nicht eher fertigungstechnische Änderungen verantwortlich? Ist die Umsatzsteigerung eine Leistung des Vertriebs oder eher ein Ergebnis günstiger Marktbedingungen? Ist die geringe Fluktuationsquote Ausdruck einer starken Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen oder schlicht auf die regionale Monopolstellung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zurückzuführen? Und so weiter. Probleme ergeben sich schließlich auch aus der Abgrenzung der Ergebnisgrößen untereinander. Ist die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nicht ein Bestandteil des Betriebsklimas? Sollte dann nicht darauf verzichtet werden, die beiden Größen gesondert zu erfassen und auszuweisen? Steht hinter den Beurteilungen der Maßnahmen zur Personalförderung durch die Führungskräfte nicht dieselbe Einschätzung wie hinter der Beurteilung der Karrieremöglichkeiten? Ihre problematische Seite zeigen diese Abgrenzungsschwierigkeiten spätestens dann, wenn man die einzelnen Größen zu Gesamtindizes verrechnet. Wechselseitige Abhängigkeiten führen zu Doppelzählungen und entsprechend verzerrten Gewichtungen.

Letztlich lassen sich die angeführten Abgrenzungsprobleme nur mit Hilfe einer fundierten Organisationstheorie angehen. Ich spreche bewusst nicht von einer Theorie der Personalarbeit, weil gerade eine derartige Theorie die genannten Abgrenzungsfragen zuallererst provoziert, setzt sie doch voraus, dass sich die Personalarbeit und ihre Ergebnisse von den übrigen betrieblichen Prozessen sauberlich abtrennen ließen. Man braucht vielmehr gute Organisationstheorien, die den einzelnen in einem Beurteilungssystem erfassten Größen jeweils gut begründete Funktionen zuweisen (Martin 2001). Erst in einem hierauf folgenden Schritt kann die Frage angegangen werden, welche *Beiträge* die Unternehmensleitung, die Führungskräfte, die Mitarbeiter, die Personalabteilung, Berater sowie sonstige Gruppen und Institutionen zur Funktionserfüllung leisten können.

4.2 Kontingenzenz

Eines schickt sich nicht für alle – und nicht für alle Zeit. Das gilt natürlich auch für die Personalarbeit. Und damit käme ich nochmals auf die im letzten Abschnitt schon an-

gesprochene Gestaltungsseite zurück. In Audits, Benchmarking-Projekten und Umfragen wird erfasst, welche Instrumente der Personalarbeit Verwendung finden. Dagegen ist nichts zu sagen. Warum soll man sich nicht darüber informieren, welche Instrumente gängig sind und für welche Zielgruppen sie eingesetzt werden? Einen grundlegenden Irrtum begeht man jedoch, wenn man glaubt, man müsse, um eine gute Personalarbeit zu machen, jeweils „auf der Höhe der Zeit“ sein. Man muss nicht jede Managementmode mitmachen, oft ist man sogar besser beraten, wenn man dem „Mainstream“ nicht folgt. Und man kann auch eine gänzlich andere Personalpolitik betreiben als andere Unternehmen und damit ebenso erfolgreich sein.⁹

Das hat einen einfachen Grund: Maßnahmen wirken niemals isoliert, sondern immer nur im Wirkungsverbund mit anderen Maßnahmen¹⁰ und vor allem oft gänzlich anders in unterschiedlichen Umwelten. So mag ein Gestaltungsansatz, der auf die enge Einbindung ihrer Mitarbeiter ausgerichtet ist (z.B. mit Hilfe von Beschäftigungsgarantien, einer intensiven Sozialisation und einer hohen immateriellen Mitarbeiterbeteiligung), in Branchen mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern besonders Erfolg versprechend sein, in anderen Branchen (z.B. in Branchen mit einer hohen Arbeitsmobilität) werden diese Maßnahmen aber eher wirkungslos verpuffen (Baron/Kreps 1999, 189 ff.).

Selbst „gute“ Instrumente, also Instrumente, deren Wirksamkeit einigermaßen gesichert ist, muss man nicht übernehmen. Und zwar deswegen, weil es immer alternative Wege gibt, um ein Ziel zu erreichen. Man muss sich nur die unterschiedlichen Handlungsvoraussetzungen in großen und kleinen Unternehmen betrachten. Niemand wird wohl ernsthaft verlangen, dass kleine Unternehmen die Personalarbeit von großen Unternehmen imitieren sollten. Kleine Unternehmen entwickeln für bestimmte Personalprobleme oft wesentlich findigere Lösungen als Großunternehmen mit ihrer durchorganisierten und instrumentenbeschwerten Personalarbeit je erreichen können, während Großunternehmen deutliche Vorteile in der Professionalität besitzen, mit der sie das Instrumentarium der Personalarbeit handhaben (Behrends/Martin 2005). Was aber für den Unterschied zwischen groß und klein gilt, gilt auch für die vielen anderen Unterschiede, die zwischen Unternehmen existieren.

Und selbst für ein und dasselbe Unternehmen gilt die systemtheoretische Einsicht, dass es (fast) immer funktionale Äquivalente zu den gegebenen Strukturen und Prozessen gibt. Aus diesem Grund ist der so genannte Best Practice Ansatz, den viele preisen, nicht sonderlich überzeugend. Eine angemessene Beurteilung der Personalarbeit ist nur mit Hilfe von Funktionalbetrachtungen möglich, die ihren Ausgangspunkt

⁹ Anderer Meinung scheint beispielsweise Pfeffer zu sein, der 16 nachhaltigen Erfolg versprechende Personalpraktiken beschreibt, obwohl seine Haltung hierzu nicht ganz klar ist (vgl. Pfeffer 1994, 27 ff.).

¹⁰ Deswegen kann es umgekehrt auch so sein, dass zwei Unternehmen gänzlich identische Instrumente einsetzen (z.B. weil sie einem Konzern angehören, der eine einheitliche Personalarbeit wünscht) und damit unterschiedlichen Erfolg haben, denn zur Personalarbeit gehört nicht nur das Instrumentarium, sondern auch sein mehr oder weniger intelligenter Einsatz (vom gegebenen betrieblichen Kontext ganz abgesehen).

bei den Wirkungen nimmt und prüft, welche Maßnahmenbündel hierzu einen (äquivalenten) Beitrag leisten.

4.3 Interessen

Grundlage einer fundierten Beurteilung der Personalarbeit sind verlässliche Informationen. Entsprechende Beachtung verdient die Qualität der verwendeten Informationen. Die Beurteilung ist aber auch in einen sozialen Kontext eingebunden. Sie veranlasst Entscheidungen und Handlungen. Es wäre daher naiv zu glauben, bei der Beurteilung der Personalarbeit ginge es um wertfreie Wissenschaft. Es gibt viele Einfallstore für eine interessengeleitete Einflussnahme auf den Beurteilungsprozess. Das beginnt bei der Auswahl der Fragen und deren Operationalisierung, setzt sich fort bei der Abgrenzung der Untersuchungseinheiten und bei der Art der Erhebung, findet sich in den eingesetzten Auswertungsverfahren und der Interpretation der statistischen Ergebnisse sowie in der Auswahl der Forschergruppe und Berichterstatter.

Informationen sind bekanntlich politische Güter. Damit kann man aber umgehen. Zum Beispiel indem man soziale Arrangements schafft, in denen die Gewinnung, Interpretation und Bewertung von Informationen in geordneter und fairer Weise ablaufen kann. Es ist ja nichts dagegen zu sagen, dass bestimmte Analyseergebnisse umstritten sind. Es ist im Gegenteil wünschenswert, wenn die vorhandenen Bewertungsunterschiede in einem offenen und transparenten Verfahren aufeinander treffen, so dass man sich mit ihnen auseinandersetzen muss. Informationen sind in Handlungskontexten nie werturteilsfrei, immer schwingt die normative Komponente mit. Erbringt die Analyse beispielsweise, dass den Mitarbeitern eines Unternehmens vergleichsweise wenige Partizipationsmöglichkeiten eingeräumt wird, dann werden dies nicht wenige Personen als problematisch empfinden und auf eine Veränderung drängen. Dies ist aber kein logischer Schritt, denn man kann ja auch der Auffassung sein, eine extensive Partizipation sei in den Arbeitskontexten, in denen sich das betreffende Unternehmen bewegt, nicht angebracht. Jedenfalls kann man darüber kontrovers diskutieren.¹¹

Problematisch sind nicht normative Vorstellungen, sondern kryptonormative Unterstellungen. Damit sind „verborgene“ Werthaltungen gemeint, die ebenso wie explizit geäußerte Werthaltungen das Denken und Handeln prägen, deren Wirksamkeit allerdings nicht ins Bewusstsein dringt. Explizite Werthaltungen lassen sich thematisieren und man kann zu ihnen Stellung beziehen. Gegen kryptonormative Werthaltungen lässt sich nicht angehen, sie erzeugen allenfalls ein diffuses Unbehagen, das als solches nicht diskurstauglich ist. Das kryptonormative Element steckt normalerweise in der *Anlage* und im *Umgang* mit Systemen der Beurteilung der Personalarbeit. So heben – wie oben kurz beschrieben – Ansätze des Personalcontrollings andere Aspekte als wichtig heraus als betriebssoziologische oder aber organisationspsychologische Studien. Je nachdem, auf welchen dieser Ansätze sich das Beurteilungssystem abstützt, kommt man dann auch leicht zu einer anderen Bewertung der Personalarbeit. Dass man einen ganz bestimmten Ansatzpunkt genommen hat (beispielsweise durch Wahl

¹¹ Ähnlichen Diskussions- aber nicht notwendigerweise Änderungsbedarf kann ein „schlechtes“ Abschneiden hinsichtlich anderer Größen auslösen (z.B. Lohnniveau, Arbeitszeitregelungen, Fluktuationsquoten).

des Controllingansatzes Leistungsaspekte in den Vordergrund rückt und den Aspekt der Sozialintegration eher vernachlässigt) wird dabei leicht übersehen. Oder um ein anderes Beispiel zu nennen: die Methode, Führungskräfte die Leistungen der Personalabteilung beurteilen zu lassen, unterstellt ein Kundenverhältnis, das der Personalabteilung keinen eigenständigen Gestaltungsanspruch zubilligt und gleichzeitig die Verantwortung für den Erfolg der Personalarbeit einseitig verteilt.

Naturgemäß ist der Umgang mit kryptonormativen Problemen schwieriger als der mit normativen Problemen. Er erfordert ein höheres Reflexionsniveau, die Fähigkeit, die eigene Befangenheit innerhalb von Weltanschauungen zu erkennen und die Bereitschaft, alternative Sichtweisen (und Interessenpositionen) nachzuvollziehen und zu akzeptieren. Zu wünschen ist – metaphorisch gesprochen – die paradoxe Fähigkeit, seine eigenen blinden Flecken zu sehen. Das ist für einzelne Personen schwer und für soziale Systeme nicht leichter. Dessen unbeschadet oder gerade deswegen gilt es, bei der Etablierung von Beurteilungssystemen der Personalarbeit soziale Arrangements zu schaffen, die Ideologiekritik, Modenresistenz und Pluralismus fördern. Besonderes Augenmerk verdient bereits die Konzipierungsphase, weil hier Grundlagen gelegt werden, die im Zuge der Anwendung oft nicht mehr hinterfragt werden. Und eben hierauf muss ebenfalls geachtet werden: auf die Fähigkeit, ein einmal eingeführtes System aufgrund neuer Einsichten auch wieder ändern zu können. Mit der größte Nutzen eines Systems zur Beurteilung der Personalarbeit kann darin bestehen, dass es zum Lernen Anlass gibt und damit auch zu Veränderungen im Nachdenken über die eigene Personalarbeit.

5. Das Praxisbeispiel PIX

Es gibt eine ganze Reihe von Ansätzen, die sich um eine systematische Beurteilung der Personalarbeit bemühen (u.a. Tsui/Gomes-Mejia 1988; Dolenko 1990; Borbidge 1998; Friedman/Hatch/Walker 1999; Bargerstock 2000; Watson Wyatt GmbH 2000; Fleer 2001; Voisey/Baty/Delany 2002; Wucknitz 2002). Unterschiede gibt es in der Akzentsetzung. Bei der Anwendung des EFQM-Systems auf die Personalarbeit beispielsweise wird der Qualitätsgedanke herausgestellt (Wunderer/Gerig/Hauser 1997), bei der Anwendung des Balanced Scorecard Konzepts die strategische Komponente (Tonnesen 2001, Becker/Huselid/Ulrich 2003), bei Kennziffernsystemen die Erfolgskontrolle (Siegert 1967; Schulte 2002) und die PIX-Studie operiert mit dem Begriff der Professionalität. Letztlich stehen die unterschiedlichen Varianten zur Beurteilung der Personalarbeit aber immer vor den gleichen Problemen. Und alle haben ihre Stärken und Schwächen. Die PIX-Studie, um die es im Folgenden gehen soll (DGFP 2005), liefert hierfür ein anschauliches Beispiel.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an in den Abschnitten 2 bis 4 angestellten Überlegungen, die in Übersicht nochmals aufgeführt sind.

5.1 Inhalte

Was am PIX-Konzept am stärksten ins Auge fällt, ist seine Verzichtleistung. Theorien, die in der Lage sind, Verhalten von Organisationen und Verhalten in Organisationen zu erklären, werden nicht einmal erwähnt. Konsequenterweise erfolgt auch keine *theoretische Fundierung*. Die Aussagen bewegen sich auf einer frei schwebenden Ebene,

Abb. 1: Postulate und Einsichten zur Beachtung bei der Konzipierung von Systemen zur Beurteilung der Personalarbeit

Problembereiche	Postulate/Einsichten
Instrumentenlehre Praxiskonzepte Theorie und Empirie	Beurteilungssysteme sind in Steuerungskonzepte einzubinden. Unternehmen sollten in der Personalpolitik eigene Akzente setzen. Die Beurteilung sollte ein theoretisches Fundament haben.
Objektivität Tiefe Indikatoren	Die Erhebungsmethoden müssen objektiv sein. Tiefe Einsichten sind besser als vermeintlich konkrete Daten. Wenige aber gut fundierte sind besser als viele oberflächliche Indikatoren.
Abgrenzung Kontingenz Interessen	Das Personalgeschehen ist eine kollektive Gesamtleistung. Für jeden Gestaltungsansatz gibt es Äquivalente. Vermeide kryptonormative Aussagen!

deren Charakter unbestimmt bleibt. Von technologischen Aussagen, die auf realwissenschaftlichen Einsichten gründen (Nienhüser 1989; Martin 2001, 71 ff.) kann in der PIX-Studie jedenfalls keine Rede sein. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass beider Entwicklung des PIX-Konzepts primär „Erfahrungswissen“ (11) gefragt war. Es kann aber auch einfach an der Heterogenität der Forschergruppe liegen: je unterschiedlicher der Erfahrungshorizont ist, desto schwieriger gestalten sich „theoretische“ Auseinandersetzungen und desto leichter einigt man sich auf vermeintlich pragmatische Lösungen. Leider fließen in die Konzeptionalisierung auch keine *empirischen Erkenntnisse* ein. Damit verbleibt der PIX-Ansatz, wie die Autoren selbst betonen, in den Grenzen, die einem normativen Modell gesetzt sind. Wobei man aber auch diesbezüglich etwas mehr Substanz erwarten würde. So wird das, was die *besondere Normativität des PIX-Modells* ausmacht,¹² im Indikatorensystem selbst nicht deutlich. Und auch die Diskussion der Professionalisierungskonzepte (20 ff.) ist diesbezüglich unergiebig, denn in den Ausführungen der Autoren werden gerade die normativen Inhalte, die ein besonderes Ethos der Personalarbeit begründen würden, im Wesentlichen ausgespart.¹³

Überraschenderweise erfolgt in der PIX-Studie auch keine explizite Bezugnahme auf betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte. Immerhin findet sich der Vorschlag, die gewonnenen Kennwerte mit Sollgrößen zu konfrontieren (90 ff.). Auch die Vorschläge zur Verbesserung des Personalmanagements sind bedenkenswert, wenngleich manche einigermaßen überdimensioniert und manchmal auch fragwürdig erscheinen und der Bezug der vorgeschlagenen Maßnahmen zu den PIX-Messgrößen unbestimmt bleibt.¹⁴

¹² Als Frage formuliert: Wodurch unterscheiden sich die Normen, die im PIX-Modell stecken – die im Übrigen nur sehr undeutlich erkennbar sind – von den Normen, die andere alternative Modelle begründen?

¹³ In der angebotenen Definition zu einem professionellen Personalmanagement auf S. 27 taucht dieser Aspekt überhaupt nicht mehr auf.

¹⁴ Nebenbei drängt sich allerdings auch die diesen Einwendungen etwas widersprechende Frage auf, wozu man noch ein Audit bräuchte, wenn man die angesprochenen Maßnahmen tatsächlich alle umsetzen könnte.

Bleibe zu fragen, warum der von den Autoren selbst als praxisorientiert verstandene PIX-Ansatz auf andere in der Praxis schon vorhandene Konzepte (die etwa bei der Vergabe von Preisen zum Zuge kommen) nicht zurückgreift. Dies mag angesichts der Intransparenz und Konzeptionslosigkeit der meisten dieser Konzepte durchaus gewollt sein. Man hätte aber auch diesen Konzepten etwas abgewinnen können und sei es nur die Einsicht, dass man die Personalarbeit von Unternehmen nicht nur (!) über einen Kamm scheren sollte. Unternehmen müssen nicht einem einheitlichen Standard genügen, sie können einen ganz eigenen personalpolitischen Stil entwickeln, der sich eben deswegen als besonders erfolgreich erweist.

5.2 Methodik

In der PIX-Studie findet sich zum Problem der *Objektivität* der folgende Satz: „Die Objektivität der Durchführung ist bei einer standardisierten Online-Befragung ... gewährleistet“ (63). Zu einer solchen naiven Auffassung erübrigt sich jeder Kommentar. Zustimmung wird man dagegen der folgenden Aussage: „Ein Erhebungsinstrument ist objektiv, wenn die Ergebnisse der Erhebung von der Person, die das Erhebungsinstrument anwendet, unabhängig sind“ (63). Aber was heißt das denn? Offenbar meinen die Autoren, mit Objektivität sei gemeint, dass es gleichgültig sei, wer z.B. die Datenmaske des Online-Fragebogens entwirft, wenn diese nur im Ergebnis identisch ist. Um solche Trivialitäten geht es beim Begriff der Objektivität aber nicht, sondern um mögliche Verfälschungen bei der Datenerhebung und -verwendung. Worin besteht nun aber das Verfahren der Datenerhebung? Doch nicht darin, dass man die Antworten von Personen sammelt, die bereit sind, den Fragebogen auszufüllen. Vielmehr benutzt man ja diese Personen, um betriebliche Sachverhalte zu erheben (z.B. das Ausmaß, in dem die Kernprozesse des Personalmanagements im jeweiligen Unternehmen eindeutig definiert sind). Diese Personen sind gewissermaßen Bestandteil des Erhebungsverfahrens und haben damit ganz zentrale Bedeutung für die Objektivität in der Ermittlung der Daten. Das zeigt sich schlagend darin, dass die befragten Betriebsräte und Führungskräfte nicht selten zu beträchtlich anderen Einschätzungen der jeweils identischen betrieblichen Gegebenheiten kommen (87 f.). Wie kann man da von einem objektiven Erhebungsverfahren sprechen?¹⁵ Dazu kommt, dass die PIX-Studie massiv mit Selbstauskünften operiert. So sollen die Personalverantwortlichen z.B. angeben (objektiv?), ob sie ihre Instrumente beherrschen, ob sie kompetente Beratung anbieten und ob die Personalprozesse optimal ablaufen. Man wird nicht ernsthaft glauben, dass sich die durch solche Fragen nachgerade provozierten Urteilsverzerrungen durch die Zusicherung der Anonymität verhindern ließen, wie das die Autoren offenbar meinen (59).

Bezüglich der *Tiefe* der Einsichten ist anzuerkennen, dass die Autoren der PIX-Studie ihrem Vorgehen ein systematisches Gerüst geben. Der Aufbau ihres Modells ist

¹⁵ Um diesen Gedanken nochmals deutlich herauszustellen: es geht in dieser Studie ja nicht um die Erfassung der subjektiven Meinungen der Befragten (es spricht wenig dagegen, dass diese einigermaßen vorurteilsfrei erfasst wurden, wiewohl man in den Frageformulierungen z.T. auch suggestive Anteile erkennen kann), sondern es geht um die Erfassung betrieblicher Sachverhalte. Die Antworten der Befragten werden jedenfalls als (einzige) Belege für diese Sachverhalte benutzt.

leicht nachzuvollziehen, die Unterscheidung in eine Wirkungs- und eine Konfigurationsebene plausibel. Verwirrend ist die Verdoppelung des instrumentalen/prozessoralen Aspekts: einmal taucht er als eigenständiger Managementbereich auf, gleichzeitig ist die instrumentale/prozessorale Komponente wesentlicher Bestandteil der Managementbereiche. Ist mit dieser doppelten Betrachtung also so etwas wie eine Metabetrachtung anvisiert? Wenig erhellend ist hierbei die Erläuterung eines guten Prozessmanagements bezüglich des Prozessaspekts des Managements auf Seite 55: „Alle Personalkernprozesse sind vorhanden ...“ Welche Prozessaspekte könnten das sein, wenn nicht die Prozesse bezüglich des Wertmanagements, des Beziehungsmanagements und des Kultur-/Kompetenzmanagements? Diese werden doch schon abgefragt, warum also nochmals danach fragen? Die Frage, ob die Prozesse standardisiert bzw. EDV-mäßig abgebildet sind (ebenda), bringt eine andere Dimension ins Spiel, die im Übrigen äußerst fragwürdig ist, denn warum sollten standardisierte Prozesse allgemein gut sein?

Doch sind dies eigentlich Detailfragen. Kritischer zu beurteilen ist, dass die Überlegungen der Autoren letztlich im Terminologischen stecken bleiben und damit natürlich Tür und Tor für alle möglichen Willkürlichkeiten öffnen. So könnte man fragen (wenn man an derartigen Begriffsübungen überhaupt Interesse hat), warum Kompetenz- und Kulturmanagement unter einer Rubrik zusammengefasst werden, warum Wertmanagement nur die ökonomische und nicht auch die normative Seite abdeckt, warum aus dem Instrumenten- und Prozessmanagement Fragen der Strukturgestaltung wie der Aufbau von Führungsstrukturen, die Zusammenarbeit zwischen organisationalen Einheiten usw. ausgeklammert werden. Es wird auch nicht begründet, worin der Vorzug des eigenen Schemas liegt¹⁶ und warum nicht andere Schemata herangezogen werden –, die in der Literatur ja in reichlicher Auswahl zu finden sind. Vielleicht aus der Einsicht heraus, dass alle diese Bezugsrahmen eine erhebliche Portion Willkür enthalten? Umso unverständlicher bliebe dann aber, warum die Autoren darauf verzichten, statt sich in terminologischen Ordnungsversuchen zu ergehen, sich lieber auf realtheoretische Einsichten zu besinnen.¹⁷ Dieses Defizit hat die unmittelbare Konsequenz, dass die Autoren auch nicht ansatzweise versuchen, ihre Begriffe einer Konstruktvalidierung zu unterziehen.

Was schließlich die *Indikatoren* angeht, so sind einige Unklarheiten und Unstimmigkeiten nicht zu übersehen. So werden in Abbildung 16 für die Erfassung des Externen Beziehungsmanagements fünf Indikatoren genannt, in Abbildung 8.2 im Anhang wird jedoch ausgewiesen, dass nur ein Indikator zur Anwendung kommt.¹⁸ Auch

¹⁶ Auf S. 36 wird auf die vier Dimensionen der Kaplan/Norton Scorecard Bezug genommen, und es wird eine nach „Plausibilitäts Gesichtspunkten“ vorgenommene Zuordnung reklamiert, wobei sich dem Leser diese Plausibilität aber leider nicht erschließt.

¹⁷ Diese Kritik gilt im Übrigen auch für die Diskussion des Professionalisierungskonzepts, die über terminologische Gegenüberstellungen nicht hinauskommt und deren Relevanz für die folgende Konzeptionalisierung nicht recht deutlich werden will.

¹⁸ Nämlich durch das Item „Versucht der Personalbereich (z.B. durch externe Gremienarbeit) die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten?“ Vorgegeben sind drei Antwortmöglichkeiten, „ja“ erhält 4 Punkte, „teilweise“

bei den anderen Indikatoren finden sich diesbezüglich Abweichungen. Worauf dies zurückzuführen ist, wird nicht näher erläutert. Nicht recht klar ist außerdem, auf welche Weise die Reliabilitätswerte in Abbildung 8.4 errechnet werden. Für den PIX-Index wird ein Wert von $\alpha = 0,83$ angegeben. Falls dieser Wert aus allen 74 Items errechnet wurde, dann ist er sicher nicht als hoch, sondern als äußerst niedrig anzusehen, denn in diesem Fall ergibt er sich schlicht aus der enormen Testlänge.¹⁹ Ist er aber aus den beiden Skalenwerten Wirkung und Effektivität errechnet, dann ergibt der Wert deswegen keinen Sinn, weil – wie die Faktorenanalyse in Abbildung 8.6 im Anhang wohl zeigen soll – die beiden Skalen als voneinander unabhängig zu gelten haben (was die Prüfung der internen Konsistenz obsolet macht).

Doch unabhängig von derartigen statistischen Ungereimtheiten gibt vor allem die Vorgehensweise bei der Bestimmung der Indikatoren der Professionalität zu denken, denn diese erfolgte – so die Autoren – „... auf Plausibilitätsbasis und unter Einbeziehung des praktisch und theoretisch fundierten Erfahrungswissens der beteiligten Personen ...“ (40). Das ist weder professionell noch eigentlich diskutierbar.

5.3 Methodologie

Der Kommentar zur PIX-Studie bezüglich der oben angesprochenen methodologischen Anforderungen kann sehr knapp ausfallen: offenbar fehlt den Autoren diesbezüglich jedes Problembewusstsein. Was das Problem der *Kontingenz* angeht, finden sich in der PIX-Studie keinerlei Ausführungen. Weder wird diskutiert, für welche Art von Unternehmen der Ansatz brauchbar ist, noch, welche Gestaltungsalternativen bestehen. Das Problem der *Abgrenzbarkeit* wird nicht weiter thematisiert, bezüglich der Akteure wird auf Mitglieder der Personalabteilung abgestellt, im Erhebungsbogen wird fast ausnahmslos auf „Personalprozesse“ und den „Personalbereich“ Bezug genommen. Dass Personalarbeit eine umfassende Unternehmensaufgabe ist und dass Personalprozesse aufs Engste mit anderen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Prozessen (und Strukturen) verwoben sind, kommt so nicht in den Blick. Und auch für die Problematik der *Interessenbindung* entwickeln die Autoren keine Sensibilität. Der anvisierte Stakeholder-Ansatz bietet diesbezüglich zwar einen guten Einstiegspunkt, er wird von den Autoren aber eigentlich nicht ernsthaft aufgegriffen. Die Überlegungen der Autoren gipfeln vielmehr in der erstaunlichen Auffassung, dass das Personalmanagement nur seine Managementaufgaben bewältigen müsse, denn dann erfülle es „... in hohem Maße die Erwartung der Anspruchsgruppen.“ (32). Angesichts etwa der massiven Beschäftigungsprobleme, die Unternehmen und Mitarbeiter gegenwärtig bedrängen, muss eine derartige Aussage selbst den harmlosesten Zeitgenossen peinlich berühren.

zwei Punkte und „eher nicht“ null Punkte. Wie plausibel dieses Item ist, um die Professionalität im externen Beziehungsmanagement abzuschätzen, mag jeder für sich selbst beantworten.

¹⁹ Bei 74 Items reicht eine durchschnittliche Inter-Item-Korrelation von 0,06, damit Cronbachs alpha den Wert $\alpha = 0,83$ erreicht (vgl. die Formel bei Diekmann 1995, 221).

6. Fazit

Eine Beurteilung der Personalarbeit findet statt. Meist geschieht sie nur punktuell und unsystematisch. Daher sind Versuche, die Beurteilung auf eine systematische Basis zu stellen, zu begrüßen. Die damit verbundene Herausforderung ist allerdings nicht gering. Sie steht vor einer Reihe von inhaltlichen, methodischen und methodologischen Problemen, für die einerseits keine endgültig befriedigenden Lösungen zu erwarten sind, die aber andererseits auch nicht einfach ignoriert werden sollten. Inhaltliche Probleme ergeben sich aus der Unmöglichkeit, substantielle Erkenntnisse unmittelbar und ohne weitere Zusatzannahmen anzuwenden: es liegt in der Natur der Sache, dass theoretische Konzepte nicht in gebrauchsfertigem Zustand vorliegen und die Ergebnisse empirischer Studien lediglich sehr partielle Einsichten in Wirkungszusammenhänge bieten. Methodische Probleme resultieren aus dem großen Aufwand, den man leisten müsste, wollte man die komplexen Konstrukte, um die es bei der Beurteilung der Personalarbeit geht, wirklich valide abbilden. Und aus methodologischer Sicht ist zu berücksichtigen, dass es keinen einen besten Weg, keine einzig gute Praxis gibt, was Vergleiche naturgemäß schwierig macht. Man kann sich an diesen Problemen vorbeimogeln, z.B. dadurch, dass man auf jede theoretische und empirische Fundierung verzichtet, dass man statt methodisch aufwändiger lieber pragmatische Lösungen sucht und das Vergleichbarkeitsproblem durch die Vorgabe von Plausibilitäts-Standards umgeht. Über die Ergebnisse lässt sich dann zwar reden, aber lernen kann man daraus wenig. Allemal instruktiver wäre es, wenn man sich Klarheit darüber verschaffte, in welchen theoretischen Bezügen das jeweilige Beurteilungskonzept steckt, welche Kompromisse mit der gewählten Methodik eingegangen werden und welchen Relativierungen man vorzunehmen hat, wenn man die Ergebnisse der Beurteilung ernst nehmen will.

Literatur

- Abbott, A. (1988): *The System of the Professions*. Chicago, University of Chicago Press.
- Antal, A.B./Sobczak, A. (2005): Von Sozialbilanzen zu Nachhaltigkeitsberichten. In: *Personalführung*, 38(6), 74-85.
- Bargerstock, A.S. (2000): The HRM Effectiveness Audit. In: *Public Personnel Management*, 29, 517-526.
- Baron, J.N./Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources*. New York, Wiley.
- Bartscher-Finzer, S./Martin, A. (1998): Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Die theoretische Erklärung der Personalpolitik*, 113-145, München, Hampp.
- Becker, B.E./Huselid, M.A. (1998): High Performance Work Systems and Firm Performance. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-102.
- Becker, B.E./Huselid, M.A./Ulrich, D. (2003): *The HR Scorecard*. Boston, Harvard Business School Press.
- Behrends, T./Martin, A. (2005): Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen. In: Schulte, F. (Hrsg.): *Ergebnisse der Mittelstandsforschung*, 153-188, Münster, Lit-Verlag.
- Bertram, C. (1996): *Qualität in der Personalabteilung*. München, Hampp.
- Borbidge, R. (1998): *How to Conduct a Human Resources Effectiveness Audit*. Point Richmond, Jacob-Cameron Publishing Company.
- Bowen, D.E./Ostroff, C. (2004): Understanding HRM-Firm Performance Linkages. In: *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brandl, J. (2005): *Die Legitimität von Personalabteilungen*. München, Hampp.

- Delery, J.E./Doty, D.H. (1996): Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. In: *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- DGFP (2005) (Hrsg.): PIX- der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bielefeld, Bertelsmann.
- Diekmann, A. (1995): *Empirische Sozialforschung*. Reinbek, Rowohlt.
- Dolenko, M. (1990): *Auditing Human Resources Management*. Altamonte Springs, Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Fleer, A. (2001): *Der Leistungsbeitrag der Personalabteilung*. Lohmar, Eul.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism*. Cambridge, Polity Press.
- Friedman, B.S./Hatch, J.A./Walker, D.A. (1999): *Mehr-Wert durch Mitarbeiter*. Neuwied, Luchterhand.
- Gmür, M. (2003): Die Resoource Personal und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg. In: Martin, A. (Hrsg.): *Personal als Ressource*, 21-52. München, Hampp.
- Hendry, C. (1995): *Human Resource Management*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Höpfner, R. (1997): *Die Auswahl des Personalleiters als Entscheidungsproblem*. München, Hampp.
- Kienbaum, J. (1997) (Hrsg.): *Benchmarking Personal*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Martin, A. (2001): *Personal*. Stuttgart, Kohlhammer.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I. In: *California Management Review*, 30(3), 11-24.
- Mulitze, C. (2004): Personalpolitik – Ausgezeichnet. In: *Personal*, 56(9), 46-49.
- Neuberger, O. (1997): *Personalwesen 1*. Stuttgart, Enke.
- Nienhäuser, W. (1989): *Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Pennings, J.M. (1985): Introduction: On the Nature and Theory of Strategic Decisions. In: Pennings, J.M. u.a. (Hrsg.): *Organizational Strategy and Change*, 1-34. San Francisco, Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Trough People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Pieroth, E. (1982) (Hrsg.): *Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland*. Wien, Econ.
- Potthoff, E./Trescher, K. (1986): *Controlling in der Personalwirtschaft*. Berlin, de Gruyter.
- Schmidt, H. (1982) (Hrsg.): *Humanvermögensrechnung*. Berlin, de Gruyter.
- Schmitt, N.W./Klimoski, R.J. (1991): *Research Methods in Human Resources Management*. Cincinnati, South Western Publishing Co.
- Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R. (2005): *Human Capital Management*. Köln, Luchterhand.
- Schott, G. (1956): *Die Praxis des Betriebsvergleichs*. Düsseldorf, Verlagsbuchhandlung des Instituts der Wirtschaftsprüfer.
- Schulte, C. (2002): *Personalcontrolling mit Kennzahlen*. 2. Auflage. München, Vahlen.
- Siegert, W. (1967): *Taschenbuch für Erfolgskontrolle der Personalarbeit mit Hilfe von Kennziffern*. Heidelberg, Saur.
- Thom, N./Blum, A./Zaugg, R.J. (1998): Ausgewählte Trends des Personalmanagements in der Schweiz. In: Kumar, B.N./Wagner, D. (Hrsg.): *Handbuch des Internationalen Personalmanagements*, 285-311. München, Beck.
- Tonnesen, C.T. (2002): *Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Tsui, A.S./Gomes-Mejia, L.R. (1988): Evaluating Human Resource Effectiveness. In: Dyer, L. (Hrsg.): *Human Resource Management*, 187-227. Washington, Bureau of National Affairs.
- Voisey, J./Baty, D./Delany, K. (2002): *Effective People Management and Profitability*. Executive Briefing zum Global Human Capital Survey 2002 von Price Waterhouse Coopers. London.
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. *Die Betriebswirtschaft*, 47, 141-150.
- Watson Wyatt GmbH (2000): *Der Human Capital Index*, Düsseldorf.
- Wright, P.M./Haggerty, J.J. (2005): Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. In: *Management Revue*, 16, 154-173.
- Wucknitz, U.D. (2002): *Handbuch Personalbewertung*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, R./Gerig, V./Hauser, R. (1997) (Hrsg.): *Qualitätsorientiertes Personalmanagement*. München, Hanser.
- Wunderer, R./Jaritz, A. (2002): *Unternehmerisches Personalcontrolling*. Neuwied, Luchterhand.