

Oechsler, Walter A.

Article

Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus: Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Oechsler, Walter A. (2005) : Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus: Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 2, pp. 107-119

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105209>

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.

Walter A. Oechsler*

Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus. Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP**

Die Entwicklung der Personalarbeit in Deutschland ist durch fortschreitende Professionalisierung gekennzeichnet. Dies wurde durch die zunehmende Verrechtlichung der Personalarbeit ausgelöst und findet inzwischen seinen Ausdruck in der Verankerung der Personalfunktion in der obersten Leitungsebene. Damit ist es auch an der Zeit, ein methodisches Instrumentarium bereit zu stellen, um den Professionalisierungsgrad der Personalarbeit zu messen. Die DGFP hat einen Personalmanagement-Professionalisierungs-Index vorgelegt, der im Folgenden aus methodischer Sicht analysiert wird. Dabei zeigt es sich, dass die Fundierung auf dem Stakeholder-Ansatz lediglich eine Fassade darstellt, die bei der Umsetzung des Messinstrumentariums nicht durchgehalten wird. Das Konzept und dessen Anwendung werfen nicht nur Plausibilitäts-, sondern auch gravierende Methodenprobleme auf. Diese beziehen sich auf Operationalisierungs- und Validitätsprobleme sowie auf Probleme der Indexbildung. Schließlich ist die Messmethodik von handwerklichen Mängeln des Messinstrumentariums durchzogen. Davon sind Fragenkonstruktion und Skalierungsversuche betroffen sowie die klar erkennbaren Antworttendenzen im Instrumentarium. Auf der Basis dieser Analyse bleibt nur das Fazit, dass es sich beim Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP um Aktionismus handelt, der unprofessionelle empirische Ad-hoc-Forschung darstellt und für die Praxis nicht nur von keinerlei Nutzen, sondern sogar schädlich sein kann, wenn man sich auf die Ergebnisse verlässt.

Personnel Research as ad hoc Activism. The DGFP-Index for Measuring Professionalization of Personnel Management

Personnel Management in Germany has been characterized by increasing professionalism over the last decades. The German Association for Personnel Management (DGFP) has recently introduced an instrument for measuring the degree of professionalization of personnel management. A methodological analysis of this instrument, however, reveals several deficiencies. The instrument is based on a stakeholder approach but relies predominantly on the self evaluation of personnel managers. Methodological problems are involved with the operationalization and validation of professionalization as well as with the composition of an index. Moreover, the questionnaire is full of problems of interpretation and has a built-in tendency toward achieving a high index value. It can be concluded that the initiative for measuring professionalism of personnel management must be regarded as mere activism lacking in methodological expertise. In its present state, the instrument is of no use for practitioners and is counterproductive for professionalization.

Key words: **Personnel Management, Personnel Research, Professionalization, Stakeholder Approach**

* Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim, Schloss, D – 68131 Mannheim. E-Mail: oechsler@bwl.uni-mannheim.de

Arbeitsgebiete: Strategisches Human Resource Management, Arbeitsrecht und internationale Mitbestimmungsforschung, Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung.

** Artikel eingegangen: 16.2.2005

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 6.4.2005.

1. Professionalisierung im Personalbereich

Die Professionalisierungstendenz und -debatte im Personalbereich kann im Folgenden nicht im Einzelnen nachvollzogen, sondern nur ganz knapp umrissen werden. Die Entwicklung der Personalarbeit von einem administrativ ausgerichteten Personalwesen der 1950er-Jahre bis zu einem unternehmerisch handelnden Personalwesen (vgl. Wunderer 1983, 217 ff.) ist durchweg von zunehmender Professionalisierung gekennzeichnet. Professionalisierung bedeutet zunächst, dass eine bestimmte Expertise in Form von Wissen erforderlich ist. „Die Personalfunktion eines Unternehmens ist dann als professionell zu bezeichnen, wenn in den einzelnen Funktionsbereichen Koordinationsprozesse ablaufen, die dem jeweiligen aktuellen Stand des relevanten Management-Know-hows entsprechen“ (Domnik/Seisreiner/Wagner 1996, 361). Die Entwicklung des Management-Know-how ist dabei allerdings nicht geradlinig verlaufen. Tendenzen zur Individualisierung und Dezentralisierung der Personalarbeit haben Anlass gegeben, die Professionalisierungstendenz kritisch zu evaluieren. So wurde die Frage aufgeworfen, ob Individualisierung und Dezentralisierung nicht eher zu De-Professionalisierung führen oder zu einer neuen Art der Professionalisierung (vgl. Wächter 1987, 141 ff.). An diese Debatte hat sich dann auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Professionalisierung angeschlossen (vgl. die Beiträge in DBW 1987, Heft 3 und 4 und auch in Wächter/Metz 1995).

Über diesen ersten Zugang hinaus wird der Professionalisierungsbegriff in verschiedene Dimensionen differenziert (vgl. Beyer/Metz 1995, 187 ff.):

- Professionen wird eine besondere bzw. spezifische Expertise zugeschrieben, die sich auf eine theoretisch-akademische oder auch praktische Expertise beziehen kann.
- Weiterhin ist eine professionelle Autonomie erforderlich, d.h., dass die Qualität professioneller Leistungen weitgehend nur von der Profession beurteilt werden kann.
- Dies ist begleitet von einem Prozess der sozialen Schließung, d.h., die Profession versucht, Zugangskontrollen und -beschränkungen zu etablieren, durch die sich Verwertungschancen der Profession steuern lassen.
- Schließlich wird mit Professionalisierung auch eine gewisse Kollektivorientierung verbunden, d.h., dass eine Kanalisierung der Interessen der Mitglieder der Profession stattfindet.

Diese Dimensionen können auch in den Entwicklungstendenzen der Professionalisierung der Personalarbeit nachvollzogen werden. Spezifische Expertise findet sich beispielsweise in den Innovationen bei personalpolitischen Instrumentarien, wie z.B. bei Verfahren bei der Personalauswahl, -beurteilung und der Potenzialschätzung. Auch hat die Verrechtlichung der Personalarbeit vor allem durch die Gesetzgebung im Rahmen sozialer Schutzgesetze und der Betriebsverfassung und Mitbestimmung zu arbeitsrechtlicher Expertise ebenso beigetragen wie derzeit die informationstechnologische Unterstützung zu EDV-spezifischer Expertise. In den genannten Wissensbereichen findet auch zunehmend ein Dialog innerhalb der Profession statt und haben sich auch relativ autonom agierende Personalberater etabliert. Die soziale Schließung ist

noch am wenigsten ausgeprägt, denn die Profession ist offen für Absolventen verschiedener Fachrichtungen, wie Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Soziologen oder Psychologen. Die Profession hat mit der DGFP eine Vereinigung, die sich z.B. in ihren Arbeitskreisen auch den kollektiven Interessen der Mitglieder annimmt. So wurde in dem Arbeitskreis „Personalfunktion der Zukunft“ eine erste Grundlage für die Aufarbeitung der Professionalisierungstendenz gelegt (vgl. DGFP 2002). Auf dieser Basis ein Messinstrumentarium zur Professionalisierung zu entwickeln, war nur folgerichtig und auch im Sinne der Profession. Dieses nun publizierte (DGFP 2005) und von der DGFP als der großen professionellen Organisation in einer Art Messwettbewerb propagierte Instrumentarium soll anhand der Expertise in Personalforschung überprüft werden, da es vor allem methodischen Standards genügen muss. Insofern ist das Folgende als eine methodenkritische Stellungnahme zu einem in der Profession angelaufenen Messwettbewerb zu verstehen.

2. Grundlagen: Stakeholder-Ansatz als Fassade

Die Entwicklung des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) basiert auf einem Stakeholder-Ansatz, der sich an ein holistisch-voluntaristisches Managementkonzept zur Professionalität des Personalmanagements anlehnt (vgl. Wagner/Domnik/ Seisreiner 1995, 115 ff.). Die Wahl dieses Ansatzes lässt sich unter Zweckmäßigkeit Gesichtspunkten durchaus nachvollziehen.

2.1 Stakeholder-Ansatz und Professionalisierung

Der Stakeholder-Ansatz eignet sich prinzipiell als Grundlage zur Entwicklung eines Messinstrumentariums für die Professionalität des Personalmanagements. Im Stakeholder-Ansatz werden bestimmte Interessengruppen identifiziert, die spezifische Ansprüche an das Personalmanagement stellen. Als interne Stakeholder werden genannt: Führungskräfte, Unternehmensleitung, Mitarbeitervertretung, Mitarbeiter (DGFP 2005, 34), zu denen noch externe Stakeholder kommen: Arbeitgeberverbände, Kapitalgeber, Gewerkschaften, Bewerber/Arbeitsmarkt (DGFP 2005, 36). Die Interessen der Stakeholder sind auf spezifische Bereiche der Professionalität gerichtet. So dürfte im Vordergrund der Unternehmensleitung die Professionalität des Personalmanagements hinsichtlich der Rolle als strategischer Partner stehen. Die Führungskräfte dürften ein spezifisches Interesse haben, im Zuge der Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit Unterstützung und „Vor-Ort“-Betreuung bei ihren personalpolitischen Aufgaben zu erhalten. Die Mitarbeiter werden wiederum die Dienstleistungsqualität des Personalbereichs bei den administrativen und auch führungspolitischen Aufgaben im Vordergrund sehen. Die Arbeitnehmervertretung hat den Personalbereich als Vertreter des Arbeitgebers als Ansprechpartner und wird an entsprechender Kompetenz interessiert sein.

Diese auf spezifische Leistungen des Personalmanagements gerichteten Ansprüche der Stakeholder ließen sich durchaus in ein Messinstrumentarium umsetzen, das auf diese Leistungsbereiche zugeschnitten ist. So würde dann vor allem von der Unternehmensleitung die Rolle des Personalmanagements als strategischer Partner beurteilt werden, von den Führungskräften die Unterstützungsfunktion bei ihren personalpolitischen Aufgaben, von den Mitarbeitern die Dienstleistungsqualität und von der

Arbeitnehmervertretung die Rolle als Ansprechpartner im Rahmen von Partizipationsangelegenheiten. Entsprechendes könnte auch für die externen Stakeholder entwickelt werden.

Eine solche konsequente Umsetzung des Stakeholder-Ansatzes wird nicht vorgenommen. Die Stakeholder-Perspektive wird reduziert auf die Befragung von Personalleitern, zum Teil Führungskräften und Betriebsrat mit einem einheitlichen Fragebogen. Dies resultiert dann bei der 2004 vorgenommenen ersten Erhebung im Wesentlichen in einer Selbsteinschätzung von Personalleitern hinsichtlich der Professionalität des von ihnen zu verantwortenden Personalmanagements mit Blick auf die Erfüllung der Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen und in einer Fremdeinschätzung von Führungskräften und Betriebsräten über sämtliche Leistungsbereiche, die sie wohl kaum beurteilen können.

Damit wurde die Chance vergeben, die Professionalisierung des Personalmanagements authentisch von den jeweiligen Anspruchsgruppen beurteilen zu lassen. Dies hätte allerdings differenzierte Erhebungsinstrumentarien erforderlich gemacht. Stattdessen dominiert die Selbsteinschätzung von Personalleitern, die auf der Grundlage einer Fremdinterpretation von Stakeholder-Interessen wenig Sinn machen kann. Wenn zudem über Selbsteinschätzung errechnet wird, wie professionell man ist, und dies nach außen kommuniziert, ist die Verlockung zur Selbstüberschätzung quasi „eingebaut“.

Auch wird die entwickelte Perspektive von internen und externen Stakeholdern auf seltsame Weise verwässert.

„Bei genauer Betrachtung fällt zudem auf, dass es innerhalb der exemplarischen Erwartungen Überschneidungen bei den einzelnen Stakeholdern gibt. Um diese Überschneidungen genauer zu fokussieren, ist es sinnvoll, die Erwartungen zu systematisieren. Möglich ist dies mithilfe eines an der Balanced Scorecard orientierten Kategoriensystems, das aus den vier Dimensionen Finanzorientierung, Mitarbeiterorientierung, Dienstleistungsorientierung und Kulturorientierung gebildet wird. Die Einzelerwartungen lassen sich dann unabhängig von den jeweiligen Stakeholdern nach Plausibilitäts Gesichtspunkten den vier Dimensionen zuordnen. Systematisiert man sie innerhalb dieser Dimensionen, dann erhält man ein Portfolio von vier gleichrangigen, zentralen Managementaufgaben mit jeweils zwei basalen Aufgabenkomplexen“ (DGFP 2005, 36).

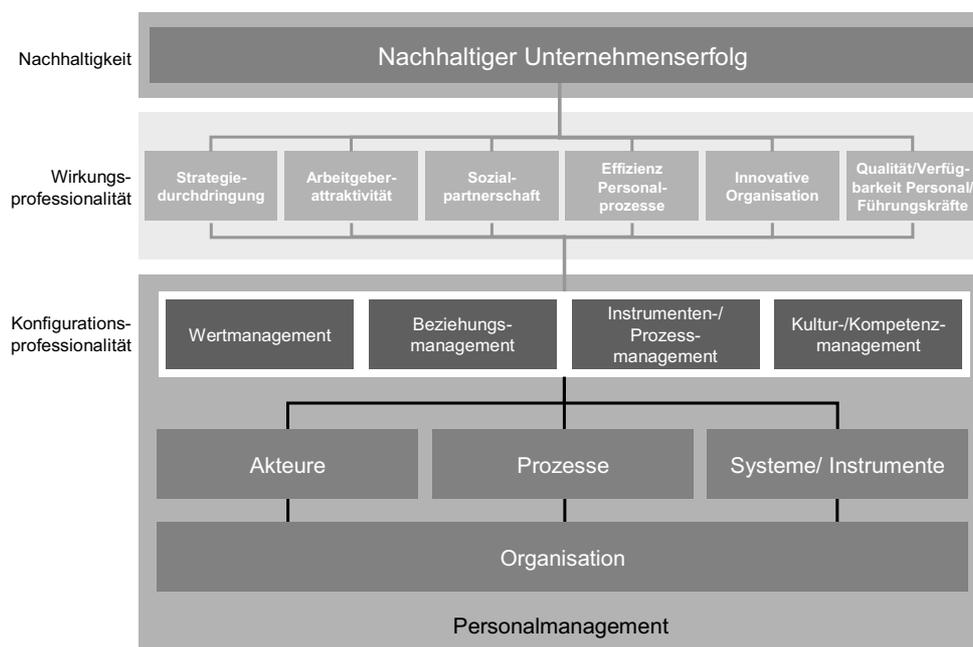
Mit diesem „Kunstgriff“ werden die divergierenden Interessen der Stakeholder in vier Aufgabenkomplexe aufgelöst, die dann wundersamerweise die interessenpluralistische Konfliktperspektive in eine harmonische Aufgabenperspektive überführen. Vor diesem Hintergrund ist der gewählte Stakeholder-Ansatz lediglich Fassade. Hinter dieser Fassade wird die interessenpluralistische Anspruchsperspektive aufgegeben und wird mit einem Aufgabenspektrum des Personalmanagements weiteragiert.

2.2 Konventionalismus ohne empirische Fundierung

Das hinter der Fassade des Stakeholder-Ansatzes entwickelte Konzept wird zu Recht als normatives Modell eines professionellen Personalmanagements bezeichnet. „Professionell im Sinne dieses Konzeptes ist ein Personalmanagement dann, wenn es seine Managementaufgaben (Wertmanagement, Beziehungsmanagement, Instrumenten-/Prozessmanagement und Kultur-/Kompetenzmanagement) durch kompetente Akteure, effektive Prozesse und angemessene Instrumente und Systeme auf der Basis ei-

ner adäquaten Organisation überdurchschnittlich gut ausgestaltet (Konfigurationsprofessionalität) und durch überdurchschnittliche Wirkungen in der Strategiedurchdringung, der Arbeitgeberattraktivität, der Prozesseffizienz, der Innovationskraft der Organisation und der Qualität und Verfügbarkeit des Personals, insbesondere der Führungskräfte (Wirkungsprofessionalität), einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg besitzt“ (DGFP 2005, 53).

Abb. 1: Normatives Modell eines professionellen Personalmanagements
(DGFP 2005, 53)



Dieses Modell ist ein Konventionalismus unter den im Arbeitskreis vertretenen Teilnehmern. Dagegen ist prinzipiell nichts einzuwenden. Problematisch ist dabei allerdings, dass man sich von dem propagierten Stakeholder-Ansatz gelöst hat und es damit schwierig wird, einen theoretischen Hintergrund zu identifizieren, vor dem man dann beispielsweise Ergebnisse von Erhebungen interpretieren kann. Zum anderen ist problematisch, dass kein Versuch unternommen wurde, das Konzept auch empirisch zu fundieren. Die im Folgenden aufzuwerfenden Fragen hätten sich vor einer klaren, theoretischen Grundlage und über eine qualitative explorative Studie, z.B. bei Mitgliedsunternehmen der DGFP, vermeiden lassen.

3. Konzept: Plausibilitäts- und Methodenprobleme

Das Konzept basiert auf der Unterscheidung von Konfigurations- und Wirkungsprofessionalität, wobei völlig offen gelassen wird, wie sich diese beiden Dimensionen zueinander verhalten, wie sie zu operationalisieren sind und welche Rolle diese Unterscheidung bei der Indexbildung spielt.

3.1 Konfigurations- und Wirkungsdimensionen

Dem Konzept liegt die Annahme zu Grunde, dass es eine Konfigurationsprofessionalität gibt, die so etwas wie die institutionelle Voraussetzung für professionelles Personalmanagement darstellt. Hinter den Konfigurationsdimensionen Wertmanagement, Beziehungsmanagement, Instrumenten-/Prozessmanagement und Kultur-/Kompetenzmanagement müssen entsprechend kompetente Akteure, effektive Prozesse und Systeme/Instrumente in einer adäquaten Organisation stehen. Die zweite Dimension ist dann die Wirkungsprofessionalität. Dort wird untersucht, inwieweit aus der jeweiligen Konfiguration heraus auch tatsächlich Wirkungen erzeugt werden mit Blick auf Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, Sozialpartnerschaft, effiziente Personalprozesse, innovative Organisation, Qualität/Verfügbarkeit Personal/Führungskräfte.

Aus dieser Zuordnung ergeben sich Plausibilitätsprobleme. Was ist nämlich institutionelle Voraussetzung und damit Konfiguration und was ist Wirkung? Ist beispielsweise das Beziehungsmanagement Konfiguration und die Sozialpartnerschaft Wirkung oder ist es nicht eher umgekehrt? Die Betriebsverfassung ist strukturell so angelegt, dass Arbeitgeber und Betriebsrat sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten sollen. In dieser Hinsicht könnte die Sozialpartnerschaft strukturell vorgegeben und damit Konfiguration sein. Die Wirkungen zeigen sich dann im Beziehungsmanagement. Wie wird nämlich auf einer sozialpartnerschaftlichen Grundlage interagiert und verhandelt, wie werden auftretende Konflikte angegangen und einer Lösung zugeführt? Dies sind Fragen des Beziehungsmanagements und der Wirkungsdimension zuzuordnen. Ähnlich verhält es sich mit innovativer Organisation und Kultur-/Kompetenzmanagement. Was ist hier Konfiguration und was ist Wirkung? Derartige Plausibilitätsprobleme müssten sich unter Rückgriff auf den theoretischen Ansatz klären lassen. Mit dem zur Fassade degenerierten Stakeholder-Ansatz lassen sich in dieser Hinsicht allerdings keinerlei Ableitungen vornehmen.

3.2 Abhängigkeiten und Unabhängigkeiten der Dimensionen

Das Konzept wurde in ein Erhebungsinstrumentarium (Fragebogen) umgesetzt und in einem Pretest 94 zufällig ausgewählten Personalmanagern vorgelegt, von denen zwölf geantwortet haben. Danach wurde 2004 die erste PIX-Untersuchung bei 1399 Mitgliedsunternehmen durchgeführt, von denen sich 254 beteiligt haben. Auf dieser empirischen Basis wurden Interkorrelationen ermittelt, die sowohl für die Unterdimensionen der Konfigurationsprofessionalität (DGFP 2005, 131) als auch für die Unterdimensionen der Wirkungsprofessionalität (S. 132) relativ hohe Werte ergaben (bis zu .7), wenn man bedenkt, dass einem empirischen Sozialforscher bei Korrelationen von .3 schon das Herz höher schlägt. Auch die Interkorrelationen zwischen Konfigurations- und Wirkungsprofessionalität nehmen relativ hohe Werte an. Dies wird allerdings schnell abgetan. „Die Korrelationsanalyse zeigt, dass die verschiedenen Unterdimensionen des professionellen Personalmanagements erwartungsgemäß nicht unabhängig voneinander sind. Die Zusammenhänge zwischen ihnen sind jedoch durchweg schwach bis mittelstark. Dieser Befund spricht dafür, dass die einzelnen Unterdimensionen relativ unabhängig voneinander sind und separat berichtet werden können“ (DGFP 2005, 64). Dies führt

dann zum Ignorieren mittelstarker Korrelationen und deren Aussagekraft. Es lässt sich schon mit einiger Berechtigung fragen, wie trennscharf z.B. Beziehungs- und Kulturmanagement sind.

Ein Grundproblem bei der Unterscheidung zwischen Konfigurations- und Wirkungsprofessionalität stellt die damit zum Ausdruck gebrachte Abhängigkeit dar. Wenn Konfiguration die institutionelle Voraussetzung ist, auf der Wirkungen erzielt werden, dann besteht eine Abhängigkeit zwischen Konfiguration und Wirkung. Voneinander abhängige Faktoren dürfen allerdings nicht bei der Indexbildung zusammengerechnet werden (vgl. Kromrey 2002, 177 ff. sowie Schnell/Hill/Esser 1999, 166). Genau dies wird allerdings getan.

Weiterhin stellt sich die Frage, welchen Sinn die Unterscheidung zwischen Konfigurations- und Wirkungsdimensionen hat, wenn dies nicht bei der Indexbildung berücksichtigt wird. Zu fragen wäre hier beispielsweise, ob ein bestimmter Konfigurationswert erforderlich ist, um überhaupt eine Wirkung zu erzielen. Auch diese Fragen sind völlig offen und lassen sich aufgrund der fehlenden theoretischen Grundlage nicht beantworten.

3.3 Konstrukt- und Inhaltsvalidität

Die vorangegangenen Argumente lassen auch Zweifel an der Konstrukt- und Inhaltsvalidität aufkommen. Die strukturelle Validität wurde neben der Korrelations- auch durch eine Faktorenanalyse untersucht. „Die Faktorenanalyse bestätigt die theoretisch angenommenen Dimensionen von professionellem Personalmanagement: Der erste Faktor fasst die Unterdimensionen der Konfigurationsprofessionalität zusammen, während sich auf dem zweiten Faktor die Unterdimensionen der Wirkungsprofessionalität wiederfinden. Eine Ausnahme bildet die Unterdimension „Effizienz der Personalprozesse“, die nach der Faktorenanalyse der Konfigurationsprofessionalität zuzuordnen wäre“ (DGFP 2005, 64 f.). Neben dieser offensichtlichen Unschärfe besteht der Verdacht, dass die Faktorenanalyse nicht methodisch korrekt durchgeführt wurde. Soweit sich die Faktorenladungsmatrix rekonstruieren lässt, sind dort Werte der aggregierten Unterdimensionen angegeben. Bei einer Faktorenanalyse müssen allerdings die Itemwerte der einzelnen Fragen berücksichtigt werden und nicht die aggregierte Ebene der Unterdimension.

„Da die Itemauswahl das Resultat eines Diskurses von Experten ist, kann Inhaltsvalidität angenommen werden“ (DGFP 2005, 64). Über Konventionalismus wird normativ die Inhaltsvalidität bestimmt. Zum einen wäre hier interessant, wie die Experten ausgewählt und deren Expertenstatus festgestellt wurde und mit welchen Methoden sie zur inhaltlichen Operationalisierung des Konstrukts „Professionalisierung“ kamen. Zum anderen hätte auch hier eine empirische Erhebung und Überprüfung gewiss fundiertere Aufschlüsse liefern können.

Abb. 2: Faktorenladungsmatrix einer übergeordneten Hauptkomponentenanalyse nach Varimax-Rotation (DGFP 2005, 133)

	Faktor	
	Konfiguration	Wirkung
Prozessmanagement	.745	.219
Internes Beziehungsmanagement	.741	
Wertschöpfungsmanagement	.701	.107
Instrumentenmanagement	.661	.360
Kulturmanagement	.653	.321
Kompetenzmanagement	.638	.303
Strategisches Management	.610	.241
Externes Beziehungsmanagement	.477	
Effizienz der Personalprozesse	.460	.221
Arbeitgeberattraktivität	.102	.775
Sozialpartnerschaft		.598
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	.294	.587
Innovationsfähigkeit der Organisation	.188	.545
Strategiedurchdringung	.334	.528

Faktorladungen < .10 werden nicht angeführt; Faktorladungen > .40 sind fettgedruckt; Extraktion von 2 Faktoren angegeben; 45% erklärte Gesamtvarianz (36% durch den ersten Faktor; 9% durch den zweiten Faktor).

3.4 Indexbildung und methodische Anforderungen

Bei der Indexbildung werden Faktoren herangezogen, die voneinander abhängig sind, wie die Konfigurations- und Wirkungsvariablen. Indexbildung setzt allerdings – wie schon angemerkt – Unabhängigkeit der Variablen voraus. Dies ist ebenso problematisch wie die uneinheitliche Skalierung. Der Fragebogen enthält Items mit zwei-, drei- und fünfstufigen Antwortskalen. Bei der Indexbildung muss dies zu Verzerrungen führen. Ebenso gravierend ist die Tatsache einzuschätzen, dass die einzelnen Konfigu-

rations- und Wirkungsdimensionen über eine unterschiedliche Anzahl von Items im Fragebogen operationalisiert werden. Die folgende Übersicht gibt eine Zuordnung der einzelnen Items zu den Indizes.

Abb. 3: Zuordnung der einzelnen Items zu den Indizes (DGFP 2005, 113)

Index	Items (s. Fragebogen)
Strategisches Management	1, 2, 3, 4, 5, 6, 48, 49
Wertschöpfungsmanagement	7, 8, 9, 10, 11, 12, 52
Internes Beziehungsmanagement	38, 40, 53
Externes Beziehungsmanagement	39
Instrumentenmanagement*	24-33, 35, 50, 56
Prozessmanagement*	13-22, 36, 37, 51
Kulturmanagement	42, 43, 44, 45, 46
Kompetenzmanagement	41, 47, 54, 55, 57
Arbeitgeberattraktivität	59, 60
Effizienz der Personalprozesse*	62, 63-72
Innovationsfähigkeit der Organisation	74, 75
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	58, 61
Strategiedurchdringung	76
Sozialpartnerschaft	77

* Die Restkategorie ("Sonstiges") wird bei der Indexbildung nicht berücksichtigt

Während externes Beziehungsmanagement, Strategiedurchdringung und Sozialpartnerschaft jeweils nur mit einem Item gemessen werden, sind dies bei strategischem Management und Wertschöpfungsmanagement acht bzw. sieben. Die Anzahl der Items streut dann munter durch die Dimensionen. Damit die Werte für die Indexbildung verwertet werden können, werden jeweils die Ergebnisse addiert und durch die Anzahl der Fragen dividiert (vgl. DGFP 2005, 65 ff.). Damit tritt allerdings das Problem auf, weshalb strategisches Management z.B. mit acht Items operationalisiert, aber in der relativen Gewichtung nur so einfließt wie eine Dimension, die nur mit einem Item gemessen wird. Auch stellt sich hier die Frage, ob sämtliche Dimensionen wirklich die gleiche Bedeutung haben mit Blick auf die Professionalisierung. Ist Kulturmanagement gleich bedeutsam wie Effizienz der Personalprozesse oder strategisches Management oder Arbeitgeberattraktivität? Auch hier kann man keinen Aufschluss erhalten, da die theoretische Grundlage fehlt.

Die Indexbildung besteht somit aus einer Reihe von „Kunstgriffen“, bei denen Abhängigkeiten ignoriert, variierende Skalen angewandt und schließlich „Äpfel“ mit „Birnen“ in einem Einheitskorb addiert werden. Hierbei wird gegen die gängigen methodischen Anforderungen an die Bildung eines Index verstoßen.

4. Messmethodik: handwerkliche Mängel des Messinstrumentariums

Das Messinstrumentarium weist durchgehend handwerkliche Mängel auf, beginnend mit der Fragenkonstruktion über die Versuche der Skalenkonstruktion bis hin zu offensichtlichen Antworttendenzen.

4.1 Konstruktion der Fragen

Bei fast allen Fragen sind handwerkliche Mängel festzustellen. So wird z.B. gefragt: Sind die Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert (Fragen 13 - 23)? Was ist dabei eindeutig? Was bedeutet definiert? Antworten auf solche vage Fragen können nicht valide und reliabel sein. Weiterhin wird nach der Kompetenz der Führungskräfte gefragt und nicht nach dem im Rahmen der Dezentralisierungstendenz wichtigen professionellen Unterstützungsbeitrag durch den Personalbereich (Fragen 48 - 52). „Wie hoch ist die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen?“ Dabei ist auch nicht geklärt, was unter Kompetenz zu verstehen ist. In der Frage könnte es sowohl Kompetenz in Form von formaler Autorität als auch Kompetenz in Form von Qualifikation sein. Solche Mängel hätten durch den Pretest beseitigt werden sollen. Durchgehend wird mit unbestimmten Begriffen gearbeitet, z.B. eindeutig (Frage 13), richtig (Frage 24), hinreichend (Frage 35), optimal (Frage 37), systematisch (Frage 38), kompetent (Frage 55), ausreichend schnell (Frage 61).

4.2 Skalierungsversuche

Gerade bei den Items im Bereich „Wertmanagement“ sind Versuche einer Skalenkonstruktion erkennbar. Skalenkonstruktion würde allerdings Experteneinschätzungen erforderlich machen, beispielsweise, ob eine integrative Unternehmens- und Personalstrategieentwicklung als professioneller zu bewerten ist als eine abgeleitete oder aber eine unabhängig entwickelte Personalstrategie, die im Antwortspektrum bei den Fragen nicht vorkommt. Ohne breitere empirische Grundlage hier auf normativen Setzungen der Arbeitskreismitglieder zu vertrauen, widerspricht jeder gängigen Vorgehensweise bei der Skalenkonstruktion, ob es sich beispielsweise um eine Skalenkonstruktion nach Thurstone oder Likert handelt (vgl. Martin 1994, 171 ff., Bronner/Appel/Wiemann 1999, 84 ff.). Auch müsste wohl in der Praxis zunächst unterschieden werden, wie Personalstrategien entwickelt werden und ob bzw. wie sie dann mit der Unternehmensstrategie verbunden werden. Gerade im Zusammenhang mit der Skalenkonstruktion hätte ein empirischer Zugang erfolgen sollen, um zu entscheiden, was als best oder good practice in der Profession anzusehen ist. Dies betrifft vor allem schwierig zu messende Fragenkomplexe, für die folgende Beispiele stehen (Fragen 7 und 9): „Wird der Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt? Wird die Wertschöpfung der Mitarbeiter ermittelt?“ Beide Fragen lassen sich beantworten mit: ja, mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen (4); ja, ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt (2); nein (0). Diese schwierige Materie qualitativ in den Griff zu bekommen, könnte durchaus professioneller sein, als unzutreffende (quantitative) Kennzahlen zu entwickeln.

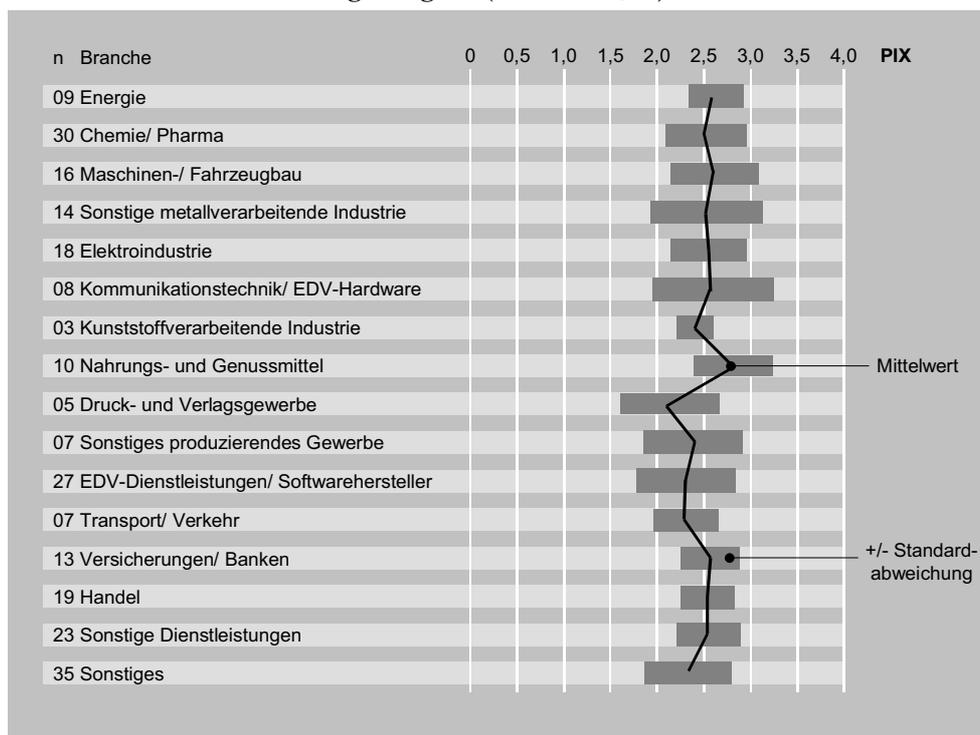
4.3 Antworttendenzen

Durchweg ist bei den Items die Tendenz erkennbar, „je mehr..., desto professioneller“ oder „je mehr EDV-Unterstützung, desto professioneller“. Dies und auch die Punkteangaben bei den Antwortalternativen lassen auch klar erkennen, mit welchen Antworttendenzen Punkte zu sammeln sind, um dann einen möglichst hohen Professionalisierungsindex erreichen zu können. Allein diese offensichtlichen Antworttendenzen, die

aus dem obigen Fragen- und Antwortbeispiel zu ersehen sind, disqualifizieren schon das Erhebungsinstrumentarium.

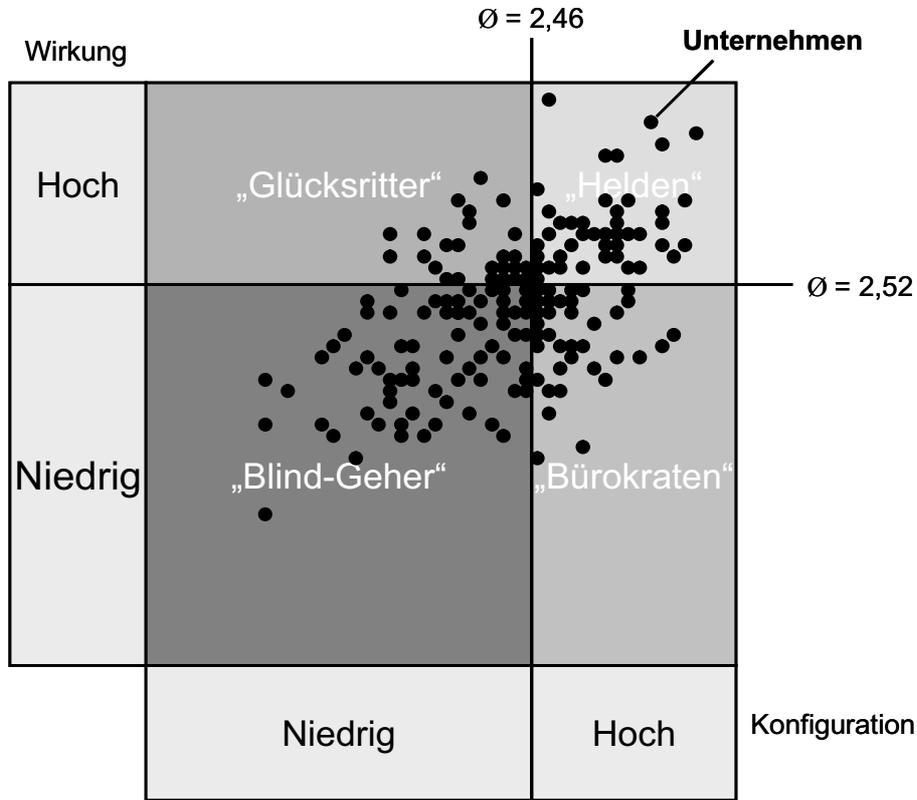
Auf solche Urteilstendenzen ist es wohl auch zurückzuführen, dass bei der PIX-Untersuchung 2004 zunächst erstaunliche Ergebnisse berichtet werden. Die Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie erreichen die höchsten PIX-Werte. Nicht so erstaunlich ist, dass die Mittelwerte sich so um etwa 2,5 massieren in einer Skala von 0 – 4 und die Streuung relativ gering ist.

Abb. 4: PIX und Branchenzugehörigkeit (DGFP 2005, 83)



Erstaunlich ist schon, dass die sonst im Personalbereich nicht unbedingt durch best practice-Beispiele hervorgetretene Nahrungs- und Genussmittelindustrie am besten abschneidet. Dies ist wohl auch dadurch zu erklären, dass bei dieser Untersuchung im Wesentlichen Personalvorstände, Personalleiter und Personalreferenten hinsichtlich ihres Selbstbildes befragt wurden und entsprechende Antworttendenzen rekonstruiert haben. Die durch die Indexbildung produzierte Nivellierungstendenz zeigt sich eindeutig in der Massierung der Antworten im mittleren Bereich. Auf dieser Grundlage dann eine Professionalitätsmatrix zu erstellen und eine Einordnung in „Helden, Bürokraten, Glücksritter und Blind-Geher“ vorzunehmen, ist ebenso gewagt, wie Korrelationen zwischen dem PIX-Wert und dem Unternehmenserfolg herzustellen.

Abb. 5: Professionalitäts-Matrix (DGFP 2005, 76)



„Während der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) keinen signifikanten Zusammenhang mit der Eigenkapitalquote aufweist, korreliert er mittelstark mit der Eigenkapital- und mit der Gesamtkapitalrendite“ (DGFP 2005, 86). Es ist wohl äußerst mutig, hier direkte Einflüsse unterstellen zu wollen, so wie es in der Ausgangskonzeption zum Ausdruck kommt (vgl. Abb. 1). Ebenso mutig ist es, den dort genannten Unternehmenserfolg durch die Eigen- und Gesamtkapitalrendite zu messen. Hier haben sich in der Praxis aussagefähigere Kennzahlen, wie z.B. EBIT oder Cash-Flow herausgebildet, wobei allerdings der Zusammenhang zwischen Professionalität des Personalmanagement und dem wie auch immer gemessenen Unternehmenserfolg ein neues Forschungsfeld darstellen würde (vgl. Scholz 1990, 40).

5. Fazit: Aktionismus ohne Methode und Nutzen

Vom theoretischen Ansatz über die konzeptionelle Grundlage bis zur Entwicklung des Messinstrumentariums sind gravierende Schwachpunkte festzustellen, die den Eindruck aufkommen lassen, als handle es sich bei dem Professionalisierungs-Index der DGFP um einen blinden Aktionismus, der einer soliden theoretisch-methodischen und vor allem empirischen Fundierung vorgezogen wurde. Dies ist absolut nicht nachzuvollziehen, zumal die DGFP über einen hervorragenden empirischen

Zugang verfügen würde und der in der Professionalisierungsinitiative der DGFP intendierte breite Messwettbewerb selbst auf einer professionellen methodischen Basis stattfinden sollte.

Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP ist auf der jetzigen Grundlage reiner Ad-hoc-Empirismus, bei dem man wirklich nicht weiß, woher das Messinstrumentarium kommt und wohin die Ergebnisse führen. Insofern ist dies auch ein Trost für alle „Blind-Geher“. Sie können sich leicht über die durchschaubaren Antworttendenzen über Glücksritter und Bürokraten zu Helden machen. Man kann sich dann auch kräftig über 0,1 oder 0,2 Differenz zu einem Konkurrenten streiten oder freuen. Das Ganze ist von genauso wenig Nutzen wie die (vgl. DGFP 2005, ab Seite 91) erteilten, gut gemeinten Ratschläge zur Steigerung der Professionalität (z.B. anwenderfreundliche Homepagegestaltung, Lebenszyklus der Instrumente beachten oder DV-Stützung der Prozesse).

Für die Professionalisierungstendenz bedeutet derartiger empirischer Ad-hoc-Aktionismus einen herben Rückschlag. Es ist wohl an der Zeit, eine Personalforschungs-Initiative zu starten, damit dieses Fach in keinem Lehrplan mehr fehlt. Damit besteht vielleicht die Chance, so viel Professionalität zu vermitteln, dass durch methodisch fundierte Personalforschung brauchbare Messinstrumentarien entwickelt werden und damit das empirische Forschungsfeld in der Personalpraxis nicht mehr irritiert wird.

Literatur

- Beyer, J./Metz, T. (1995): Professionalisierungspfade des Personalwesens. In: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München/Mering, 1995, 185-206.
- Bronner, R./Appel, W./Wiemann, V. (1999): Empirische Personal- und Organisationsforschung: Grundlagen – Methoden – Übungen. München/Wien.
- DGFP e. V. (Hrsg.) (2005): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP: Grundlagen, Konzept, Messmethodik. Bielefeld.
- DGFP e. V. (Hrsg.) (2002): Herausforderung Personalmanagement – Auf dem Weg zu professionellen Standards. Ergebnisse des Arbeitskreises „Personalfunktion der Zukunft“. Frankfurt am Main.
- Domnik, E./Seisreiner, A./Wagner, D. (1996): Zur Professionalisierung der Personalfunktion. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde in ostdeutschen Unternehmen. In: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.): Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern, München/Mering, 353-379.
- Kromrey, H. (2002): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 10. Aufl., Opladen.
- Martin, A. (1994): Personalforschung, 2. Aufl., München/Wien.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl., München/Wien.
- Scholz, C. (1990): Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. Problemfelder, Defizite, Konsequenzen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4(1), 37-54.
- Wächter, H. (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, 47(2), 141-150.
- Wagner, D./Domnik, E./Seisreiner, A. (1995): Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotential eines holistisch-voluntaristischen Managementkonzepts. In: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München/Mering, 111-138.
- Wunderer, R. (1983): Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte. In: Die Betriebswirtschaft, 43(2), 217-236.