

Marr, Rainer

**Article**

Wann ist eigentlich etwas "Personalforschung"? Anmerkungen zum Beitrag "Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus: Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP" von Walter A. Oechsler

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Marr, Rainer (2006) : Wann ist eigentlich etwas "Personalforschung"? Anmerkungen zum Beitrag "Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus: Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP" von Walter A. Oechsler, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 1, pp. 7-11

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105223>

**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.*

Rainer Marr\*

**Wann ist eigentlich etwas „Personalforschung“?  
Anmerkungen zum Beitrag „Personalforschung als  
Ad-hoc-Aktionismus: Der Personalmanagement-  
Professionalisierungs-Index der DGFP“ von  
Walter A. Oechsler**

Walter Oechslers Kritik am Professionalisierungs-Index der DGFP ist in gewisser Weise erstaunlich. Dies gilt nicht so sehr für den Inhalt seiner Kritik als vielmehr für die dahinter stehende Intention. Bezüglich seiner inhaltlichen Kritik könnte man Oechsler weitgehend zustimmen, wenn es sich bei der kritisierten DGFP-Studie um einen ihm vorgelegten Dissertationsentwurf handelte. Dies ist aber nicht der Fall, worauf zurück zu kommen sein wird. Was aber ist seine Intention? Wovon will er warnen, wenn er das von der DGFP vorgeschlagene Instrument als „nicht nur von keinerlei Nutzen, sondern sogar schädlich“ (107) qualifiziert? Könnte es sein, dass Oechsler die hinter dem Professionalisierungs-Index stehende Idee sowie Funktion und Reichweite des Instruments missverstanden hat?

Wenn oben gesagt wurde, Oechsler hätte Recht mit seiner Kritik, wenn es sich um einen ihm vorgelegten Dissertationsentwurf handelte – was macht dann den Unterschied zu dem von ihm kritisierten Papier aus? Kann man Qualitätsansprüche an methodisches Vorgehen so einfach reduzieren, nur weil es sich bei der Arbeitsgruppe, die PIX entwickelt hat, um Praktiker handelt?

Absicht der DGFP-Studie ist es nicht – wie üblicherweise von einer Dissertation verlangt – die wissenschaftliche Personalforschung voranzubringen, sondern der Wirtschaftspraxis eine Orientierungshilfe anzubieten, die aktuell dringlicher erforderlich ist als je zuvor. Davon könnte auch die personalwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung profitieren, deren bisherige Bemühungen in dem hier interessierenden Zusammenhang für die personalwirtschaftliche Praxis nicht besonders hilfreich waren.

Das Kernproblem für die personalwirtschaftliche Forschung ist offenkundig: Zum einen ist das zu analysierende Problemfeld außerordentlich komplex – nicht nur was die Zahl und Art seiner Parameter betrifft, sondern auch wegen der vielfältigen Wirkungsinterdependenzen – egal ob man sich ihm aus der Perspektive der Professionalisierung, wie in der DGFP-Studie, nähert oder aus der der Qualitätsbewertung,<sup>1</sup> zum anderen ist das Praxisfeld, in dem ein Modell- bzw. Hypothesentest erfolgen könnte, außerordentlich sensibel – für eine großzahlige Datensammlung

---

\* Univ.-Prof. Dr. Rainer Marr, Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Entscheidungs- und Organisationsforschung, Personalentwicklung an der Universität der Bundeswehr in München Werner-Heisenberg-Weg 39, D – 85577 Neubiberg.  
E-mail: Rainer.Marr@unibw.de.

<sup>1</sup> vgl. hierzu die Beiträge im Sammelband von Klimecki, R./Remer, A. (Hrsg.) (1977): Personal als Strategie. Neuwied.

fehlt im Allgemeinen bei den Unternehmen die Bereitschaft, wozu die empirische personalwirtschaftliche Forschung in der Vergangenheit einen nicht zu unterschätzenden Beitrag geleistet hat.

Das sich daraus ergebende Dilemma ist für die personalwirtschaftliche Forschung weitgehend konstitutiv, und, wenn man sie nicht der Ignoranz in Bezug auf relevante Praxisprobleme bezichtigen will, wohl auch Ausschlag gebend für den derzeit unbefriedigenden Stand der Forschung. Die Reaktionsmöglichkeiten liegen ebenfalls auf der Hand:

- zum einen die Reduzierung der inhaltlichen – und methodischen – Komplexität auf ein Maß, das für beide Seiten, Wissenschaft und Praxis, noch beherrschbar ist – mit entsprechender bewusster Reduzierung der Reichweite der so erzielbaren Erkenntnisse;
- zum anderen die Einbeziehung der Praxis, um ihr Interesse für erzielbare Forschungsergebnisse zu wecken und mögliche Akzeptanzbarrieren frühzeitig zu vermeiden.

Dies ist der Weg, den die DGFP grundsätzlich in ihren Arbeitskreisen beschreitet und dementsprechend auch bei dem hier in Frage Stehenden. Eine solche Vorgehensweise aber hat Implikationen, an denen die Kritik von Walter Oechsler erstaunlicherweise völlig vorbei geht. Im Vordergrund steht dabei die für solche Arbeitskreise spezifische Form der Wissenssammlung und -generierung.

Die Struktur der Arbeitskreise der DGFP bietet im Regelfall ein Professionalisierungsniveau und Erfahrungspotential, wie es an universitären Forschungsinstituten nicht zur Verfügung steht. Mit dem Vorwurf der „Unprofessionalität“ begibt man sich damit schnell auf dünnes Eis – vorausgesetzt man grenzt den Begriff der Professionalität nicht unzulässig ein. Allerdings kann es sein, dass sehr unterschiedliche „Professionalitäten“ aufeinander stoßen. Dies wäre beispielsweise der Fall gewesen, wenn Oechslers methodische Forderungen zur Diskussion gestanden wären. Die Professionalität der Praxisvertreter entspricht in ihrer Art zweifellos nicht der von Oechsler. Ist sie deshalb geringer zu schätzen? Für jeden Beteiligten in solchen Gruppendiskussionen muss, wenn der Prozess erfolgreich sein soll, der alte Grundsatz der Organisationsentwicklung gelten, nämlich „jeden Einzelnen dort abzuholen, wo er steht“. Eine nach einer gemeinsamen Theorieplattform suchende Vorfelddiskussion muss sich daher – anders als in einem Universitätsinstitut – am Kenntnisstand und vor allem auch am Interesse der Beteiligten orientieren. Als Kriterium für Letzteres gilt dabei nicht, was andere als wissenschaftlichen Standard betrachten, sondern die persönliche Einschätzung des Beitrags für das, was erreicht werden soll. Die individuelle Investition in Zeit, Energie und monetäre Aufwendungen fordert andere Kriterien, als sie im wissenschaftlichen Alltag geläufig sind. Und jedes einzelne Arbeitskreismitglied will und muss mit seiner Kosten-Nutzen-Einschätzung ernst genommen werden!

Es ist weder das Ziel des Arbeitskreises, ein „Forschungsergebnis“ vorzulegen, noch, wie Oechsler glaubt, einen „Messwettbewerb“ zu initiieren (vgl. 109 und 119), sondern einen Prozess in Gang zu setzen, der jedem Interessierten (zunächst einmal individuellen) Nutzen stiften könnte. In der „Wissenschaftssprache“ würde man diesen Prozess als „evolutionär“ bezeichnen bzw. Initiatoren und Akteure als „lernendes

System“. Die Etablierung eines „Professionalisierungs-Index-Rates“, der Erfahrungen sammeln und auswerten sowie das Instrument anpassen soll, verdeutlicht diese Absicht.

Mit dieser Sichtweise stellen sich manche der kritischen Anmerkungen von Oechsler möglicherweise etwas anders dar:

### **1. Vorwurf: Stakeholder-Ansatz als Fassade:**

Walter Oechsler hat durchaus Recht, wenn er meint, dass der zu Grunde gelegte Stakeholder-Ansatz konsequenter hätte umgesetzt werden können. Dazu hätte es aber – wie er auch anmerkt – eines deutlich differenzierteren Instrumentariums bedurft. Hiergegen sprachen aus der Sicht des Arbeitskreises pragmatische Erwägungen. Grundlage hierfür hätten Interessenstrukturmodelle der Stakeholdergruppen sein müssen, für die es aber, vor allem mit Blick auf die Professionalität, bisher keine geeigneten Ansatzpunkte gibt. Es geht nicht darum, das repräsentative Bild einer „interessenpluralistischen Konfliktperspektive“ zu vermitteln, sondern darum, die Grundlage für eine innerbetriebliche Diskursplattform zu schaffen, die den Entscheidungsträgern Hilfe geben kann, Konfliktfelder zu erkennen und dialogorientiert abzubauen. Mit der vorgenommenen Systematisierung der (von den Experten unterstellten) Stakeholdererwartungen mit Hilfe der Balanced Scorecard wurde der Anschluss an die aktuellen innerbetrieblichen Diskussionen gesucht, aber keineswegs divergierende Interessen der Stakeholder, wie Oechsler vermutet, aufgelöst. Auch die Balanced Scorecard ist kein konfliktfreies Steuerungsinstrument. Der Aufbau einer von der innerbetrieblichen Diskussionschance abgelösten „interessenpluralistischen Anspruchsperspektive“ würde kaum jemandem nützen.

### **2. Vorwurf: Konventionalismus ohne empirische Fundierung**

Das dem PIX-Index zu Grunde gelegte Modell ist ein normatives, das man durchaus, wie Oechsler, als „Konventionalismus unter den im Arbeitskreis vertretenen Teilnehmern“ (111) betrachten kann. Oechsler kritisiert, „dass kein Versuch unternommen wurde, das Konzept auch empirisch zu fundieren“ (111). Nun bestand der Arbeitskreis mit zwei Ausnahmen aus Personalverantwortlichen mit langjähriger Führungserfahrung. Deren Erfahrungen einem Test durch eine (von ihnen zu entwickelnde) qualitative explorative Studie zu unterwerfen, ist eine zwar wissenschaftlich legitime Forderung, kaum aber eine probate Vorgehensempfehlung.

### **3. Vorwurf: Plausibilitäts- und Methodenprobleme**

Dem Konzept von PIX liegt eine Differenzierung zwischen Konfigurationsprofessionalität und Wirkungsprofessionalität zu Grunde. Oechsler kritisiert, dass die Operationalisierung der Dimensionen Plausibilitätsprobleme aufwerfe, weil institutionelle Voraussetzungen (und damit Konfigurationen) und Wirkungen nicht immer sauber abzugrenzen seien. Diese Uneindeutigkeit ist nicht von der Hand zu weisen; sie scheint aber auch nicht auflösbar. Welche Theorie Oechsler durch den Kopf geht, mit deren Anwendung dieses Problem hätte verhindert werden können, bleibt unklar. Hier bleibt nur die kritische Abwägung der Art der Operationalisierung der Dimensionen. Oechslers selbst gewähltes Beispiel der Sozialpartnerschaft verdeutlicht das Dilemma. Konfigurationsprofessionalität kann kaum in dem Wissen bestehen, dass die

Betriebsverfassung „strukturell so angelegt [ist], dass Arbeitgeber und Betriebsrat sozialpartnerschaftlich zusammenarbeiten sollten“ (112), sondern nur darin, wie mit dieser rechtlichen Grundlage umgegangen wird. Daraus entsteht die je betriebsspezifische Form von Sozialpartnerschaft.

Aber selbstverständlich bleiben die vorgenommenen Setzungen in Bezug auf die Inhalte der beiden Dimensionen kritikanfällig. Hier könnte sicherlich ein Verbesserungspotential liegen.

Damit hängt auch die Frage der Abhängigkeit (oder Unabhängigkeit) der Dimensionen zusammen. Den beteiligten Arbeitskreismitgliedern war klar, dass die Unterdimensionen nicht unabhängig voneinander sind. Der empirische Test bestätigte dies, lieferte aber keine Hinweise, dass ihre getrennte Ermittlung zu falschen Schlussfolgerungen führen könnte. Dies gilt auch für die in dieser Hinsicht wohl problematischsten Unterdimensionen des Beziehungs- und Kulturmanagements. Wie stark man die methodisch berechtigten Bedenken von Walter Oechsler gewichtet, hängt sehr von der mit dem Index verfolgten Zwecksetzung ab. Hier ist wieder auf den oben schon angesprochenen evolutorischen Prozess hinzuweisen. Für die Verantwortungsträger in der Praxis dürften die Einzelwerte von wesentlich größerem Interesse sein als ein durch Aggregation gebildeter Index.

Die mit der Erstellung des Instrumentariums verbundenen Fragen zu den methodischen Anforderungen und der Art der Indexbildung haben den Arbeitskreis sehr beschäftigt. Im Vordergrund stand dabei das von Oechsler angesprochene und mit jeder empirischen Analyse verbundene Dilemma zwischen methodischer Sauberkeit und Handhabbarkeit – und damit die Auswirkungen auf Umfang und Akzeptanz des Instrumentariums. Das Ergebnis dieser Diskussion kritisiert Oechsler als eine „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“ (115). Allerdings war der Arbeitskreis nicht ganz so leichtfertig, wie Oechsler es vermutet. Hinsichtlich der Messmethodik holte sich der Arbeitskreis externe Expertise von einem universitären Kollegen, dessen Professionalität außer Frage steht. Dabei stand nicht die Messmethodik an sich im Vordergrund, sondern der pragmatische Gestaltungsspielraum, das heißt also, die Frage, welche Konsequenzen sich in Bezug auf den Aussagewert der empirischen Analyse genau aus den von Oechsler mit Recht angesprochenen Problemen bzw. „Unsauberkeiten“ ergeben könnten. Hinsichtlich der Verzerrungseffekte aus der Sicht der Befragten wurde ein Pretest mit Führungskräften aus Mitgliedsfirmen der DGFP vorgeschaltet. Auf Grund beider Bewertungen entschied sich der Arbeitskreis für die nun praktizierte Vorgehensweise – verbunden mit der Überlegung, die auftretenden Fragen bei der Einschätzung des Aussagewertes der durchgeführten Analyse zur Anpassung des Instrumentariums zu nutzen. Dabei geht der Arbeitskreis davon aus, dass die Nutzer des Instruments, die Verantwortungsträger für das betriebliche Personalmanagement, sehr wohl in der Lage sind, den Unterschied zwischen Äpfeln und Birnen zu erkennen und mit diesem umzugehen.

Oechslers Methodenkritik wäre anders zu bewerten, wenn es darum ginge, was er vermutet, einen „Messwettbewerb“ zu initiieren. Seine Anmerkungen zu den unter-

stellten Antworttendenzen machen dies deutlich: „Durchweg ist bei den Items die Tendenz erkennbar, 'je mehr ..., desto professioneller' oder 'je mehr EDV-Unterstützung, desto professioneller'. Diese 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“ (117). Hier liegt der Irrtum, der angesichts der Fragwürdigkeit mancher Hochschul-Rankings verständlich ist. Aber was sollte einen verantwortlichen Personalmanager bewegen, „Punkte zu sammeln ..., um dann einen möglichst hohen Professionalisierungsindex erreichen zu können“? Selbstbetrug ist in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation nicht nur gefährlich, sondern dumm.

Eingangs wurde die Frage gestellt, wann eigentlich von Personalforschung gesprochen werden kann. Der Anspruch des Arbeitskreises war es nicht, wie oben schon gesagt, die theoretische Forschung voran zu bringen, sondern Hilfestellung für die Wirtschaftspraxis zu bieten. Grundlage hierfür war die praktische Expertise der Arbeitskreismitglieder und die darin begründete spezifische Professionalität sowie ein dialogischer Prozess von erheblicher Dauer und Intensität. Von „blindem Aktionismus“ oder einem „Ad-hoc-Empirismus“ in diesem Zusammenhang zu sprechen, wird der Professionalität der Beteiligten und der Qualität ihres Dialoges nicht gerecht. Im Interesse einer für die Entwicklung unserer Wirtschaft dringend erforderlichen stärkeren Professionalisierung im Personalmanagement dient vorschnelle Disqualifizierung aus akademischer Warte niemandem. Wenn Oechsler dazu aufruft, eine Personalforschungsinitiative zu starten, dann ist dies nur zu begrüßen, dokumentiert aber gleichzeitig den Rückstand der akademischen Forschung. Die Gefahr der empirischen personalwirtschaftlichen Forschung liegt in ihrer Selbstbezüglichkeit und der von ihr ausgehenden Irrelevanz. Hätte man dem Projekt der DGFP ein akademisches Kleid geben wollen, so hätte man wohl ein ausführliches Kapitel über „Grounded Theory“ voranstellen müssen. Ob das aber die Verantwortungsträger in der Wirtschaftspraxis sehr ermutigt hätte, bleibt offen.

Die Stärken von PIX liegen in seiner Offenheit gegenüber betriebsspezifischen Gegebenheiten und sich darin vollziehenden Erfahrungssammelprozessen sowie seiner Eignung als Dialogplattform. Ob in dem unverkennbaren Hang zum Pragmatismus eine Schwäche von PIX liegt, muss die unternehmensspezifische Nutzung wie auch der Dialog zwischen den Experten (aus Wissenschaft und Praxis) über die Weiterentwicklung von Professionalität im Personalmanagement – aber auch in der personalwirtschaftlichen Forschung (!) – zeigen. Gelänge es, Walter Oechslers Kritik in einen Impuls für eine praktisch nutzbare personalwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung umzusetzen, dann hätte die (Forschungs-)Arbeit des PIX-Arbeitskreises einen nicht zu unterschätzenden Beitrag sowohl für das personalwirtschaftliche Selbstverständnis in der Wirtschaftspraxis wie auch für eine Annäherung der empirischen personalwirtschaftlichen Forschung an die Probleme der Praxis geleistet.