

Pietsch, Gotthard

**Article**

## Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Pietsch, Gotthard (2006) : Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 2, pp. 160-182

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105254>

**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.*

Gotthard Pietsch\*

## **Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik\*\***

Aufgrund eines verstärkten ökonomischen Legitimationsdrucks und des zunehmenden Einflusses des Shareholder-Value-Denkens wuchs in größeren Unternehmen das Interesse der Personalpraxis an Konzepten wertorientierter Personalarbeit. Obwohl die zugrunde liegenden indikatorengestützten Messkonzepte mit erheblichen methodischen Einwänden konfrontiert sind, sollen sie den Nachweis personalwirtschaftlicher Beiträge zur Steigerung des Eigentümerwerts ermöglichen. Der Aufsatz analysiert die Gründe für die – ungeachtet der methodischen Einwände – zunehmende Verbreitung der Konzepte wertorientierter Personalarbeit aus einer organisationstheoretischen Perspektive. Letztere verbindet unter Rückgriff auf die Idee der Strukturdualität die Analyse organisationaler Rationalitätsmythen mit der Betrachtung zentraler Akteursinteressen. Vor diesem Hintergrund erweist sich der Erfolg wertorientierter Personalarbeit nicht zuletzt als das Resultat einer umfassenden sozialorganisationalen Integrationsleistung, die kollektive Mythen mit individuellen Akteursinteressen organisationsstrukturell koppelt.

### **Value-based Human Resource Management between Myth and Micro politics**

Under the influence of shareholder value philosophy and under pressure to justify themselves, human resource management professionals are searching for concepts to measure the effects of their decisions on shareholder value. However, the value-based performance measurement of human resource management practices faces considerable methodical problems. From an organizational theory perspective, this paper analyzes the reasons for the spread of these concepts despite remaining methodological objections. Thereby, the underlying perspective of organizational theory combines the analysis of rationalized myths with the examination of the interests of dominant actors and, for the purpose of this combination, draws on the idea of the duality of structure. Upon this theoretical background, the success of value-based human resource management practices proves to be the result of broad organizational integration. In this spirit, the formal structures of value-based performance measurement offer the chance to couple collective myths with individual interests in organizations.

Key words: **Human Resource Management, Value-based Performance Measurement, Organizational Theory, Duality of Structure, Rationalized Myths**

---

\* Dr. Gotthard Pietsch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand an der FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, Profilst. 8, D – 58084 Hagen; gotthard.pietsch@fernuni-hagen.de.

\*\* Artikel eingegangen: 18.5.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 2.2.2006.

## 1. Einleitung

Die wertorientierte Unternehmensführung (auch Shareholder-Value-Management) prägt die Unternehmensleitbilder der Aktiengesellschaften in den USA. In den 1990er Jahren verbreitete sie sich zunehmend in Europa und wird heute auch von den meisten Großunternehmen des deutschsprachigen Raumes aufgegriffen. Die Shareholder-Value-Perspektive sieht den generellen Zweck von Unternehmen in einer kontinuierlichen Steigerung des Marktwertes des Eigenkapitals (= Shareholder Value). Nicht selten wird die Ausrichtung aller betrieblichen Aktivitäten auf dieses ökonomische Oberziel der Eigentümerwertsteigerung als die zentrale „Existenzfrage für strategisch denkende und handelnde Großunternehmen“ (Schellinger 2004, 95) verstanden. Gestützt auf Methoden der Investitions- und Finanzierungstheorie forcierte die Shareholder-Value-Orientierung zunächst im strategischen Management die Fokussierung auf ökonomisch-finanzielle Zielsetzungen (z.B. Hardtmann 1996, 58).

Dabei gerieten schließlich auch die Personalarbeit und die spezialisierten Personalbereiche unter einen (nochmals) intensivierten ökonomischen Legitimationsdruck, der sich zuvor bereits in den 1980er Jahren – insbesondere als Folge wirtschaftlich rezessiver Tendenzen – erhöht hatte (z.B. Scherm 2004, 66). Seither sind personalwirtschaftliche Maßnahmen und spezialisierte Personalbereiche vielfach darauf angewiesen, ihre positiven Wirkungen auf das Humankapital oder ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg unter Rückgriff auf „objektivierte“ und quantitativ-finanzielle Kriterien nachzuweisen (Bahnmüller/Fisecker o. J., 70; Eigler 1999, 232). Vor diesem Hintergrund richtet sich die Aufmerksamkeit der (Personal-)Praxis auf Konzepte zur wertorientierten Erfolgsbeurteilung der Personalarbeit und den Nachweis personalwirtschaftlicher Beiträge zur Eigentümerwertsteigerung (z.B. DGFP 2004; Weinberg 2004, 15).

Die Diskussion wertorientierter Methoden der Personalarbeit erfolgt teilweise kontrovers. Unternehmensberater und Praktiker verbinden damit nicht selten große Hoffnungen; gelegentlich finden sich jedoch kritische Stimmen, die insbesondere auf methodische Defizite hinweisen (z.B. Bahnmüller/Fisecker o. J., 71; Eigler 1999; Gertz 2004; Wolf/Zwick 2003). Diese fachliche Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen wertorientierter Personalarbeit ist unerlässlich. Sie verdeutlicht eine zunächst durchaus auffallende Diskrepanz zwischen der (noch?) begrenzten „methodischen Reife“ des wertorientierten Performance Measurement in personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern einerseits und dem dennoch hohen Interesse der Praxis an diesen Konzepten andererseits. Die Gründe für diese Diskrepanz erschließen sich vor allem dann, wenn man – neben den methodischen Einwänden – den organisationalen Kontext wertorientierter Personalarbeit und die Interessenstrukturen beteiligter Akteure berücksichtigt.

Es ist daher das Ziel des Beitrages, die zunehmende Diskussion und Verbreitung der Konzepte wertorientierter Personalarbeit in der Unternehmenspraxis aus einer organisationstheoretischen Perspektive zu analysieren. Jenseits der Fragen zu den Möglichkeiten und Grenzen ihrer methodischen Weiterentwicklung soll das Zusammenwirken sozial-organisationaler Strukturen und individueller Interessen bei der Etablierung wertorientierter Personalarbeit herausgearbeitet werden. Mithin fokussiert die

folgende Analyse ausdrücklich auf die Entwicklungen in der Unternehmenspraxis und nicht auf die Besonderheiten des – insbesondere im anglo-amerikanischen Raum geführten – Diskurses zur personalwirtschaftlichen Erfolgsmessung in den Institutionen der Wissenschaft. In den funktional differenzierten, modernen Organisationsgesellschaften stellen Wirtschaft und Wissenschaft deutlich unterschiedliche soziale Funktionssysteme dar, die bereits auf verschiedenen Norm- und Kommunikationssystemen beruhen und sich damit nur sehr begrenzt einheitlich analysieren lassen (z.B. Kieserling 2001; Luhmann 1988, 10 und 1992, 7; Schimank 2005, 23-24; ähnlich Kieser 2002, 46; Stichweh 1994). Natürlich werden Erkenntnisse des wissenschaftlichen Diskurses zu den Erfolgswirkungen der Personalarbeit aufgegriffen, wenn sie z.B. über Beratungskonzepte unmittelbar Einfluss auf die Unternehmenspraxis entfalten oder zur Beurteilung der methodischen Reife der Praktikerkonzepte geeignet sind.

Mit diesem Fokus auf die Entwicklungen in der Unternehmenspraxis erfolgt zunächst eine kurze Charakterisierung zentraler Merkmale wertorientierter Personalarbeit sowie methodischer Einwände. Im Anschluss daran wird die zugrunde liegende organisationstheoretische Perspektive skizziert. Diese integriert die Analyse von Rationalitätsmythen durch den soziologischen Neoinstitutionalismus mit einer mikropolitischen Betrachtung von Akteursinteressen und greift zu dem Zweck dieser Integration auf die Idee der Strukturdualität zurück. Sie ist dazu geeignet, die Popularität wertorientierter Personalarbeit – trotz gegebener methodischer Einwände – zu begründen. In diesem Zusammenhang wird zunächst untersucht, inwieweit die Konzepte wertorientierter Personalarbeit einerseits zentrale Merkmale eines – legitimatorisch bedeutsamen – Rationalitätsmythos aufweisen und andererseits durch Interessenstrukturen relevanter Akteure getragen werden. Abschließend soll herausgearbeitet werden, dass das rekursiv strukturierte Wechselspiel kollektiver Mythen mit individuellen Interessen wesentlich zum Erfolg wertorientierter Personalarbeit (und mitunter auch anderer Managementmethoden) in den Unternehmen beiträgt.

## **2. Wertorientierte Messkonzepte für die Personalarbeit: „Mehr Kunst als Wissenschaft“**

Wertorientierte Personalarbeit bezweckt eine strategische Steuerung des Personaleinsatzes mit dem Ziel, den Wert des Humankapitals und damit schließlich den Eigentümerwert zu steigern. Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass die Personalarbeit nachhaltige – allerdings schwer zu operationalisierende – Wirkungen auf die finanzielle Performance eines Unternehmens entfaltet (z.B. die empirischen Untersuchungen von Huselid 1995; Liouville/Bayad 1998; Schuster 1986). Wertorientierte Personalarbeit basiert daher vor allem auf Verfahren zur Messung personalwirtschaftlich bedingter Wertsteigerungen. Dies soll eine umfassende ökonomische Durchdringung sowie eignerorientierte Reflexion aller personalwirtschaftlichen Entscheidungen ermöglichen.

Die Konzepte des wertorientierten Performance Measurement der Personalarbeit beziehen sich einerseits auf die Evaluation der Aktivitäten spezialisierter Personalbereiche (z.B. DGFP 2004) sowie andererseits auf die umfassendere Analyse des Humankapitals in Unternehmen (z.B. Wucknitz 2002). Das „Humankapital“ gilt dabei als akkumuliertes menschliches Leistungspotenzial eines spezifischen Unternehmens, das

neben Kundenstamm, Reputation etc. einen immateriellen Vermögenswert darstellt (Schellinger 2004, 221). Da die Aktivitäten spezialisierter Personalbereiche aus Sicht des Shareholder-Value-Ansatzes primär über das Humankapital auf den Eigentümerwert wirken (Ackermann 2003, 49; Wucknitz 2002, 9), erweist sich die Grenze zwischen der wertorientierten Evaluation spezialisierter Personalbereiche und der umfassenderen Bewertung des Humankapitals als fließend. Nicht zuletzt soll die Akzeptanz personalwirtschaftlicher Maßnahmen und spezialisierter Personalbereiche in der Unternehmenspraxis auch unter den gewandelten Bedingungen des Shareholder-Value-Managements verbessert werden. So erscheinen in den wertorientierten Messkonzepten Personalauszahlungen nicht nur als laufende finanzielle Belastung, sondern auch als strategische Investitionen in das Humankapital. Letztere können aus Sicht der Eigentümer zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen, wenn sie beispielsweise mit leistungsbezogenen Cash Flows verbunden sind.

Bisher existiert allerdings kein allgemein anerkanntes Verfahren zur Ermittlung von Wertbeiträgen der Personalarbeit oder von Humankapitalwerten eines Unternehmens (Schellinger 2004, 209). Einen umfassenden Überblick über Messkonzepte des Humankapitals bieten z.B. Scholz/Stein/Bechtel (2004). Sie unterscheiden zwischen Marktwert-, Accounting-, Indikatoren-, Value-Added- und Ertrags-orientierten Messansätzen des „Human Capital Management“ (Scholz/Stein/Bechtel 2004, 51-210). Die dort referierten Ansätze widmen sich jedoch häufig einer Messung des gegenüber dem Humankapital umfassenderen „intellectual capital“ (z.B. Bukowitz/Williams 1999, 222) und weisen darüber hinaus nicht immer einen unmittelbaren Bezug zu dem Shareholder-Value-Ansatz auf. Zu den – hier nicht detailliert darstellbaren – Ansätzen einer wertorientierten Personalarbeit zählen (DGFP 2004, 12-22; Schellinger 2004, 209-251):

- das für den deutschsprachigen Raum grundlegende (wertorientierte) Konzept einer kennzahlenorientierten Mitarbeiterführung Bühners (1997),
- der auf Unternehmensbewertungsverfahren begründete Ansatz Hubers (1998),
- die auf Grundgedanken der Balanced Scorecard referierenden Ansätze wie z.B. der Human-Capital-ROI nach Fitz-enz (2000) oder die HR Scorecard nach Becker et al. (1997) bzw. Becker/Huselid/Ulrich (2001),
- das „Workonomics™“-Konzept der Boston Consulting Group (z.B. Strack/Franke/Dertnig 2000),
- die Personalbewertung nach Wucknitz (2002, 196-200; Wucknitz/Baritz 2004, 39), die auch die Möglichkeit einer Orientierung am Shareholder Value explizit in Betracht zieht, und
- der wertorientierte Ansatz der DGFP (2004) zur Evaluation spezialisierter Personalbereiche.

Drei zentrale Merkmale der Konzepte zur Ermittlung von Wertbeiträgen der Personalarbeit lassen sich identifizieren:

- die Bezugnahme auf das Oberziel der Eigentümerwertsteigerung,
- die indikatorenbasierte Operationalisierung der Shareholder-Value-Orientierung durch personalbezogene Werttreiberschemata und

- die holistische Ausrichtung der Messkonzepte.

Das *Oberziel der Eigentümerwertsteigerung* dient als Fixpunkt wertorientierter Personalarbeit. Es kann im Einzelfall durch unterschiedliche Basiskennzahlen konkretisiert werden. Neben dem Markwert bei börsennotierten Gesellschaften (= Börsenkurs \* Anzahl der Anteile) kommt insbesondere die Ermittlung von Fundamentalwerten auf der Basis der Discounted-Cash-Flow-Methoden (z.B. der WACC-Ansatz) oder der Residualgewinn-Konzepte (z.B. Cash Value Added CVA oder Economic Value Added EVA®) in Betracht (z.B. Ewert/Wagenhofer 2000; Günther 1997; Weber et al. 2004). Zur Operationalisierung des Ziels der Eigentümerwertsteigerung referieren die Konzepte wertorientierter Personalarbeit teilweise ausdrücklich auf spezifische Kennzahlen (z.B. das Workonomics™-Konzept). Andere Ansätze bieten lediglich eine sprachliche und mitunter äußerst unklar bleibende Bezugnahme auf das Ziel der Eigentümerwertsteigerung und plädieren beispielsweise für eine statistische Analyse der Korrelation gebildeter Humankapitalindizes mit Veränderungen des Unternehmenswerts (DGFP 2004, 28).

Die Operationalisierung der wertorientierten Unternehmensführung für das strategische (Personal-)Management erfolgt im Allgemeinen indikatorenbasiert durch die Entwicklung sog. „Werttreiberschemata“ (z.B. Bühner 1997; DGFP 2004; Heidecker 2003; Strack/Franke/Dertnig 2000; Wucknitz/Barlet 2004). Diese Werttreiberschemata basieren – teilweise ohne dies explizit zu verdeutlichen – auf den Grundideen der Wertsteigerungsanalyse und dem Referenzmodell des strategischen Shareholder-Value-Netzwerkes von Rappaport (1998, 56). Letzteres identifiziert das Umsatzwachstum, die Gewinnmarge, die auf Basis des CAPM ermittelten Kapitalkosten, den Gewinnsteuersatz sowie die Investitionen in das Umlauf- und Anlagevermögen als die fünf zentralen – zunächst ausschließlich der Finanzebene entstammenden – „Werttreiber“ zur Steigerung des Shareholder Value. Sie gelten als die besonders bedeutsamen Stellgrößen der Wertgenerierung und bieten damit auch „Anknüpfungspunkte für die strategische Analyse“ (Schellinger 2004, 131). Diese im Shareholder-Value-Netzwerk genannten finanziellen „Makro-Werttreiber“ (Schellinger 2004, 133) werden schließlich mit Hilfe von Wirkungshypothesen durch personalspezifische Mikro-Werttreiber („key micro value drivers“; Rappaport 1998, 171) für das strategische Personalmanagement weiter konkretisiert (z.B. für den Einzelhandel Gomez/Weber 1989, 54). Letztere gelten als Indikatoren für die Wertschaffung bzw. -vernichtung durch die Personalarbeit. Hierbei handelt es sich neben finanziellen Größen wie z.B. den Cash Flow je Mitarbeiter, die Wertschöpfung je Mitarbeiter oder die durchschnittlichen Mitarbeiterkosten insbesondere um nicht-finanzielle Indikatoren wie die Überstunden je Mitarbeiter, die Anzahl der Feedbackgespräche je Mitarbeiter, den Anteil interner Stellenbesetzungen, die Anzahl der Mitarbeiter mit variabler Vergütung, Krankenstand etc. (z.B. Brandl 2002, 46; Bühner 1997, 711-712; Jochmann 2003, 30; Strack/Franke/Dertnig 2000, 285; Strack/Villis/Klose 2003, 27; Wucknitz/Barlet 2004, 39). Dabei liegen Annahmen über Wertgenerierungsketten zwischen dem (finanziellen) Ziel der Steigerung des Eigenkapitalmarktwertes und den teilweise nicht-finanziellen personalwirtschaftlichen Kennzahlen zugrunde, die jedoch allenfalls partiell expliziert werden (können) (Pfaff/Kunze/Pfeiffer 2000).

Die Messung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge basiert darüber hinaus auf einer ausgeprägt *holistischen Perspektive* (ähnlich DGFP 2004, 64-65; Schellinger 2004, 213; Scholz/Stein/Bechtel 2004, 38-40). Sie ergibt sich damit als zentrales Element einer umfassenden kennzahlenbasierten Steuerung des Gesamtunternehmens und aller Teilbereiche im Dienste der Anteilseigner, die auch erfolgsabhängige Vergütungsformen (z.B. Aktienoptionsprogramme) beinhaltet. Dabei gilt nicht zuletzt die Berücksichtigung des Personals und der Personalarbeit als unerlässlich. Zur Begründung wird auf die Höhe des Personalkostenblocks hingewiesen, der in Großunternehmen häufig ein Mehrfaches der (sach-)kapitalbezogenen Kosten darstellt (Strack/Franke/Dertnig 2000, 284). Gleichzeitig gilt der Wert des Humankapitals als zentraler Bestandteil der immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens (Scholz/Stein/Bechtel 2004, 23) und sollte deshalb bei der wertorientierten Unternehmensführung nicht unbeachtet bleiben.

Die Ermittlung von Wertbeiträgen der Personalarbeit impliziert bisher jedoch *methodische Defizite*, die vor allem auf die erheblichen Mess-, Prognose- und Attributionsprobleme zurückzuführen sind und ggf. unerwünschte Steuerungswirkungen hervorrufen. So werden bereits die teilweise sehr unterschiedlichen Shareholder-Value-Basiskennzahlen zur Erfassung der Eigentümerwertentwicklung – z.B. der EVA®, der CVA in Verbindung mit dem CFROI (Cash Flow Return on Investment) oder die Discounted-Cash-Flow-Methoden – sowohl hinsichtlich ihrer theoretischen Fundierung als auch ihrer Operationalisierung kontrovers diskutiert (z.B. Hering/Vincenti 2004; Lammerskitten/Langenbach/Wertz 1997; Schneider 2001). Diese Probleme der theoretischen Fundierung und Implementierung des Shareholder-Value-Ansatzes verstärken sich jedoch deutlich, sobald die Entwicklung des Eigentümerunternehmenswerts auch auf die Einflüsse immaterieller Vermögenspositionen bzw. indirekter Leistungsbereiche zugerechnet werden soll. Für die Konzepte wertorientierter Personalarbeit soll dies primär am Beispiel des Workonomics™-Konzepts der Boston Consulting Group verdeutlicht werden, das aufgrund seiner expliziten Bezugnahme auf eine spezifische Shareholder-Value-Kennzahl (CVA oder EVA®) zu den weitergehend spezifizierten und insoweit „ausgereiften“ Messkonzepten der Ermittlung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge zählt.

Im Rahmen des Workonomics™-Ansatzes gelangt man ausgehend von dem CVA und nach einigen einfachen mathematischen Umformungen zu der „personalorientierten Wertschaffungskennzahl“ (Heidecker 2004, 147) des „Value Added per Person“ (VAP), der wie folgt definiert ist:  $VAP = CVA/P + ACP$  (z.B. Heidecker 2004, 150-151; Strack/Villis/Klose 2003, 26). Der VAP stellt dabei den (Brutto-)Wertzuwachs je Mitarbeiter dar, der auch die Personalkosten je Mitarbeiter ( $ACP =$  „Average Costs per Person“) beinhaltet. Im Workonomics™-Ansatz bildet der VAP (ergänzt um die durchschnittlichen Mitarbeiterkosten ACP sowie die Mitarbeiterzahl P) somit die zentrale Steuerungsgröße (z.B. Strack/Franke/Dertnig 2000, 28). Ob damit allerdings zieladäquate Steuerungswirkungen im Sinne der Shareholder-Value-Perspektive realisiert werden, bleibt fraglich. Da im VAP die Personalkosten per se als Indikator für eine Wertsteigerung des Humankapitals angesetzt werden, verringern sich durch diese inputorientierte Wertermittlung eher die Effizienzanreize. Zudem resultieren auch nach Ansicht der Befürworter dieses Konzeptes im Vergleich zu dem

– auf das Finanzkapital ausgerichteten – CVA mitunter erhebliche Unterschiede hinsichtlich der gemessenen Wertentwicklung (so z.B. auch Strack/Franke/Dertnig 2000, 284). Damit stellt sich unmittelbar die Frage, ob die Personalarbeit letztlich nach anderen Kriterien gesteuert werden soll als das Gesamtunternehmen oder wie solche Widersprüche zwischen dem kapitalmarktorientierten „capital view“ sowie dem humankapitalorientierten „human resources view“ letztlich auflösbar sind. Hier scheinen – ähnlich wie in anderen Konzepten (z.B. der DGFP 2004, bei Fitz-enz 2003 oder Wucknitz 2002) – zumindest partiell Widersprüche zu der Shareholder-Value-Perspektive und Konflikte mit dem Ziel der Eigentümerwertsteigerung vorprogrammiert zu sein. Letztlich ist man wieder auf eine Prioritätensetzung im Einzelfall (z.B. zwischen Shareholder- und Stakeholderperspektive) angewiesen, bei der ein Human-Capital-Kennzahlensystem nur begrenzt weiterhelfen kann.

Der – im Workonomics<sup>TM</sup>-Konzept analog zu dem CFROI entwickelte – VAP verdeutlicht darüber hinaus die grundlegenden Messprobleme bei der Ermittlung der relevanten Kapitalbasis. Während das investierte Kapital beim CFROI durch die – mit Daten des Jahresabschlusses ermittelte – „Bruttoinvestitionsbasis“ operationalisiert wird (Lehmann/Lewis 1992; Lewis 1995), greift man beim VAP lediglich auf die Mitarbeiterzahl P als Indikator für das Humankapital zurück (ähnlich schon Bühner 1997, 712 oder der Ansatz von „Vollzeitäquivalenten“ im Human Capital Value Added bei Fitz-enz 2003, 52). Dies kann bereits angesichts der beträchtlichen Unterschiede hinsichtlich der (unternehmens-)erfolgsrelevanten Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter keinesfalls überzeugen (ähnlich Scholz/Stein/Bechtel 2004, 182).

Die Kausalitätsmodelle der Werttreiberhierarchien zur Identifizierung der „Werthebel“ der Personalarbeit werden in den verschiedenen Ansätzen (z.B. DGFP 2004, 29-48; Strack/Franke/Dertnig 2000, 28; Wucknitz/Barlet 2004, 38) allenfalls partiell expliziert. Die Werttreiberhierarchien vernachlässigen darüber hinaus das Problem der Zeitverzögerungen zwischen einer Werttreibervariation sowie den behaupteten Ergebniswirkungen und basieren primär auf Plausibilitätsüberlegungen (ähnlich auch DGFP 2004, 30), deren theoretische und empirische Fundierung meist an der Komplexität und Dynamik der zugrunde liegenden Ursache-Wirkungsbeziehungen scheitert (Pfaff/Kunze/Pfeiffer 2000; Schellinger 2004). Trotz einer beträchtlichen Zahl empirischer Untersuchungen zu den möglichen Einflüssen der Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg (z.B. Delery/Doty 1996; Huselid 1995; Wright et al. 2003; Youndt et al. 1996 und für einen Überblick Gerhart 2005; Gmür/Schwerdt 2005; Wall/Wood 2005) sind die zugrunde liegenden Mechanismen bisher weitgehend ungeklärt (Delery 1998, 289; Purcell et al. 2003, Wall/Wood 2005, 454). Darüber hinaus bestehen methodische Einwände gegenüber den durchgeführten empirischen Untersuchungen (z.B. Gerhart 2005, 176-179; Wood 1999; Wall/Wood 2005, 433-453) und Zweifel hinsichtlich der zeitlichen Stabilität sowie der unternehmens-, branchen- oder sogar kulturübergreifenden Übertragbarkeit der ermittelten Zusammenhänge (Horgan/Mühlau 2005, 255-256; Kom/Hong 2005, 267). Die unübersichtliche und seitenlange Anhäufung von mitunter mehr als 1000 personalwirtschaftlichen Kennzahlen (Wucknitz 2002; auch DGFP 2004; Schulte 2002) erschwert die Bildung prägnanter Werttreiberhierarchien und die Ableitung klarer Handlungsempfehlungen (dazu Scholz/Stein/Bechtel 2003, 52).



Schließlich bestehen aufgrund der hohen Komplexität zugrunde liegender Wirkungsgeflechte und vielfältiger Verbundeffekte (ähnlich Lammerskitten/Langenbach/Wertz 1997, 232-234) prinzipielle Probleme bei der Zurechnung gemessener Wertbeiträge zu personalwirtschaftlichen Entscheidungen spezifischer Entscheidungsträger. Die damit verbundene Frage nach der personalen Attribution von Verantwortlichkeit für die ermittelten (positiven oder negativen) Wertbeiträge der Personalarbeit sowie einer Kopplung mit variablen Entlohnungssystemen wird deshalb meist nicht gestellt oder nur vage beantwortet (z.B. Fitz-Enz 2003; Strack/Franke/Dertnig 2000, 286; Wucknitz/Barlet 2004). Ob man angesichts der dargestellten Mess-, Prognose- und Attributionsprobleme den Anspruch einer „Optimierung“ des Humankapitaleinsatzes (z.B. Fitz-Enz 2003, 242) erfüllen kann, bleibt zu bezweifeln. Die mit der kennzahlenbasierten Steuerung verbundene Quantifizierung weitreichend qualitativer Aspekte der Personalarbeit birgt eher die Gefahr einer „Pseudo-Objektivierung“ (Schellinger 2004, 135) und Scheingenauigkeit der Analyse.

Diese kritischen Aspekte verdeutlichen, dass die wertorientierte Evaluation der Personalarbeit keinesfalls zwangsläufig zur verbesserten ökonomischen Fundierung personalwirtschaftlicher Entscheidungen beiträgt. Ein eindeutiger Nachweis der Wertbeiträge der Personalarbeit und eine gesicherte finanzielle Erfolgsbeurteilung erfolgen damit bisher gewiss nicht (ähnlich Schütte 2005, 21-22; auch Eigler 1999, 238). Die pragmatischen Messkonzepte halten einer detaillierten kritischen Prüfung in der Regel nicht Stand. Dies schließt allerdings nicht prinzipiell aus, dass sie in der Unternehmenspraxis zur Realisierung von Eigentümerwertsteigerungen dennoch behilflich sein können. So weist Wucknitz (2002, 5) zu Recht darauf hin, dass die Personalbewertung „mehr Kunst als Wissenschaft“ darstellt und daher nur begrenzt nach den Maßstäben wissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung zu beurteilen ist. Wenn sich die wertorientierte Evaluation der Personalarbeit jedoch als „Kunst“ in der Praxis des Personalmanagements bewähren soll, setzt dies angesichts gravierender methodischer Defizite eine permanent begleitende kritische Reflexion des jeweils eingesetzten Messverfahrens sowie der Validität der damit gewonnenen Informationen voraus (ähnlich Scherm/Pietsch 2005). Die wertorientierten Informationen fungieren dann lediglich als Anlass für einen möglichst unternehmensweiten Dialog über die ökonomisch-finanziellen Wirkungen der Personalarbeit. Aus der hier zugrunde liegenden organisationstheoretischen Perspektive ist jedoch Skepsis angebracht, ob wertorientierte Messmethoden tatsächlich einen solchen Dialog induzieren können.

### **3. Strukturdualität, organisationale Rationalitätsmythen und Akteursinteressen in Organisationen – Grundpfeiler einer institutionalistisch-mikropolitischen Argumentation**

Um die Konzepte wertorientierter Personalarbeit vor dem Hintergrund ihres organisationalen Kontextes analysieren zu können, soll zunächst eine Skizze der zugrunde liegenden organisationstheoretischen Basis erfolgen. Auf der Grundlage des (strukturationalstheoretischen) Konzepts der Strukturdualität verbinden die weiteren Überlegungen

- Erkenntnisse des soziologischen Neoinstitutionalismus zur organisationsstrukturellen Adaption gesellschaftlicher Rationalitätsmythen mit

- der mikropolitischen Annahme strategischer Interessenverfolgung durch die relevanten individuellen Akteure inner- und außerhalb von Organisationen.

Zunächst ist das Konzept der Strukturdualität (Giddens 1986, 25-28) kurz vorzustellen, da es das Fundament zur Verknüpfung soziologisch-neoinstitutionalistischer Erkenntnisse mit mikropolitischen Annahmen bildet. Um den Rahmen dieses Beitrages nicht zu sprengen, werden jedoch nicht alle, von Giddens (1986, 29) hervorgehobenen Dimensionen der Strukturdualität – Legitimation, Signifikation und Domination – gleichermaßen betrachtet. Da die Personalarbeit gegenwärtig – wie bereits mehrfach zuvor – unter einem erheblichen ökonomischen Legitimationsdruck steht, fokussieren die folgenden Überlegungen vor allem auf die Legitimationswirkungen wertorientierter Erfolgsmessung (zu Signifikations- bzw. Dominationsaspekten des wertorientierten Controlling Scherm/Pietsch 2003). Im Kontext des Konzepts der Strukturdualität lässt sich dieser Legitimationsfokus zudem durch den soziologischen Neo-Institutionalismus weitergehend theoretisch fundieren (ähnlich Walgenbach 2002a, 183-184).

Die Idee der Strukturdualität behauptet eine enge, rekursive Kopplung sozialer bzw. organisationaler Strukturen mit den sozialen Handlungen individueller Akteure (einführend Walgenbach 2002b). Soziale Strukturen und soziales Handeln setzen sich gegenseitig voraus und sind permanent wechselseitig aufeinander bezogen (Giddens 1986, 26 und z.B. Becker 1996, 132-133; Weik 2003, 45). In diesem Sinne benötigt Handeln eine Orientierung stiftende soziale Struktur; gleichzeitig kann aber auch die soziale Struktur nur durch das darauf referierende individuelle Handeln wirksam werden. Damit erschließt sich die organisationale Praxis wertorientierter Personalarbeit erst durch die Berücksichtigung des Zusammenwirkens sozial-organisationaler Strukturen mit den individuellen Handlungen und Interessen beteiligter Akteure. Die folgende Analyse fokussiert auf die rekursive Wechselbeziehung organisationsstruktureller Rationalitätsmythen und mikropolitischer Akteursstrategien, da auf dieser Basis die umfassende organisational-integrative Wirkung wertorientierter Personalarbeit aufgezeigt werden kann.

Vor dem Hintergrund des Konzeptes der Strukturdualität lassen sich zunächst zentrale institutionell-strukturelle Aspekte wertorientierter Personalarbeit unter Rückgriff auf Erkenntnisse des soziologischen Neoinstitutionalismus zu organisationalen Rationalitätsmythen thematisieren. Der soziologische Neoinstitutionalismus betont die soziale Prägung organisationaler Strukturen durch institutionelle Regeln der Umwelt und analysiert in diesem Zusammenhang insbesondere grundlegende Fragen der Legitimation. Organisationen müssen danach ihre Legitimität durch das Aufgreifen der – nicht immer klar trennbaren – institutionellen Regeln eines technischen sowie eines symbolischen (Umwelt-)Kontextes sichern (Elšik 1996, 334-335; Meyer/Rowan 1977, 353; Türk 1989, 39-42). Während sich der technische Kontext vor allem auf die materiellen Produktions- und Austauschprozesse der Organisation bezieht und daher primär Effizienzanforderungen stellt, umfasst der symbolische Kontext einer Organisation grundlegende soziale Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster sowie soziale Sinnzuschreibungen zu den materiellen Prozessen. Der symbolische Kontext fordert die Konformität mit gesellschaftlichen Vorstellungen. Hieraus resultiert die Skepsis des soziologischen Neoinstitutionalismus gegenüber der Wirksamkeit von Rationali-

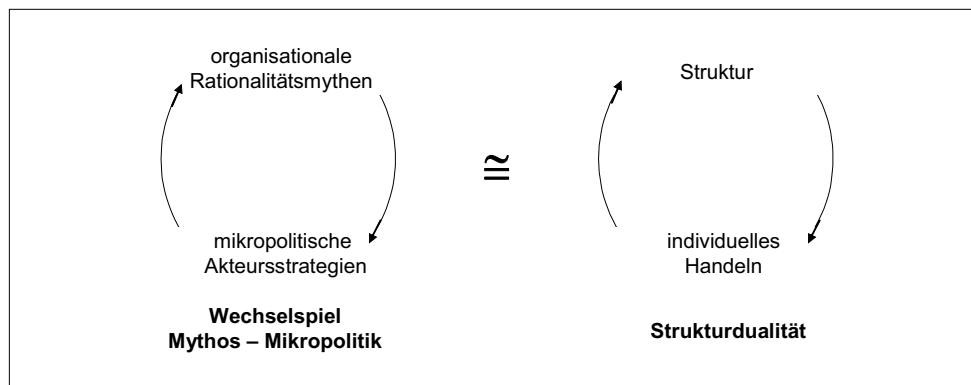
tätsparadigmen in Organisationen. So formulierten bereits Meyer/Rowan (1977) die provokante These, dass Organisationen institutionalisierte „Rationalitätsmythen“ aus dem symbolischen Kontext der Umwelt kopieren und zeremoniell in ihren formalen Strukturen zur Geltung bringen. Indem Organisationen nun ihre formalen Strukturen an die gesellschaftlichen Vorstellungen über „rational“ gestaltete organisatorische Strukturen und Entscheidungen („Rationalitätsmythen“) anpassen, sichern sie nicht nur ihre Legitimität und den Ressourcenzufluss aus der Umwelt, sondern können sich sogar partiell von den Effizienzanforderungen des technischen Kontextes lösen. Häufig fungieren formale Organisationsstrukturen deshalb primär als „Legitimationsfassade“ (z.B. Wilkens/Lang/Winkler 2003, 197), die Konformität mit sozialen Rationalitätsmythen signalisiert, während zugleich das tatsächliche Geschehen in Organisationen deutlich davon abweicht. Hieraus ergibt sich eine Entkopplung („decoupling“) von Formal- und Aktivitätsstruktur (Meyer/Rowan 1977, 356-358). Aufgrund ihrer legitimatorischen Bedeutung gleichen sich die Formalstrukturen von Organisationen in einem Prozess der „institutionellen Isomorphie“ einander an. Letzterer vollzieht sich über die Mechanismen des gesellschaftlichen Zwangs (z.B. durch Rechtsnormen), der Imitation (als das Kopieren legitimer sowie Erfolg versprechender organisatorischer Modelle) oder des normativen Drucks (z.B. durch Verbände, Professionalisierungstendenzen) (DiMaggio/Powell 1983, 150-157).

Die soeben skizzierten und auf soziale Makro- bzw. Mesophänomene fokussierten Erkenntnisse zu den organisationsstrukturellen Wirkungen sozialer Rationalitätsmythen können durch Basisannahmen mikropolitischer Ansätze um eine akteursbezogene Sicht ergänzt werden. In diesem Sinne beeinflussen Rationalitätsmythen nicht nur soziale oder organisatorische Strukturen, sondern entfalten ebenfalls Wirkungen auf die Interaktion zwischen den beteiligten individuellen Akteuren sowie auf die von ihnen zur Interessendurchsetzung gewählten Strategien. Mikropolitische Überlegungen bieten sich auch deshalb zur Ergänzung der Grundgedanken des soziologischen Neoinstitutionalismus an, da sie gleichfalls eine (partielle) Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstrukturen in Organisationen verdeutlichen und die sich herausbildenden informellen (Aktivitäts- bzw. Spiel-)Strukturen stärker in den Vordergrund der Analyse rücken (z.B. Crozier/Friedberg 1979, 65-66). Aus der Perspektive der Mikropolitik als einer „organisationalen Innenpolitik“ (Ortmann 1995, 32) stellen Organisationen Arenen interessegeleitet handelnder Akteure und Koalitionen dar, im Rahmen derer über Aushandlungsprozesse – meist temporäre – Problemlösungen für Konflikte erreicht werden. In diesem Sinne betonen sie den „Eigensinn der Subjekte“ (Türk 1989, 124), die sich partiell von den formalen Strukturen lösen und ineinander verzahnte Macht-„Spiele“ (Crozier/Friedberg 1979, 66-73) sowie informelle organisationale (Sinn-)Strukturen etablieren. Das Verhalten der Akteure ist danach nie allein Ausdruck passiver Anpassung, sondern impliziert immer eine aktive und interessenverfolgende Wahl von Handlungsalternativen im Rahmen eines situativ gegebenen Freiheitsspielraumes. Die Akteure handeln dabei nicht nur intentional. „Tatsächliches Handeln mischt Bewußtsein und Routine, Intuition und explizites Kalkül, Reaktivität und Antizipation zu einem analytisch vielleicht auflösbaren, empirisch aber unentwirrbaren Knäuel“ (Friedberg 1996, 152). Da die Akteure ihre Interessen im Rahmen der strukturell vorgegebenen Handlungsspielräume verfolgen, lässt sich ihr Verhalten

immer nur vor dem Hintergrund des jeweils vorliegenden institutionellen Kontextes verstehen. Dieser ist nicht zuletzt von gesellschaftlichen Rationalitätsmythen geprägt.

Unter Berücksichtigung der Strukturdualität erweisen sich damit auch soziale Rationalitätsmythen in Organisationen als rekursiv verknüpft mit den mikropolitischen Strategien individueller Akteure. Die vom soziologischen Neoinstitutionalismus betonte formalstrukturelle Präsenz sozialer Rationalitätsmythen bietet in Organisationen auch dem individuellen Handeln Orientierung. Aus mikropolitischer Perspektive verbleibt den individuellen Akteuren jedoch immer ein Freiraum zur Interpretation und Instrumentalisierung formalstrukturell adaptierter Mythen im Dienste ihrer subjektiven Interessen. Somit ergibt sich gemäß der Idee der Strukturdualität ein rekursiver Prozess, im Zuge dessen gesellschaftliche Rationalitätsmythen einerseits die formalen Organisationsstrukturen und individuellen Akteursstrategien in Unternehmen beeinflussen; andererseits reproduzieren sich Rationalitätsmythen in Organisationen nur dadurch, dass sie von den individuellen Verhaltensstrategien organisationsrelevanter Akteure explizit aufgegriffen und gegebenenfalls im Dienste eigener Interessen „gewendet“ werden. Die Idee der rekursiven Verknüpfung organisationaler Rationalitätsmythen mit den individuellen Verhaltensstrategien dominanter Akteure bildet somit die Grundlage für die folgenden Überlegungen. Sie entspricht dem Grundmuster der Strukturdualität und lässt sich recht einfach gemäß dem wechselseitigen Verweisungszusammenhang zwischen sozialer Struktur und individuellem Handeln visualisieren (s. Abb. 1; zur Visualisierung der Strukturdualität z.B. Becker 1996, 133). Auf der Grundlage dieser theoretischen Basis lassen sich die Konzepte der wertorientierten Personalarbeit gleichermaßen als Ausdruck weithin generalisierter gesellschaftlicher Erwartungen sowie individueller Interessen dominanter Akteure analysieren und damit Theorieelemente des soziologischen Neoinstitutionalismus sowie mikropolitischen Ansätze integrieren.

**Abb. 1: Die rekursive Beziehung zwischen Mythen und Mikropolitik in Organisationen als Ausdruck der Strukturdualität**



#### **4. Wertorientierte Personalarbeit im organisationalen Kontext von Mythen und Interessen**

##### **4.1 „Management is Measurement“**

Die quantitative Erfassung des Unternehmenserfolges und der Einflüsse seiner Bestimmungsfaktoren beschäftigt sowohl die betriebswirtschaftliche Forschung als auch die Unternehmenspraxis seit langem. Bereits Schmalenbach konstatierte: „Was man messen kann, soll man messen; was man nicht messen kann, soll man messbar machen“ (Schmalenbach 1963, 145). Neuerdings wird diese Sicht jedoch gelegentlich übertrieben, wenn Konzepte zur Ermittlung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge in den Unternehmen beispielsweise mit dem Slogan „Management is Measurement“ (DGFP 2004, 78) zwar einprägsam, aber simplifizierend kommuniziert werden. Dabei zeigt sich nicht nur eine bedenkliche Überschätzung der Steuerungsrelevanz von Messhandlungen in Unternehmen, sondern gleichermaßen eine dramatische Unterschätzung der damit verbundenen Operationalisierungsprobleme.

Trotz dieser recht groben Vereinfachungen und der skizzierten methodischen Defizite stößt die wertorientierte Personalarbeit in den letzten Jahren auf ein wachsendes Interesse. Vor diesem Hintergrund ist die verstärkte Diskussion um die Wertorientierung der Personalarbeit jedoch nicht allein mit einer verbesserten Fundierung personalwirtschaftlicher Entscheidungen zu begründen (ähnlich zum „mainstream accounting“ Carruthers 1995, 319). Sie ist eher das Resultat des strukturellen ökonomisch-normativen Drucks, dem die Personalarbeit ausgesetzt ist. Angesichts anhaltender wirtschaftlicher Stagnation, krisenhafter Unternehmensentwicklungen, eines rigorosen Kostendrucks, der Kürzung von Personalbudgets und Stellenabbau, der Diskussion um die Verkleinerung bzw. sogar das Outsourcing von Personalabteilungen oder der gewachsenen Mitverantwortung des Personalmanagements für Kreditkonditionen im Rahmen der Bonitätsprüfung nach Basel II (z.B. Ackermann 2003; Jochmann 2004; Scherm 2003; Wucknitz 2002, 130-135) stehen personalwirtschaftliche Entscheidungen auf dem Prüfstand. Hier scheint die Wertorientierung in der Personalpraxis bedeutsame legitimatorische Wirkungen zu entfalten, indem sie Rationalitätsmythen aus der symbolischen Umwelt der Unternehmen aufgreift und dabei gleichzeitig die Interessen zentraler Beteiligter berücksichtigt.

##### **4.2 Wertorientierte Personalarbeit unter dem Einfluss organisationaler Rationalitätsmythen**

Gesellschaftliche Vorstellungen zur „Rationalität“ postulieren zumindest implizit einen regelhaften Zusammenhang zwischen sozial konstruierten Zielen bzw. Werten (z.B. die Steigerung der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt, die Vermeidung von Personalabbau, soziale Gleichstellungsziele) und Mitteln (z.B. der Markt-Preis-Mechanismus eines Konkurrenzmarktes, der gesetzliche Kündigungsschutz, die Einrichtung einer Gleichstellungsstelle und Frauenquoten) (ähnlich Elšik 1996, 336; Göbel 2003, 115). Diese Rationalitätsvorstellungen über Ziel-Mittel-Zusammenhänge können sich zu sozialen Rationalitätsmythen entwickeln. Letztere sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie in sozialen Kontexten einer hohen Wertschätzung un-

terliegen und ihre „Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt“ (Walgenbach 1998, 276).

Da eine umfassende Analyse der Eigenschaften institutionalisierter Rationalitätsmythen bisher fehlt, fällt eine eindeutige Abgrenzung zu „nicht-mythischen“, gesellschaftlichen Vorstellungen der Rationalität mitunter schwer (Walgenbach 2002a). Deshalb ist Vorsicht geboten, eine soziale Vorstellung oder organisationale Praxis als Ausdruck eines Rationalitätsmythos zu verstehen. Dennoch können vier Merkmale unterschieden werden, deren gemeinsames Auftreten recht nachdrücklich auf Einflüsse eines institutionalisierten „Mythos“ der Rationalität hinweist:

- Rationalitätsmythen referieren auf weithin verbreitete Normensysteme und greifen damit auf das Begründungsmuster der Wertrationalität zurück (bereits Weber 1985, 12-13). Um diesen Anspruch zu betonen, verwenden sie explizit ein Vokabular, das den referierten Normensystemen entstammt. Nicht selten behaupten sie „moralische“ Verpflichtungen (ähnlich Meyer/Rowan 1977, 349).
- Rationalitätsmythen beinhalten – auf der Grundlage der wertrational geltend gemachten normativen Basis – sozial akzeptierte Postulate über Zweck-Mittel-Zusammenhänge, die zudem den Charakter einer „Selbstverständlichkeit“ („taken-for-granted-Charakter“; Meyer/Rowan 1977, 344) besitzen. Damit erheben Rationalitätsmythen den Anspruch eines zweckrationalen Handelns (Weber 1985, 12-13) und werden zugleich – aufgrund ihrer „taken-for-grantedness“ – kaum kritisch hinterfragt. Häufig ist die öffentliche Diskussion und kritische Reflexion des Mythos sozial negativ sanktioniert (ähnlich Scott 1992, 118).
- Rationalitätsmythen proklamieren einen allgemeinen Geltungsanspruch und schließen damit situative Relativierungen weitgehend aus (ähnlich Elšik 1996, 342). Aufgrund ihres generalisierenden Charakters bleiben die Postulate des Mythos abstrakt und inhaltlich unscharf. Insbesondere werden die Anwendungsvoraussetzungen unterstellter Ziel-Mittel-Zusammenhänge nicht expliziert.
- Rationalitätsmythen vermeiden die empirische Prüfung und ihre potenzielle Widerlegung (Scott 1986, 199; Walgenbach 1998, 276), indem sie ihre Evaluation auf rein symbolische Kontexte begrenzen (Elšik 1996, 343). Letztere eröffnen gemeinhin große Interpretationsspielräume im Umgang mit empirischen Widersprüchen.

Betrachtet man nun die Konzepte wertorientierter Personalarbeit vor dem Hintergrund der skizzierten Merkmale von Rationalitätsmythen, so fallen durchaus Übereinstimmungen auf. Durch die Bezugnahme auf den Shareholder-Value-Ansatz referiert die wertorientierte Evaluation der Personalarbeit auf ein Normensystem, das die globalisierte Wirtschaft derzeit maßgeblich prägt. Dieses Anknüpfen an aktuelle ökonomische Normvorstellungen verdeutlicht die Inanspruchnahme wertrationaler Begründungsmuster und vollzieht sich explizit vor allem auf der sprachlichen Ebene. Verbunden werden Begriffe wertorientierter Unternehmensführung („Shareholder Value Management“) mit vielfältigen Anglizismen. Letztere suggerieren zusätzlich die internationale Relevanz der Evaluationskonzepte und signalisieren damit nicht zuletzt „Modernität“. Man spricht (auch im deutschsprachigen Raum) beispielsweise von einem „wertorientierten Human Capital Management“, dem „Human Economic Va-

lue“, dem „Human Return on Investment“, von „Value Drivers“ des Humankapitals, dem „Human Capital Valuation Index“ oder von dem „Value Added per Person“. Ob damit im Einzelfall methodische Defizite auf der sprachlichen Ebene kaschiert werden, muss hier offen bleiben. Es wird jedoch deutlich, dass die wertorientierte Evaluation in erheblichem Umfang und ganz im Sinne eines Rationalitätsmythos zu ihrer Begründung auf sozioökonomische Normensysteme referiert und dabei vor allem semantisch die Aktualität sowie Internationalität zu verdeutlichen versucht.

Das (wertorientierte) Performance Measurement der Personalarbeit ist darüber hinaus mittlerweile mit einem weit reichenden „taken-for-granted-Charakter“ verbunden. Es wird regelmäßig in praxisorientierten Fachzeitschriften an herausgehobener Stelle gegebenenfalls sogar als Schwerpunktthema diskutiert (z.B. „Schwerpunkt: Personalmanagement in der Belegpflicht“ in Personalwirtschaft 10/2004) und nicht selten als „*Conditio sine qua non* einer professionellen Personalarbeit“ (Becker 2005, 48) angesehen. Demnach gibt es in Großunternehmen zur wertorientierten Personalarbeit offensichtlich kaum eine reale Alternative. Folgerichtig ist nicht mehr das „Warum?“, sondern allenfalls noch das „Wie?“ wertorientierter Evaluation Gegenstand einer genaueren Analyse. Unter der Annahme einer scheinbar selbstverständlichen zweckrationalen Argumentation gilt die wertorientierte Evaluation als das adäquate Mittel zur Fundierung und Beurteilung personalwirtschaftlicher Entscheidungen. Damit wird aber auch die mit der Messung verbundene – nicht selten finanzielle – Quantifizierung personalwirtschaftlicher Erfolgswirkungen kaum noch hinterfragt. So trifft man trotz der gravierenden methodischen Probleme fast durchgehend auf die Forderung, alle personalwirtschaftlichen Maßnahmen auf ihre Kosten-Nutzen-Wirkungen oder ihre Rentabilität genau zu überprüfen (z.B. Becker 2005, 51; Schütte 2005, 21; Strack/ Franke/Dertnig 2000, 284). Dabei werden kritische Aspekte der Umsetzung meist nicht ausdrücklich thematisiert. Dies gilt beispielsweise für die Scheingenauigkeit der Ermittlung von Punktwerten für zentrale Kennzahlen. Angesichts der methodischen Probleme lassen sich jedoch bestenfalls Intervalle und Wahrscheinlichkeiten für mögliche Wertbeiträge der Personalarbeit bestimmen (ähnlich Herding/Stumpfhaus 2003, 58 und im Hinblick auf wertorientierte Methoden des strategischen Managements Hering/Vincenti 2004). Die mit Punktwerten ausgedrückte implizite Exaktheitsvermutung behindert eher eine kritische Prüfung der Aussagekraft ermittelter Wertbeiträge und verstärkt die für einen Rationalitätsmythos charakteristische unhinterfragbare „Selbstverständlichkeit“ der wertorientierten Evaluation.

Darüber hinaus bietet die personalwirtschaftliche Fach- und Beratungsliteratur dem Praktiker kaum Anhaltspunkte für die Interpretation jeweils präferierter personalwirtschaftlicher Erfolgsindikatoren. Meist werden lediglich listenartige Aufzählungen diverser Kennzahlen und gelegentlich einige Anmerkungen zu ihrer Ermittlung zur Verfügung gestellt (z.B. DGFP 2004; Schulte 2002; Wucknitz 2002). Eine Spezifizierung der Aussagekraft der Kennzahlen unter konkreten situativen Rahmenbedingungen und eine Klärung ihrer Wechselbeziehungen erfolgen jedoch nicht. Mit der fehlenden situativen Relativierung dargestellter Kennzahlen und der unzureichenden Explikation ihrer Anwendungsvoraussetzungen weist die wertorientierte Evaluation der Personalarbeit ein weiteres Merkmal eines Rationalitätsmythos auf. Der Hinweis, dass solche (Detail?-)Fragen nur im Einzelfall zu klären seien (z.B. Wilbs 2003, 123-

124; Wucknitz 2002, 22), immunisiert gegen eine Widerlegung und stützt – wie bei einem Mythos – implizit den generellen Geltungsanspruch wertorientierter Personalarbeit.

Schließlich ist auch eine umfangreiche kritische Prüfung der Messkonzepte zur Ermittlung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge kaum beabsichtigt. Vielmehr wird das Nachdenken über die Wirksamkeit solcher Methoden auf einen symbolischen Kontext und subjektive Einschätzungen transferiert. In diesem Sinne basieren unterstellte Ursache-Wirkungszusammenhänge fast ausschließlich auf Plausibilitätsüberlegungen und ihre empirische Prüfung wird häufig nicht thematisiert oder als Aufgabe der Wissenschaftler, nicht jedoch der Praktiker in den Unternehmen gesehen (z.B. Schütte 2005, 28). Nicht durch Zufall erhält man auf kritische Fragen zur Leistungsfähigkeit kennzahlenbasierter Evaluation der Personalarbeit vielfach nur metaphorische Antworten. So bemerkt Fitz-enz zur hohen Selektivität personalwirtschaftlicher Kennzahlensysteme: „Letzten Endes ist es immer noch besser, eine Kerze anzuzünden als über die Dunkelheit zu fluchen“ (2004, 21). Solche Aussagen sollten jedoch bedenklich stimmen, wenn man die nicht zu unterschätzende Gefahr von Fehlsteuerungen berücksichtigt, die sich beim Kennzahleneinsatz beispielsweise durch eine unzureichende Erfassung der Leistungen von Bereichen bzw. Bereichsmanagern ergeben können (z.B. Pfaff 2004).

Die Konzepte zur Ermittlung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge weisen daher durchaus Eigenschaften eines Rationalitätsmythos auf. Sie behaupten einen sozioökonomischen Ziel-Mittel-Zusammenhang zwischen finanziellen Anteilseigner-Zielen einerseits und personalwirtschaftlichen Verfahren der Erfolgsmessung sowie einer darauf beruhenden wertorientierten Steuerung andererseits. Der dabei zugrunde liegende Rationalitätsmythos postuliert die Möglichkeit einer weitgehend zweifelsfreien Erfassung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge sowie einer nicht zuletzt darauf basierenden holistischen Steuerung aller Unternehmensbereiche im Dienste der Shareholder. Methodische Einwände werden zwar partiell zur Kenntnis (z.B. Gerwert 2004; Schütte 2005, 21-22; Weinberg 2004, 15), jedoch nur sehr eingeschränkt ernst genommen: Gestützt auf das Normensystem des weithin verbreiteten Shareholder-Value-Ansatzes gilt wertorientierte Personalarbeit ohne hinreichende situative Relativierung als Selbstverständlichkeit für größere Unternehmen. Vor diesem Hintergrund besteht die Gefahr eines „decoupling“ (Meyer/Rowan 1977, 356-358): Die wertorientierten Verfahren in der Personalarbeit dienen dann lediglich als formalstrukturell-symbolische Lösungen zur Legitimation personalwirtschaftlicher Strukturen und bewirken kaum substantielle Änderungen in den Unternehmen. Als Messmethoden zur Ermittlung personalwirtschaftlicher Wertbeiträge präsentieren sie ein (Ab-)Bild der Personalarbeit, das vor allem das Bemühen des Personalmanagements um Effizienz symbolisiert und jedoch gleichzeitig die Aktivitäten in Unternehmen nicht zwingend verändert (grundlegend zum Accounting Carruthers 1995, 316). Bei den Methoden wertorientierter Personalarbeit handelt es sich dann um legitimierende Wirklichkeitskonstruktionen (Kappler 2004), die nicht zuletzt von der Signalwirkung (Armbrüster 2004, 1259-1261) des zugrunde liegenden Rationalitätsmythos getragen werden. Die Gefahr des decoupling basiert darüber hinaus nicht nur auf dem beschriebenen Rationalitätsmythos.



Es lassen sich umfassende Interessenkonstellationen identifizieren, die die Tendenz zu einem „business as usual“ trotz gemessener Wertbeiträge verschärfen.

#### **4.3 Interessenstrukturen und wertorientierte Personalarbeit**

Die mikropolitische Perspektive basiert auf der Annahme interessenverfolgender Akteure, die organisationale Ungewissheitszonen als Machtquellen sichern und nutzen, um ihre Autonomieräume zu bewahren bzw. zu erweitern sowie letztlich ihre individuellen Ziele zu verwirklichen (z.B. Brüggemeier/Felsch 1992). Wie bereits erläutert, kann sie die Analyse des soziologischen Neoinstitutionalismus zu Rationalitätsmythen um eine akteursbezogene Sicht ergänzen und auf die Diskussion um die Wertorientierung in der Personalarbeit angewendet werden. Eine Vielzahl von Akteuren nimmt in unterschiedlichem Umfang Einfluss auf die Entscheidungen über den Einsatz wertorientierter Messverfahren in der Personalarbeit. Hierzu zählen die Anteilseigner/Eigentümer bzw. Finanzanalysten, das Topmanagement und ggf. der Finanzvorstand, die Personalmanager, Arbeitnehmervertreter sowie nicht zuletzt die Unternehmensberater. Insofern Wissenschaftler nicht selbst als Berater auftreten, bleibt ihr Einfluss auf die Implementation wertorientierter Konzepte eher indirekt. Da zudem „als Berater tätige Wissenschaftler meist im Beratermodus agieren“ (Kieser 2002, 44; im Original kursiv), erscheinen sie hier nicht explizit als eine weitere einflussreiche Akteursgruppe.

Betrachtet man nun grundlegende Interessenstrukturen beteiligter Akteure, erweist sich die wertorientierte Personalarbeit als getragen von einer gemeinsamen Interessenlage. Die Anteilseigner bzw. Finanzanalysten werden eine umfassende wertorientierte Steuerung, die alle Bereiche und damit auch das Personalmanagement durchdringt, grundsätzlich begrüßen und zumindest kurzfristig als förderlich für die Steigerung des Shareholder Value interpretieren. In der Literatur wird gelegentlich sogar darauf hingewiesen, dass dies im Fall börsennotierter Unternehmen den Aktienkurs von Unternehmen positiv beeinflussen kann (Heidecker 2003, 90-91). Dies ermöglicht es wiederum dem Topmanagement und nicht zuletzt dem Finanzvorstand, die Methoden wertorientierter Personalarbeit durch eine entsprechende Kommunikationspolitik gegenüber Analysten, Fondsmanagern bzw. privaten Großaktionären offensiv zur Kurspflege zu nutzen (DGFP 2004, 62). Die holistische Orientierung wertorientierter Evaluation liegt zudem grundsätzlich im Interesse der Unternehmensleitung an einer umfassenden Gesamtsteuerung des Unternehmens. Sie signalisiert sowohl nach innen als auch nach außen eine weit reichende strategische und operative Kontrolle des Unternehmensgeschehens. Insoweit entlastet sie das Management partiell von der Ambiguität der Entscheidungssituationen und bietet darüber hinaus informatorisch-argumentative „Rückendeckung“ bei Fehlentscheidungen (ähnlich Carruthers 1995, 322). Vor allem aber begrüßen Personalmanager die wertorientierte Evaluation. Regelmäßig müssen sie nicht nur personalwirtschaftliche Einzelentscheidungen, sondern mitunter auch die Existenz spezialisierter Personalbereiche ökonomisch rechtfertigen. Sie verbinden daher mit der wertorientierten Personalarbeit die Hoffnung, die eigene (Macht-)Position durch den Aufbau einer am Normensystem des Shareholder-Value-Management orientierten Argumentationsbasis zu stärken (z.B. DGFP 2004, 11-12) und eigene Karrierechancen zu verbessern (ähnlich Kieser 2002, 32). Darüber hinaus

ist kaum mit großem Widerstand der Arbeitnehmervertreter zu rechnen, so dass infolge partiell gemeinsamer Interessen von Arbeitnehmern und Kapitaleignern gelegentlich von einem „Konsensmodell“ gesprochen wird (Schellinger 2004, 143). So ist die wertorientierte Personalarbeit von dem Gedanken geprägt, das Personal nicht mehr primär als Kostenfaktor, sondern gleichberechtigt als Erfolgsfaktor zu verstehen (z.B. Fitz-enz 2003; Scholz/Stein/Bechtel 2003, 51; Schütte 2005, 19; Strack/Villis/Klose 2003, 23). Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung können sich hieraus differenzierte ökonomische Argumentationsstrukturen ergeben, die beispielsweise Arbeitsplatzabbau nicht vorrangig mit Unternehmenswertsteigerungen gleichsetzen. Die zentralen Promotoren der wertorientierten Personalarbeit bilden jedoch Unternehmensberater. Sie greifen den Wunsch der Praxis nach einer weiter reichenden ökonomischen Durchdringung der Personalarbeit auf und entwickeln darauf ausgerichtete wertorientierte Konzepte, wobei sie sich auf ihre als sehr praxisnah geltende Expertise stützen. Zugleich verstärken sie den aktuellen Trend, indem sie beispielsweise in personalwirtschaftlichen Fachzeitschriften regelmäßig die unzureichende Ökonomisierung der Personalarbeit beklagen (z.B. Gerwert 2004; Jochmann 2004; Wilbs 2003) und darüber hinaus eine – über Kritik erhabene – „gute Praxis“ (Kieser 2002, 33) wertorientierter Erfolgsmessung zu etablieren versuchen. Mit der Doppelstrategie der Erhöhung des ökonomischen Legitimationsdrucks einerseits sowie dem gleichzeitigen Angebot wertorientierter Lösungskonzepte andererseits erhoffen sich Unternehmensberatungsfirmen umfangreiche Beraterverträge, die ihnen beträchtliche Gewinnchancen eröffnen. Die Konzepte wertorientierter Personalarbeit müssen dabei keinesfalls wissenschaftlichen Qualitätskriterien genügen. Es ist vielmehr für alle Beteiligten völlig ausreichend, wenn sie – z.B. mit Ad-hoc-Argumenten, Metaphern oder Erfolgsgeschichten – plausibel gemacht werden können und die Erwartung wecken, dass sie nicht zuletzt im mikropolitischen Beziehungsnetz funktionieren (dazu Kieser 2002).

Hinsichtlich der grundsätzlichen Entscheidung für die Einführung eines Konzeptes wertorientierter Personalarbeit haben einflussreiche Akteure inner- und außerhalb des Unternehmens somit durchaus ein gemeinsames Interesse. Erst bei der Umsetzung treffen gegebenenfalls widerstreitende Ziele aufeinander. Während beispielsweise der Finanzvorstand eher eine Fokussierung auf finanzielle Größen einfordert (Caruthers 1995, 319), werden Personalmanager – auch zu legitimatorischen Zwecken – eine weiter reichende Berücksichtigung nicht-finanzieller bzw. qualitativer Aspekte präferieren oder Arbeitnehmervertreter – zur Arbeitsplatzsicherung – einen möglichst hohen Ausweis des Humankapitalwerts anstreben. Regelmäßig auftretende Konflikte zwischen der Finanz- und Personalperspektive fokussieren sich dann primär auf die konkreten Messoperationen wertorientierter Personalarbeit sowie ihrer Interpretation. Zur Bewältigung dieser Konflikte im Zuge der Um- und Durchsetzung wertorientierter Personalarbeit werden wiederum Unternehmensberater herangezogen, die nicht zuletzt im Dienste jeweils dominierender Interessen aktiv werden (Kieser 2002). Da jedoch die allgemein gehaltenen (Beratungs-)Konzepte – durchaus geschickt und im Sinne eines Rationalitätsmythos – die Detailfragen der Kennzahlengestaltung weitgehend ausklammern und der Einzelfallbetrachtung überlassen, bieten sie den mikropolitischen Akteuren wenig Anlass zur Einnahme einer generellen Gegenposition. Somit ist erst bei der Konkretisierung und Implementierung der allgemein gehaltenen Evalu-

ationskonzepte mit Konflikten und organisationalen Aushandlungsprozessen zu rechnen, die dann auch durch die Asymmetrie der Durchsetzungschancen geprägt sind.

### **5. Fazit: Wertorientierte Personalarbeit als erfolgreiches Managementkonzept**

Die wertorientierte Personalarbeit lässt sich abschließend vor dem Hintergrund der Strukturdualität und dem daraus abgeleiteten wechselseitigen Verweisungszusammenhang zwischen Rationalitätsmythen und Akteursinteressen interpretieren. Sie erweist sich daher als ein rekursiv strukturiertes Konglomerat von Umwelterwartungen, Rationalitätsmythen, Akteursinteressen und -strategien sowie angedeuteten Problemlösungspotenzialen. Ihr Erfolg basiert aber vor allem auf einer umfassenden sozial-organisationalen Integration, die gesellschaftliche Mythen und individuelle Interessen organisationsstrukturell koppelt.

In diesem Sinne bilden wertorientierte Konzepte der Personalarbeit und die zugrunde liegenden Rationalitätsmythen zugleich das Medium und das Ergebnis mikropolitisch-organisationaler Akteursstrategien. Mit der wertorientierten Evaluation adaptieren Organisationen soziale Erwartungen der Umwelt und entlasten sich von dem gestiegenen ökonomischen Legitimationsdruck. Gleichzeitig lassen die sehr allgemein gehaltenen Konzepte der wertorientierten Personalbewertung den individuellen Akteuren vielfältige Handlungsspielräume, die sie im Rahmen ihrer Strategien nutzen können. Die wertorientierte Personalarbeit eröffnet den Akteuren dabei Chancen zur Inszenierung und Maskierung individueller Interessen. So lassen sich beispielsweise die Interessen von Personalmanagern an der Existenz einer spezialisierten Personalabteilung unter Rückgriff auf ermittelte Wertbeiträge der Personalarbeit – zumindest vordergründig? – sachlich untermauern (und damit zugleich tarnen; s. zu Einflusstaktiken in Organisationen Blickle 2004). Dabei beinhalten die wortreichen Hinweise auf die Messbarkeit personalwirtschaftlicher Wertbeiträge durchaus etwas „Beschwörendes“. So wird beispielsweise der Hoffnung Ausdruck verliehen, dass sich „mit gewisser Wahrscheinlichkeit (...) hohe Erfolgsbeitragswerte des Personalmanagements positiv auf die Entwicklung des Unternehmenswertes auswirken“ (DGFP 2004, 28). Solche Hinweise verdeutlichen die – durchaus nachvollziehbare – Not der Profession der Personalmanager, den eigenen Nutzen nur sehr begrenzt in quantitativen Zahlen nachweisen zu können und sich dennoch – auch zur eigenen Existenzsicherung – permanent dazu verpflichtet zu fühlen (ähnlich Gertz 2004, 13). Gleichmaßen kann die Unternehmensleitung Konzepte wertorientierter Personalarbeit im Dienste eigener Ziele nutzen. Mit der holistisch-synoptischen Ausrichtung wertorientierter Evaluation erhebt das Topmanagement implizit einen umfassenden Herrschafts- und Kontrollanspruch, ohne diesen offen thematisieren zu müssen. Unternehmensberater realisieren ihre Einkommensziele, indem sie nicht zuletzt die Existenzängste von Personalmanagern aufgreifen und darauf abgestimmte Beratungskonzepte anbieten. Betriebsräte erhoffen sich eine ökonomische Legitimation für zentrale Arbeitnehmerinteressen (z.B. Arbeitsplatzsicherheit).

Indem die individuellen Akteure die Konzepte wertorientierter Personalarbeit somit in ihren Strategien aufgreifen, nutzen sie schließlich die jeweils zugrunde liegenden sozialen Rationalitätsmythen für eigene Zwecke und bringen sie damit – im Sinne

der Strukturdualität – in Organisationen erst zur Geltung. Insbesondere die Mythen einer differenzierten Messbarkeit personalwirtschaftlicher Wertbeiträge und einer darauf basierenden synoptisch-wertorientierten Gesamtsteuerung entfalten dabei sowohl organisationsintern als auch -extern legitimatorische Wirkungen. Die Nutzbarmachung wertorientierter Personalarbeit in den individuellen Akteursstrategien richtet sich also unmittelbar auf die legitimatorische Kraft zugrunde liegender Rationalitätsmythen und erfolgt primär opportunistisch: sobald andere – in gleicher Weise legitimierend wirksame und von einem „Basiskonsens der Akteure“ getragene – (Beratungs-)Konzepte entstehen, werden sie zügig aufgegriffen und substituieren gegebenenfalls die wertorientierten Methoden. Ob sich die wertorientierte Personalarbeit als eine dauerhaft (über-)lebensfähige formalstrukturelle Lösung etabliert, hängt damit insbesondere von der Nachhaltigkeit der Legitimationswirkungen des zugrunde liegenden Rationalitätsmythos ab. Die Bezugnahme auf das Normensystem des Shareholder-Value-Ansatzes scheint ihr jedoch ein längeres Leben zu verheißten.

Darüber hinaus bieten die Konzepte wertorientierter Personalarbeit zugleich ein „Lehrstück“ für eine Erfolg versprechende Konstruktion pragmatischer Managementkonzepte. Letztere verbreiten sich in den Unternehmen nicht allein deshalb, weil sie betriebswirtschaftliche Probleme der Praxis aufgreifen und einer konzeptionell sowie methodisch überzeugenden Lösung zuführen. Insbesondere handelt es sich somit meist nicht um rein sachliche und (vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Wahrheitskriterien) valide Lösungen zur Erreichung formaler Organisationsziele. Ob sie tatsächlich zur Realisation formaler Ziele – z.B. einer Steigerung des Shareholder Value – beitragen, hängt von einer konsequent zielorientiert reflektierten Anwendung und der Unterstützung durch machtvollen Akteure in Unternehmen ab (z.B. für die öffentliche Verwaltung Brüggenmeier 1998). Über diesen formalen Zielbezug hinaus müssen sich Managementkonzepte aber immer auch unter den konkreten Rahmenbedingungen des organisationalen Kontextes bewähren, um tatsächlich eine weite Verbreitung zu finden. Sie entfalten dabei nicht zuletzt eine „heimliche Nützlichkeit“ (Nicolai 2004, 113), die weit über vordergründig sachliche Lösungen hinausgeht und mitunter umfangreiche organisationale Integrationsleistungen impliziert.

Zwei Aspekte dieser organisationalen Integrationsleistung von Managementkonzepten erscheinen angesichts der Analyse wertorientierter Personalarbeit von zentraler Bedeutung: Einerseits können Managementmethoden durch das Aufgreifen sozialer Rationalitätsmythen in den Unternehmen eine weit reichende legitimatorische Wirkung entfalten und auf Basis dessen den Ressourcenzufluss aus der Umwelt unterstützen. Andererseits erscheint es grundsätzlich notwendig, dass sich Managementkonzepte in die Interaktions- sowie Interessenstrukturen in Organisationen einfügen und dabei von einem Basiskonsens einflussreicher Akteure getragen werden. Beide Aspekte sind – struktur dualistisch interpretiert – äußerst eng und rekursiv miteinander verknüpft. Damit Rationalitätsmythen durch Managementmethoden in Unternehmen legitimierend wirken können, müssen sie auch in den individuellen Akteursstrategien Berücksichtigung finden. Gleichzeitig benötigen die individuellen Akteure zur Realisierung ihrer Interessen eine Orientierung stiftende organisationale Struktur, die ihnen nicht zuletzt Rationalitätsmythen bieten.

## Literatur

- Ackermann, Karl-Friedrich (2003): Den Wert des Humankapitals bestimmen. In: *Personalwirtschaft*, 30(9), 46-49.
- Armbrüster, Thomas (2004): Rationality and its Symbols: Signalling Effects and Subjectivation in Management Consulting. In: *Journal of Management Studies*, 41, 1247-1269.
- Bahn Müller, Reinhard/Fisecker, Christiane (o. J.): Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ein Literaturbericht. FATK Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen.
- Becker, Albrecht (1996): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturationstheoretisches Konzept. Wiesbaden.
- Becker, Brian E./Huselid, Mark A./Pickus, Peter S./Spratt, Michael F. (1997): HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. In: *Human Resource Management*, 38, 39-47.
- Becker, Brian E./Huselid, Mark A./Ulrich, Dave (2001): *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston/MA.
- Becker, Fred G. (2005): Den Return on Development messen: Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation. In: *Personalführung*, 38(4), 48-53.
- Blickle, Gerhard (2004): Einfluss ausüben, Ziele verwirklichen. Ein Überblick über Einflusstaktiken in Organisationen und ihre situationsspezifischen Wirkmechanismen. In: *Personalführung*, 37(6), 58-70.
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001): *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*. Opladen.
- Brandl, Julia (2002): Die Problematik der Kennzahlen in Personalinformationssystemen. In: *Personalführung*, 35(9), 42-47.
- Brüggemeier, Martin (1998): *Controlling in der Öffentlichen Verwaltung. Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes*. 3. Aufl. München und Mering.
- Brüggemeier, Martin/Felsch, Anke (1992): Mikropolitik. In: *Die Betriebswirtschaft*, 52, 133-136.
- Bühner, Rolf (1997): Increasing Shareholder Value through Human Asset Management. In: *Long Range Planning*, 30, 710-717.
- Bukowitz, Wendi R./Williams, Ruth L. (1999): *The Knowledge Management Fieldbook*. London.
- Carruthers, Bruce G. (1995): Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism. In: *Accounting, Organizations and Society*, 20, 313-328.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- Delery, John E. (1998): Issues of Fit in Strategic Human Resource Management. Implications for Research. In: *Human Resource Management Review*, 37, 289-309.
- Delery, John E./Doty, D. Harold (1996): Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. In: *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2004): *Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg. Konzeption, Durchführung, Unternehmensbeispiele*. Bielefeld.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eigler, Joachim (1999): Bedeutung und Implikationen des Shareholder Value-Ansatzes für das Personalmanagement. In: *Zeitschrift für Planung*, 10, 231-254.
- Elšik, Wolfgang (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 10, 331-357.
- Ewert, Ralf/Wagenhofer, Alfred (2000): Rechnungslegung und Kennzahlen für das wertorientierte Management. In: Wagenhofer, Alfred/Hrebicek, Gerhard (Hg.): *Wertorientiertes Management. Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung*. Stuttgart, 3-64.

- Fitz-enz, Jac (2000): *The ROI of Human Capital*. New York.
- Fitz-enz, Jac (2003): *Renditefaktor Personal*. Frankfurt am Main.
- Fitz-enz, Jac (2004): Mit Zahlen endlich Mehrwert schaffen. Interview geführt von Randolph Jessl. In: *Personalmagazin*, 6(12), 20-21.
- Friedberg, Erhard (1996): Mikropolitik und die Organisierung von Handlungsfeldern. In: Brosziewski, Achim (Hg.): *Mikropolitik. Referate der Tagung an der Universität St. Gallen, Dokumentation Nr. 8 der Sektion „Politische Soziologie“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie*. St. Gallen, 145-153.
- Gerhart, Barry (2005): Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. In: *Management Revue*, 16, 174-185.
- Gertz, Winfried (2004): Kennzahlenberge ohne Relevanz. In: *Personalmagazin*, 6(12), 13.
- Gerwert, Thoma (2004): Wie Personalcontroller mit Zahlen richtig steuern. In: *Personalmagazin*, 6(12), 18-19.
- Giddens, Anthony (1986): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge.
- Gmür, Markus/Schwerdt, Boris (2005): Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 19, 221-251.
- Göbel, Markus (2003): Der Verwaltungsintrapreneur. Zur Legitimationsfunktion eines Managementleitbildes. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 17, 110-128.
- Gomez, Peter/Weber, Bruno (1989): *Akquisitionsstrategie. Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen*. Stuttgart und Zürich.
- Günther, Thomas (1997): *Unternehmenswertorientiertes Controlling*. München.
- Hardtmann, Guido (1996): *Die Wertsteigerungsanalyse im Managementprozeß*. Wiesbaden.
- Heidecker, Michael (2003): *Wertorientiertes Human Capital Management. Zur Steigerung des Unternehmenswertes durch die Personalarbeit*. Wiesbaden.
- Herdling, Klaus/Stumpfhaus, Bernhard (2003): Humankapital nicht bewerten, sondern entfalten. In: *Personalwirtschaft*, 30(5), 55-58.
- Hering, Thomas/Vincenzi, Aurelio J. F. (2004): Investitions- und finanzierungstheoretische Grundlagen des wertorientierten Controllings. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*. München, 341-363.
- Horgan, Justine/Mühlau, Peter (2005): Human Resource Management and Performance: A Comparative Study of Ireland and the Netherlands. In: *Management Revue*, 16, 242-258.
- Huber, Matthias (1998): *Bewertung von Dienstleistungsunternehmen. Das Human Capital als wertbestimmender Faktor in Theorie und Praxis*. Bern u. a.
- Huselid, Mark A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In: *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jochmann, Walter (2003): Die neue Aufmerksamkeit für das Personalmanagement. In: *Personalwirtschaft*, 31(7), 28-33.
- Jochmann, Walter (2004): Die Zukunft der Personalarbeit. Kein ruhiges Fahrwasser in Sicht. In: *Personalführung*, 37(1), 1-3.
- Kappler, Ekkehard (2004): Bild und Realität: Controllingtheorie als kritische Bildtheorie. Ein Ansatz zu einer umfassenden Controllingtheorie, die nicht umklammert. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hg.): *Controlling – Theorien und Konzeptionen*. München, 581-610.
- Kim, Seong-Kook/Hong, Ji-Sook (2005): The Relationship between Salesperson Competencies and Performance in Korean Pharmaceutical Industry. In: *Management Revue*, 16, 259-271.
- Kieser, Alfred (2002): *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg.
- Kieserling, André (2001): Das Ende der guten Gesellschaft. In: *Soziale Systeme*, 7, 177-191.
- Lammerskitten, Mark/Langenbach, Wilm/Wertz, Boris (1997): Operationalisierungsprobleme des Shareholder Value-Ansatzes. In: *Zeitschrift für Planung*, 8, 221-242.
- Lehmann, Steffen/Lewis, Thomas G. (1992): Überlegene Investitionsentscheidung durch CFROI. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 44, 1-13.
- Lewis, Thomas G. (1995): *Steigerung des Unternehmenswertes – Total Value Management*. 2. Aufl. Landsberg am Lech.

- Liouville, Jacques/Bayad, Mohamed (1998): Human Resource Management and Performances. Proposition and Test of a Causal Model. In: Zeitschrift für Personalforschung, 12, 337-351.
- Luhmann, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. 2. Aufl. Frankfurt am Main.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83, 340-363.
- Nicolai, Alexander T. (2004): Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74, 99-118.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pfaff, Dieter (2004): Performancemessung aus agencytheoretischer Sicht. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen. München, 167-189.
- Pfaff, Dieter/Kunz, Alexis/Pfeiffer, Thomas (2000): Balanced Scorecard als Bemessungsgrundlage finanzieller Anreizsysteme – Eine theorie- und empiriegeleitete Analyse der resultierenden Grundprobleme. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52, 36-55.
- Purcell, John/Hutchinson, Sue/Kinnie, Nick/Rayton, Bruce/Swart, Juani (2003): Understanding the Pay and Performance Link: Unlocking the Black Box, London.
- Rappaport, Alfred (1998): Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors. 2nd. ed. New York und London.
- Schellinger, Jochen (2004): Konzeption eines wertorientierten strategischen Personalmanagements. Frankfurt am Main.
- Scherm, Ewald (2003): Fünf Thesen zur Situation des Personalmanagements. In: Personalführung, 36(12), 24-27.
- Scherm, Ewald (2004): Drei Irrtümer in der Personalarbeit. In: Personalmagazin, 6(3), 66-68.
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2003): Die theoretische Fundierung des Controlling: Kann das Controlling von der Organisationstheorie lernen? In: Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard (Hg.): Zur Zukunft der Controllingforschung. Wiesbaden, 27-62.
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2005): Erfolgsmessung im Personalcontrolling – Reflexionsinput oder Rationalitätsmythos? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 57, 43-57.
- Schimank, Uwe (2005): Organisationgesellschaft. In: Jäger, Wieland/Schimank, Uwe (Hg.): Organisationgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden, 19-50.
- Schmalenbach, Eugen (1963): Kostenrechnung und Preispolitik. Köln.
- Schneider, Dieter (2001): Oh EVA, EVA, schlimmes Weib: Zur Fragwürdigkeit einer Zielvorgabe-Kennzahl nach Steuern im Konzerncontrolling. In: Der Betrieb, 54, 2509-2514.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman (2003): Zehn Postulate für das Human-Capital-Management. In: Personalwirtschaft, 30(5), 50-54.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München.
- Schulte, Christof (2002): Personal-Controlling mit Kennzahlen. 2. Aufl. München.
- Schütte, Martin (2005): Humankapital messen und bewerten: Sisyphusarbeit oder Gebot der Stunde? In: Personalführung, 38(4), 19-28.
- Schuster, Frederick E. (1986): The Schuster Report: The Proven Connection between People and Profits. New York.
- Scott, W. Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt am Main.
- Scott, W. Richard (1992): Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 3. Aufl. Englewood Cliffs.
- Stichweh, Rudolf (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Frankfurt am Main.
- Strack, Rainer/Franke, Jutta/Dertnig, Stephan (2000): Workonomics™: Der Faktor Mensch im Mittelpunkt. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 69, 283-288.
- Strack, Rainer/Villis, Ulrich/Klose, Frank (2003): Wertsteigerung durch den Mitarbeiter. In: Personalwirtschaft, 30(12), 23-27.
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trendreport. Stuttgart.

- Walgenbach, Peter (1998): Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. In: Martin, Albert/Nienhäuser, Werner (Hg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München und Mering, 267-290.
- Walgenbach, Peter (2002a): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 12. Wiesbaden, 1-33.
- Walgenbach, Peter (2002b): Giddens' Theorie der Strukturierung. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 5. Aufl. Stuttgart, 355-375.
- Wall, Toby D./Wood, Stephen J. (2005): The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. In: Human Relations, 58, 429-462.
- Weber, Jürgen/Bramseman, Urs/Heineke, Carsten/Hirsch, Bernhard (2004): Wertorientierte Unternehmensführung. Konzepte – Implementierung – Praxisstatements. Wiesbaden.
- Weber, Max (1985): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Aufl., Tübingen.
- Weik, Elke (2003): Strukturalismus und Poststrukturalismus. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden, 43-91.
- Weinberg, Jakob (2004): Kompetenz für das rechte Maß. In: Personalwirtschaft, 31(10), 15-18.
- Wilbs, Dagmar (2003): Welchen Einfluss hat die Personalarbeit auf die Wertsteigerung? In: Personalführung, 36(5), 118-125.
- Wilkens, Uta/Lang, Rainhart/Winkler, Ingo (2003): Institutionensoziologische Ansätze. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden, 189-242.
- Wolf, Elke/Zwick, Thomas (2003) Höhere Produktivität durch modernes Personalmanagement? In: Personalführung, 36(3), 54-58.
- Wright, Patrick M./Gardner, Timothy M./Moynihan, Lisa M. (2003): The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. In: Human Resource Management Journal, 13, 21-36.
- Wucknitz, Uwe D. (2002): Handbuch Personalbewertung. Messgrößen – Anwendungsfelder – Fallstudien. Stuttgart.
- Wucknitz, Uwe D./Barlet, Stephan (2004): Den Wert der Personalarbeit messen und bewerten. In: Personalführung, 37(6), 33-42.
- Youndt, Mark A./Snell, Scott A./Dean, James E./Lepak, David P. (1996): Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. In: Academy of Management Journal, 39, 836-865.