

Hummel, Hans-Peter

## Article

Unterstützung des Professionalisierungsstrebens im Personalmanagement mit Hilfe des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.): Eine kritische Betrachtung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Hummel, Hans-Peter (2006) : Unterstützung des Professionalisierungsstrebens im Personalmanagement mit Hilfe des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.): Eine kritische Betrachtung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 1, pp. 12-21

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105208>

### 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.*

Hans-Peter Hummel\*

## **Unterstützung des Professionalisierungsstrebens im Personalmanagement mit Hilfe des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.) – eine kritische Betrachtung**

Das Personalmanagement ist, wie andere Organisationseinheiten in Unternehmen auch, vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Die steigende Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität sowie der höhere Wettbewerbsdruck sind nur drei Aspekte, die die heutigen und künftigen Herausforderungen anzeigen. Für das Personalmanagement bedeutet dies, dass ein hoher Grad an Professionalisierung unumgänglich geworden ist. Die Professionalisierung muss dabei sowohl die Effizienz als auch die Effektivität berücksichtigen, will sie in Unternehmen einen Mehrwert schaffen (zur Effektivität von Wissensarbeitern s. z.B. Drucker 2005, 229-245). Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der DGFP stellt ein Instrument dar, mit dessen Hilfe die Professionalisierungsarbeit vorangetrieben werden soll und der sowohl Effizienz- als auch Effektivitätsgesichtspunkte berücksichtigt. Und wie bei jedem derartigen Instrument, stellt sich auch für den PIX die Frage, ob er in der Lage ist, die angestrebten Ziele zu erreichen.

### **1. Die Relevanz einer optimalen Professionalisierung im Personalmanagement**

„Kaum ein Bereich ist so fest in den traditionellen Vorstellungen verhaftet wie der des Personalmanagements. Und kein anderer Bereich hat sich so weit von der Realität entfernt und ist so kontraproduktiv“ (Drucker 1999, 33). Folgt man Drucker, muss man der Professionalisierung des Personalmanagements die allerhöchste Priorität verleihen, will sie sich nicht als „Wertvernichtungsmaschinerie“ verdingen. Gleichzeitig müsste man aber auch sagen, dass ein solcher Versuch wohl eher als „Generationenwerk“ gesehen werden müsste. Denn der Widerstand gegen Veränderung steigt mit zunehmender Veränderung – besonders dann, wenn die Veränderung selbst noch keine absolute Notwendigkeit darstellt.

Doch auch wenn man Druckers Meinung nicht folgt, zeigt sich die Relevanz einer optimalen Professionalisierung. Denn Personalmanager sind mit einer solchen Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und mit einer so hohen zeitlichen Verdichtung der Aufgaben konfrontiert (s. z.B. Mintzberg, Oktober 2004, der dies für Führungskräfte generell darstellt), dass ein Strukturierungsansatz, der die konkrete Arbeit unterstützt und nicht bei „umsetzungsfreien“ Begriffen endet, notwendig ist. Darüber hinaus zeigt sich die Relevanz einer hohen Professionalisierung in einem weiteren Aspekt: der häufig auftretenden Paradoxie, Mitarbeiter als wesentlichstes Intangible Assets anzuerkennen und als größten Kostenfaktor wegzurationalisieren. Oder um mit Scholz

---

\* Dr. Hans-Peter Hummel, ERGO Versicherungsgruppe AG, ERGO Management Akademie, Victoriaplatz 2, D – 40477 Düsseldorf. E-mail: Hans-Peter.Hummel@ergo.de.

Worten zu sprechen: „In guten Zeiten wird der Mitarbeiter unverbindlich als Kapital gewürdigt, in schlechten Zeiten verbindlich als Kostenfaktor wegrationalisiert“ (5/2004, 13). Um dieser Vorgehensweise zu entgehen, muss das Personalmanagement belegen, dass der Nutzen, den die Mitarbeiter – und das Personalmanagement selbst – dem Unternehmen bieten, die Kosten übersteigt. Ein professionelles Personalmanagement ist hierfür die beste Voraussetzung.

## **2. Voraussetzungen für einen praktikablen Ansatz im Rahmen der Professionalisierung**

Berücksichtigt man die hohe zeitliche Verdichtung und die Vielzahl an Aufgaben, ist es für die Praxis notwendig, über einen Ansatz zu verfügen, der konkrete Aktivitäten als Unterstützung anbietet. Ansätze, die auf der Abstraktionsebene bleiben, wie: „Entwicklung einer Strategie“, „Optimierung der Prozesse“ oder „Wissensmanagement betreiben“ sind für die Führungspraxis nicht relevant, da sie Allgemeinplätze kommunizieren, ohne zu spezifizieren, was denn wie genau unternommen werden muss. Relevant werden sie erst dann, wenn beispielsweise für die Sicherung geschäftsrelevanter Wissens, gerade bei Wissensarbeitern, Fragen beantwortet werden können wie zum Beispiel: Was kann konkret unternommen werden, um dieses geschäftsrelevante Wissen möglichst optimal zu managen? und welche konkreten Verfahren können wie implementiert werden, um die Effektivität von Wissensarbeitern zu steuern?

Des Weiteren ist es notwendig, über einen Ansatz zu verfügen, der möglichst überschaubar gestaltet ist. Ein zu komplexer Ansatz ist für die Nutzung in der betrieblichen Praxis wenig hilfreich, weil er nicht „händelbar“ ist. Eine solche Überschaubarkeit führt, zumindest ab einer gewissen Komplexität, jedoch zu einem Reduktionismus und somit automatisch zu einer Vernachlässigung von Aspekten. Haben diese Aspekte eine geringe Priorität, ist ein solcher Reduktionismus vertretbar und sogar nützlich, ansonsten ist eine solche selektive Vorgehensweise mehr oder minder schädlich. Will man die Überschaubarkeit sichern und die Gefahr des zu weit gehenden Reduktionismus' in Grenzen halten, bietet es sich an, einen Mehrebenenansatz zu verfolgen, bei dem ein übergeordnetes Rahmenkonzept zur Verfügung gestellt wird, in das der überschaubare Ansatz integriert ist und der es gestattet, die einzelnen Komponenten abzuleiten. Nur durch einen solchen Mehrebenenansatz kann man sich einen Überblick darüber verschaffen, was gerade priorisiert und vernachlässigt wird und worauf in weiteren Schritten der Fokus gelegt werden sollte. Fehlt ein solches Rahmenkonzept, konzentriert man sich schnell auf einen oder einige wenige Aspekte und „vergisst“, dass es noch mehr gibt als das, worauf man gerade den Fokus richtet. Die Konzentration auf den Shareholder stellt hierfür ein gutes Beispiel dar. Eine Ausrichtung am bzw. eine Fokussierung auf den Shareholder Value kann mittel- und langfristige nur dann erfolgreich sein, wenn sie in ein Stakeholder Value Konzept eingebunden ist. Ist dies nicht der Fall, läuft die Shareholder Value Orientierung Gefahr, Werte zu vernichten statt zu schaffen.

Was passiert, wenn ein solches Rahmenkonzept fehlt und eine zu starke Fokussierung stattfindet, zeigen die immer schneller wechselnden Management-Moden, die, weil zum Teil stark komplexitätsreduziert, von der Praxis gerne aufgenommen, dann aber wieder mehr oder minder schnell aufgegeben werden, weil man feststellt, dass

man die gewünschten Ergebnisse damit nicht erzielt hat oder nicht erzielen kann. Gairola schreibt z.B.: „Siemens, General Electric, Motorola, DaimlerChrysler ... fast alle großen Konzerne hatten schon eines: riesige Veränderungsprogramme, mit deren Hilfe die Führungsspitze das Unternehmen grundlegend umbauen wollte. Sie gehörten zu den typischen Managementphänomenen der 90er Jahre. Ob diese Vorhaben nun „Six Sigma“, „Vision 2010“, „Prima“ oder „Top“ hießen, letztlich waren sie sich alle recht ähnlich. Überall wurde Qualität verbessert, Kundenorientierung gepredigt, Reengineering betrieben. Dies verwundert nicht, hatten doch die meisten Firmen erstklassige Berater und erstklassige Manager engagiert, die an erstklassigen Business Schools ähnliche Konzepte und Theorien kennen gelernt hatten. In all diesen Initiativen taten die Beteiligten Nützliches. Sie senkten Kosten, verbesserten Prozesse, ... und so fort. Aber was haben sie wirklich erreicht? Leider nicht viel: Bis auf wenige Ausnahmen wie etwa General Electric (GE) oder Siemens hat es kaum ein großes Unternehmen geschafft, auf diese Weise wirklich nachhaltig wettbewerbsfähig zu werden. Schlimmer noch: In den meisten Fällen haben solche Initiativen die Lage eher verschlechtert, nicht selten waren sie sogar so etwas wie Vorboten des Niedergangs“ (Oktober 2003, 61).

Ein Ansatz zur Professionalisierung des Personalmanagements muss somit, gemäß der bisher angeführten Überlegungen, zumindest folgende Aspekte erfüllen, will er der Praxis einen Mehrwert bieten:

- Berücksichtigung eines Rahmenkonzepts
- Strukturierung und Reduzierung der Komplexität durch Konzentration auf ausgewählte, geschäftskritische Aspekte
- Darstellung erfolgskritischer Aktivitäten, die so konkret sind, dass sie im betrieblichen Alltag gut umgesetzt werden können

Im Folgenden soll der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der DGFP in Bezug auf diese drei o.g. Aspekte geprüft werden. Dabei werden sowohl erfahrungsgelitete Nutzenaspekte als auch wissenschaftliche Kriterien berücksichtigt.

### **3. Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der DGFP als Ansatz zur Professionalisierung des Personalmanagements**

Der PIX basiert „auf dem Erfahrungswissen der Personalmanagement-Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Beratungsgesellschaften, die im DGFP-Arbeitskreis „Professionelles Personalmanagement“ im Zeitraum von März 2003 bis Juni 2004 mitgewirkt haben“ (DGFP 2005, 11) und verfolgt drei Ziele:

1. Er soll „Personalmanagern in der Praxis ein Instrument an die Hand geben, das deren Selbstaufklärung über die praktizierte Professionalität unterstützt“ (Fleig/Böhm 2005, 10).
2. Das PIX-Modell und die Ergebnisse sollen als Benchmark dienen und als Steuerungsinformation für die professionelle Gestaltung der Personalfunktion genutzt werden (Fleig/Böhm 2005, 10-11).
3. Der „Prozess der Professionalisierung des Personalmanagements, den die DGFP angestoßen hat, [soll] transparent werden und Aufschluss über die Wirksamkeit der DGFP-Professionalisierungsbemühungen geben“ (Fleig/Böhm 2005, 11).

Darüber hinaus besteht das Bestreben, den PIX als Standardinstrument zu implementieren (vgl. DGFP 2005, 24).

### **3.1 Berücksichtigung eines Rahmenkonzepts und die Stringenz der Ableitungen**

Der PIX hat einen Stakeholder-Ansatz zur Grundlage, der als Rahmenkonzept auf einer mittleren (und für die betriebliche Praxis noch praktikablen) Abstraktionsebene geeignet ist (s. hierzu etwa auch Oechsler 2005, 109).

Auf Basis dieses Stakeholder-Ansatzes wurde herausgearbeitet, welche Erwartungen von den relevanten Stakeholdern an das Personalmanagement herangetragen werden (vgl. DGFP 2005, 32-33). Bei diesen exemplarisch herausgearbeiteten Erwartungen wurden Überschneidungen festgestellt, die nachfolgend systematisiert wurden. „Möglich wird dies mit Hilfe eines an der Balanced Scorecard orientierten Kategoriensystems, das aus den vier Dimensionen *Finanzorientierung*, *Mitarbeiterorientierung*, *Dienstleistungsorientierung* und *Kulturorientierung* gebildet wird“ (DGFP 2005, 36). Als Argumentation für die Orientierung an der Balanced Scorecard (BSC) gibt die DGFP an: „Die Orientierung an den Dimensionen der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton ... wird gewählt, um die Anschlussfähigkeit des Professionalisierungsverständnisses an die Unternehmenssteuerung zu begründen“ (DGFP 2005, 37). Diese Anschlussfähigkeit ist jedoch nur auf der Ebene des Instruments – und nicht der Inhalte – gegeben und hätte, konsequent umgesetzt, erhebliche Auswirkungen auf die Gesamtkonzeption und Ziele des PIX, was durch folgende Überlegungen verdeutlicht werden kann:

- Wenn die Balanced Scorecard des Personalmanagements zur Unternehmens-BSC inhaltlich anschlussfähig sein soll, muss sie dieselben Perspektiven bzw. Dimensionen aufweisen wie die Unternehmens-BSC. Nur so ist ein Herunterbrechen der Unternehmens-BSC möglich. Die DGFP müsste somit erst einmal die Standarddimensionen der BSC übernehmen, was jedoch nicht geschieht.
- Da Kaplan und Norton (1997) zwar Standardperspektiven anführen, jedoch die Möglichkeit eröffnen, andere Perspektiven zu nutzen, könnte eine weitere inhaltliche Konkretisierung des PIX nur noch beispielhaft vorgenommen werden (vgl. DGFP 2005, 54-58). Das Bestreben der DGFP-Standards auch auf konkreter inhaltlicher Ebene zu setzen und hier die Professionalisierung voranzutreiben, wäre nicht mehr aufrecht zu erhalten.

Bereits diese beiden Aspekte deuten an, dass der PIX, bei einer ernsthaften Orientierung an der BSC und einer Anschlussfähigkeit an die Unternehmenssteuerung, in der vorliegenden Form nicht hätte konzipiert werden können.

Während die Orientierung an der BSC wenig angemessen erscheint, stellt die Konzentration auf wenige Dimensionen grundsätzlich einen nützlichen Schritt dar. Denn sie hilft generell, Komplexität zu strukturieren und zu reduzieren. Allerdings wäre auch hier eine andere Vorgehensweise möglich und ggf. sinnvoller gewesen. So leitet die DGFP Erwartungen der Stakeholder ab und nutzt diese als Basis für die Dimensionen. Nutzt man den Stakeholderansatz als übergeordnetes Rahmenkonzept, ist eine solche Ableitung nur dann „schnittstellenfrei“ möglich, wenn es gelingt, alle signifikanten Erwartungen anzuführen und zu clustern. Gelingt dies nicht – und

wie den Ausführungen der DGFP zu entnehmen ist, wurde es zumindest nicht durchgeführt –, stellt die Ableitung aus den (partiellen) Stakeholdererwartungen keine angemessene, weil selektive Strukturierungsgrundlage dar.

Nachdem die vier Dimensionen formuliert wurden, werden die extrahierten Erwartungen der Stakeholder den vier Dimensionen – stakeholderübergreifend und Plausibilitäts Gesichtspunkten folgend (vgl. DGFP 2005, 36) – zugeordnet. Anders ausgedrückt: Die Erwartungen der Stakeholder werden nach Plausibilitäts Gesichtspunkten den Dimensionen zugeordnet, die aus den Erwartungen der Stakeholder heraus gebildet wurden. Dieser tautologische Schritt könnte wohlwollend als doppelte Absicherung verstanden werden, wenn, quasi beim zweiten Durchgang, nicht andere Dimensionen herauskommen würden; nämlich das Wertmanagement, das Beziehungsmanagement, das Instrumenten- und Prozessmanagement sowie das Kultur- und Kompetenzmanagement.

Wie kommt es zu diesem Ergebnis? Und wie werden die vier zentralen Managementaufgaben den zuvor benannten Dimensionen zugeordnet? Die DGFP gibt hierfür zumindest in der Arbeit, wo es ja gerade um das Konzept geht, keine Antwort. Und auch die inhaltliche Nähe etwa der Finanzorientierung und des Wertmanagements können nicht darüber hinwegtäuschen, dass da „irgendetwas nicht stimmen kann“.

Dass eine explizite Zuordnung hilfreich sein könnte, zeigt sich speziell an den Managementaufgaben „Beziehungsmanagement“ und „Instrumenten- und Prozessmanagement“. Denn wo kann etwa das Beziehungsmanagement zugeordnet werden – die DGFP versteht hierunter „die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern des Personalmanagements ... und das einerseits das Management der internen, andererseits der externen Labour Relations zum Inhalt hat“ (DGFP 2005, 37) – zur Mitarbeiterorientierung, zur Dienstleistungsorientierung oder gar zur Kulturorientierung? Eine Zuordnung zu mehreren Dimensionen ist ausgeschlossen. Denn die DGFP schreibt, dass man die Managementaufgaben erhält, wenn man die Erwartungen der Stakeholder innerhalb der Dimensionen systematisiert. Und wie sieht es etwa mit dem Instrumenten- und Prozessmanagement aus, „das sich mit den strukturellen Grundlagen des betrieblichen Personalmanagements beschäftigt und einerseits Aufgaben der Schaffung einer integrierten Instrumentenlandschaft, andererseits der Gestaltung effektiver und effizienter Personalprozesse umfasst“ (DGFP 2005, 37)? Für die bisher berücksichtigten Entwicklungsschritte lässt sich Folgendes Fazit ziehen: Das Konzept erscheint wenig schlüssig und eher als eine Aneinanderreihung unterschiedlicher Ansätze, mit noch nicht gelöster Schnittstellenproblematik.

Betrachtet man die einzelnen Konzeptionsebenen hingegen isoliert, kann eine Nützlichkeit für die betriebliche Praxis konstatiert werden. So sind etwa die formulierten Managementaufgaben, aus heutiger Sicht, für die Personalarbeit relevant und bedürfen in einem professionellen Vorgehen der Berücksichtigung. Die Frage, die die DGFP nicht schlüssig beantwortet, ist allerdings, ob dies tatsächlich die erfolgskritischsten Managementaufgaben sind. Die Aussage: „Ein Personalmanagement, das die Aufgaben des Wert-, des Beziehungs-, des Instrumenten- und Prozess- sowie des Kultur- und Kompetenzmanagements erfolgreich löst, kann als professionell gelten“ (DGFP 2005, 38) ist damit meiner Ansicht nach verfrüht.

Die Professionalität der Lösungen setzt, nach Ansicht der DGFP, „spezifische Gestaltungskomponenten voraus, die die Konfiguration des Personalmanagements begründen. Diese Konfiguration des Personalmanagements setzt sich ... aus der Personalarchitektur und den Akteuren im Personalmanagement zusammen. ... Die Personalmanagementarchitektur wiederum umfasst alle strukturellen und organisationalen Voraussetzungen für die Bewältigung der Personalmanagementaufgaben“ (DGFP 2005, 38), wodurch sich insgesamt vier Gestaltungskomponenten ergeben:

- Professionelle Akteure
- Professionelle Prozesse
- Professionelle Systeme und Instrumente
- Professionelle Organisation

Auch diese Ableitung ist alles andere als unmittelbar nachzuvollziehen. Sicherlich ist es notwendig, die Managementaufgaben weiter zu spezifizieren und eine Differenzierung in Personalarchitektur und Akteure ist grundsätzlich ebenso nachzuvollziehen wie in die vier Gestaltungskomponenten. Aber aus welchem Grund sind die Gestaltungskomponenten zum Teil mit den Managementaufgaben identisch und zum Teil nicht? Welchen Mehrwert bietet es, etwa das Instrumenten- und Prozessmanagement als Managementaufgabe und gleichzeitig die Instrumente und Prozesse als Gestaltungskomponente zu betrachten? Denn dass zum Beispiel beim Prozessmanagement die Prozesse berücksichtigt werden sollten, ist in höchstem Grade trivial. Und weswegen sind, wenn diese Überschneidungen schon einen Mehrwert bieten sollen, etwa „Professionelle Netzwerke“ (abgeleitet aus dem Beziehungsmanagement) nicht als Gestaltungskomponente angeführt? Dies vor allem dann, wenn die DGFP zu einem professionellen Akteur schreibt: „Professionell sind diese Akteure des Personalmanagements, wenn sie über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um jede dieser Managementaufgaben den Erfordernissen des Unternehmens und der jeweiligen Sachlage entsprechend zu lösen“ (DGFP 2005, 39), was auf das (abstraktere) Kompetenzmanagement abzielt und sich nicht primär auf das Beziehungsmanagement bezieht. Zwar kann zu Recht angeführt werden, dass diese Aussage die Kompetenzen des Beziehungsmanagements mit einschließt, aber dann muss die DGFP sich die Frage gefallen lassen, weshalb sie Managementaufgaben auf so unterschiedlichen Abstraktionsebenen auf ein und demselben Integrationsniveau anführt. Einfach nachzuvollziehen ist dieser Gesamtaufbau nicht.

Im nächsten Schritt wird, neben der Konfigurationsdimension, die bisher diskutiert wurde, eine Wirkungsdimension berücksichtigt, die die tatsächlichen Leistungen des Personalmanagements einbezieht. Die Wirkungsdimension bezieht sich auf die unmittelbaren Ergebnisse von Personalmanagementhandlungen. Diese Wirkungen des Personalmanagements beeinflussen den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg, was als mittelbarer wirtschaftlicher Einfluss bezeichnet wird. „Da der Unternehmenserfolg zwar vom Personalmanagement beeinflusst, aber nicht determiniert werden kann, werden die finanzökonomischen Kenngrößen nicht als Unterdimension der Wirkungsprofessionalität berücksichtigt“ (DGFP 2005, 52).

Wenn die Wirkungsdimension den Output im Rahmen der Konfigurationsdimension darstellt, sollte man annehmen, dass beide auch derart zusammenhängen, dass

von einer Abhängigkeit der Variablen gesprochen werden kann. Die DGFP schreibt hierzu: „Die Wirkungen des Personalmanagements und ihr mittelbarer Einfluss auf den Unternehmenserfolg ergeben sich aus den Managementaufgaben. Sie hängen zum Teil aber auch von der Konfiguration des Personalmanagements ab und werden noch durch andere Faktoren beeinflusst. Darum ist eine relative Unabhängigkeit der Konfigurations- und der Wirkungsdimension eines professionellen Personalmanagements anzunehmen“ (DGFP 2005, 49). An dieser Aussage ist u.a. die Begrifflichkeit „relative Unabhängigkeit“ interessant. Denn wenn etwas relativ unabhängig ist, ist es auch relativ abhängig, was zu frei wählbaren, vom Begründungszusammenhang beeinflussbaren Interpretationsmöglichkeiten führt. Die empirischen Ergebnisse, die die DGFP anführt, bieten zu einer solch flexiblen Interpretation durchaus die Möglichkeit. So zeigen z.B. die Interkorrelationen zwischen den Unterdimensionen der Konfigurations- und der Wirkungsdimension bei 38 von 48 angeführten Korrelationen eine Signifikanz auf dem 0,01-Niveau und bei weiteren vier Korrelationen eine Signifikanz auf dem 0,05-Niveau. Die Unterdimensionen können somit in der überwiegenden Anzahl der Fälle als abhängig bezeichnet werden. Allerdings liegen alle Korrelationen unter  $r = .5$  (die höchste Korrelation liegt bei  $r = .456$ , eine weitere Korrelation liegt bei  $r = .402$ , alle anderen liegen unter  $r = .4$ ), was die Aussage zulässt, dass der größte Teil der Varianz nicht aufgeklärt wird und die DGFP dazu veranlasst hat, von einer „relativen Unabhängigkeit“ zu sprechen. Ähnlich verfährt sie an anderer Stelle: „Die *strukturelle Validität* des Fragebogens wurde korrelations- und faktorenanalytisch untersucht. ... Die Korrelationsanalyse zeigt, dass die verschiedenen Unterdimensionen des professionellen Personalmanagements erwartungsgemäß nicht unabhängig voneinander sind ... Die Zusammenhänge sind jedoch durchweg schwach bis mittelstark. Dieser Befund spricht dafür, dass die einzelnen Unterdimensionen relativ unabhängig voneinander sind und separat betrachtet werden können“ (DGFP 2005, 64). Allerdings zeigt sich hier bereits eine weitere Spreizung des Begriffs „relativ“. Denn selbst wenn man, etwa bei der Konfigurationsprofessionalität, die höchste Korrelation von  $r = .73$  zwischen dem Prozess- und Instrumentenmanagement (s. DGFP 2005, 131) einmal außen vor lässt, sind von den verbleibenden 27 Korrelationen 15 größer als  $r = .4$ . Oechsler (2005, 113) meldet darüber hinaus auch Zweifel an der methodisch korrekten Durchführung der von der DGFP angeführten Faktorenanalyse an.

Die Bewertung von Korrelationsergebnissen als „relativ unabhängig“ ändert sich jedoch, wenn es um die Korrelationen zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg geht. Bei diesen Zusammenhängen spricht die DGFP nicht von einer „relativen Unabhängigkeit“, sondern von einem „Zusammenhang“, obwohl die Korrelationen in ihrer Höhe mit den oben angeführten Untersuchungsergebnissen vergleichbar sind. Die DGFP schreibt: „Zusammengefasst bedeutet das, dass in der PIX-Untersuchung 2004 ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Professionalität des Personalmanagements festgestellt wurde. Bei wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen gibt es folglich eher ein professionelles Personalmanagement, während wirtschaftlich weniger erfolgreiche Unternehmen tendenziell häufiger Professionalitätsdefizite aufweisen“ (DGFP 2005, 86).



**Abb. 1: Die Korrelationen zwischen der Konfigurations- und Wirkungsdimension und Kennzahlen, die den Unternehmenserfolg abbilden sollen** (aus: DGFP 2005, 136)

	Eigenkapitalquote	Eigenkapitalrendite	Gesamtkapitalrendite
Konfiguration	-.089	.365*	.446*
Wirkung	-.086	.367*	.524**

Eine solche Flexibilität in der Interpretation lässt leicht die Vermutung aufkommen, dass die Ergebnisinterpretation den gewünschten Zielen angepasst wird. Denn während bei den Interkorrelationen zwischen den Unterdimensionen der Konfigurations- und Wirkungsdimension eine Unabhängigkeit der Dimensionen die Indexbildung unterstützt, ist ein Zusammenhang zwischen der Konfiguration bzw. der Wirkung und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen deutlich marketingträchtiger. Allerdings sollte die DGFP sich fragen, ob eine solche interessengeleitete Ergebnisinterpretation tatsächlich eine vertrauensstiftende Vorgehensweise darstellt und ob sie für den PIX nicht eher schädlich statt nützlich ist.

Insgesamt kann man konstatieren, dass das gesamte von der DGFP 2005 veröffentlichte Modell des PIX wenig stringent ist und mehr einem „Konventionalismus unter den im Arbeitskreis vertretenen Teilnehmern“ (Oechsler 2005, 111) entspricht, für den empirische Ergebnisse flexibel angepasst werden.

### **3.2 Reduzierung der Komplexität durch Konzentration auf ausgewählte Aspekte**

Betrachtet man den PIX unter dem Gesichtspunkt der Komplexitätsreduzierung, sollte man den Blick auf zwei Aspekte richten:

- die Nachvollziehbarkeit bzw. Komplexität bezüglich der Darstellung des PIX, was Auswirkungen auf den Umgang mit dem System hat und
- die Anzahl der zu berücksichtigenden Aspekte sowie die Strukturierung derselben auf der für die Aktivitäten und Kompetenzen relevanten Ebene.

Wie bereits gezeigt werden konnte, kann bezüglich der Nachvollziehbarkeit des PIX von einer Reduzierung der Komplexität nicht die Rede sein; ganz im Gegenteil, meiner Ansicht nach wurde eine unnötige Komplexität aufgebaut, die es, bezogen auf das Gesamtdesign, in der Praxis wenig praktikabel erscheinen lässt.

Betrachtet man das Modell allerdings ohne diese nicht stringenten „Schleifen“ – wie z.B. die vier Dimensionen, die die Anschlussfähigkeit zur Balanced Scorecard herstellen sollen –, kann man durchaus sagen, dass der PIX wichtige Managementaspekte aufzeigt und hierfür eine praktikable Kategorisierung anbietet (s. z.B. DGFP 2005, 54-58), mit der in der betrieblichen Praxis gearbeitet werden kann. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass ein übergeordnetes Rahmenkonzept fehlt, die einzelnen Kriterien daher mehr einem „Sammelsurium“ gleichen und der PIX in dieser Form Gefahr läuft, die in ihn gesetzten Erwartungen nicht zu erfüllen und auf Dauer in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

### **3.3 Darstellung erfolgskritischer Aktivitäten**

Viele Modelle und Ansätze begnügen sich damit, auf einem relativ abstrakten Niveau zu „verweilen“ und keine konkreten Handlungsempfehlungen anzubieten. Im Gegensatz dazu führt die DGFP für jede einzelne Managementaufgabe mit den dazugehörigen Gestaltungskomponenten konkretere Kompetenzen und Aktivitäten an (s. DGFP 2005, 54-58). Für die betriebliche Praxis ist dies grundsätzlich positiv zu bewerten und erfordert einen gewissen Mut. Denn gerade in der PaaV-Forschung (Performance als abhängige Variable) gibt es zu jeder unterstützenden Erkenntnis mindestens eine, die dieser widerspricht (s. etwa Nicolai/Kieser 2002). Von daher ist es auch wissenschaftlich nicht zu bestimmen, ob die Aussagen, die auf dieser Konkretisierungsstufe angesiedelt sind, unterstützend wirken oder nicht; die erfahrungsgeleitete Bewertung von Personalern aus der betrieblichen Praxis kann hier zu praktikablen Relevanzaussagen führen.

### **3.4 Erfüllung wissenschaftlicher Kriterien**

Der PIX erfüllt durchaus wissenschaftliche Kriterien. So zeigt etwa die Reliabilitätsanalyse z.B. für das Instrumenten- und Prozessmanagement, die Wirkung und die Konfiguration gute Werte.

Doch auch hier zeigen sich Schwachstellen. So wirft etwa die Berechnung der Indexwerte Fragen auf. Denn dadurch, dass den Items zwei-, drei- und fünfstufige Antwortskalen zu Grunde liegen, ist ein direkter Vergleich nicht möglich. Um dennoch vergleichbare Bewertungen zu erhalten, zumindest bevor eine Standardisierung möglich ist, geht die DGFP sehr pragmatisch an das Thema heran; sie „transformiert“ alle Antwortskalen auf eine Bewertungsskala von 0 bis 4. „Somit ergeben sich folgende Bewertungen für die verschiedenen Antwortskalen: 0-1-2-3-4 (fünfstufig), 0-2-4 (dreistufig) und 0-4 (zweistufig)“ (DGFP 2005, 65). Speziell für die Items mit einer dreistufigen Skala stellt sich die Frage, ob eine solche Bewertungszuweisung die Antworten adäquat wiedergibt.

Darüber hinaus differiert die Anzahl bezüglich der Zuordnung der Items zu den einzelnen Indizes stark. So ist etwa dem Index „externes Beziehungsmanagement“, „Strategiedurchdringung“ und „Sozialpartnerschaft“ nur ein Item zugeordnet, während etwa strategisches Management und Wertschöpfungsmanagement acht bzw. sieben Zuordnungen aufweisen.

Oechsler fasst diese unterschiedlichen Chancen und Risiken bezüglich der Indizes mit den Worten zusammen: „Die Indexbildung besteht somit aus einer Reihe von ‚Kunstgriffen‘, bei denen Abhängigkeiten ignoriert, variierende Skalen angewandt und schließlich ‚Äpfel‘ mit ‚Birnen‘ in einem Einheitskorb addiert werden. Hierbei wird gegen die gängigen methodischen Anforderungen an die Bildung eines Index verstoßen“ (Oechsler 2005, 115).

## **4. Fazit**

Zusammenfassend kann man sagen, dass eine Professionalisierung des Personalmanagements ein relevantes Thema darstellt, für das es sich lohnt, Instrumente zu entwickeln. Diese Instrumente müssen allerdings professionell entwickelt sein. Für den PIX besteht an dieser Stelle noch deutlicher Optimierungsbedarf. Positiv ist anzumerken,

dass der PIX eine sehr praxisnahe Kompetenz- und Aktivitätsstufe einbezieht, die Personalreferenten und -managern Unterstützungsmöglichkeiten bietet. Die einzelnen Aussagen dieser Konkretisierungsstufe können als Reflexionsfläche dienen und bieten zumindest einen ideosynkratischen Nutzen. Grundsätzlich kann der PIX auch als Benchmark genutzt werden, wenn einem ein reiner Vergleich ausreicht. Da jedoch die Gesamtkonzeption des PIX optimierungsbedürftig und der Nutzen für die betriebliche Praxis nicht gesichert ist, sollte derzeit jedoch auf ein Benchmark verzichtet werden. Verzichtet werden sollte auch auf den Anspruch, ein Standardinstrument entwickelt zu haben. Solange der PIX noch nicht solide entwickelt ist, kann nicht abgeschätzt werden, ob die Durchsetzung eines solchen Anspruchs mehr schadet oder nutzt. Und solange dies nicht gesichert ist, kann auch Oechsler (2005, 119) nicht zugestimmt werden, für den die Entwicklung des PIX – den er als einen reinen „Ad-hoc-Empirismus“ bezeichnet – einen herben Rückschlag für die Professionalisierungstendenzen bedeutet. Meiner Ansicht nach stellt die Entwicklung des PIX einen Versuch dar, unterschiedliche in der Praxis bekannte Ansätze und eine Vielzahl an Erfahrungen in ein pragmatisches Konzept zu integrieren. In den nächsten Schritten muss es darum gehen, das System zu schärfen und zu optimieren.

### Literatur

- DGFP e.V. (Hg.) (2005): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierung-Index der DGFP. Grundlagen, Konzept, Messmethodik. Bielefeld.
- Drucker, P.F. (1999): Management des 21. Jahrhunderts. 2. Aufl., München.
- Drucker, P.F. (2005): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. 3. Aufl., Berlin.
- Fleig, G./Böhm, H. (2005): Vorwort zu PIX – der Personalmanagement-Professionalisierung-Index der DGFP. Grundlagen, Konzept, Messmethodik. Bielefeld.
- Gairola, A. (2003): Das Unternehmen umbauen. In: Harvard Businessmanager, 10, 61-80.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart.
- Mintzberg, H. (2004): Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit. In: Harvard Businessmanager 10, 72-89 (der Artikel erschien erstmals im Harvard-manager 2).
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, 62 (6), 579-596.
- Oechsler, W.A. (2005): Personalforschung als Ad-hoc-Aktionismus. Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19(2), 107-119.
- Scholz, C. (2004): Zehn Fragen und Antworten zum Human-Capital-Management. In: Personalwirtschaft 31(5), 13.