

# Die Entwicklung eines Qualitätskonzeptes für das Personalmanagement

## Ein erster empirischer Ansatz

Prof. Dr. Rainer Marr, Oliver Göhre

### Gliederung:

1	Personalmanagement im Spannungsfeld von Kosten- und Leistungsorientierung.....	2
2	Theoretische Überlegungen zu „Qualität der Personalarbeit“.....	4
2.1	Forschungsprojekt "Qualität der Personalarbeit".....	4
2.2	Begriff der personalwirtschaftlichen Qualität.....	4
2.3	Qualitätsmodelle von Wunderer und Gerpott.....	5
2.4	Modell personalwirtschaftlicher Qualität (MPQ).....	7
2.5	Benchmarking als Orientierungsgröße der personalwirtschaftlichen Qualität.....	12
2.6	Zusammenfassung.....	13
3	Erfassung der Qualität der Personalarbeit.....	14
3.1	Aufbau der empirischen Untersuchung.....	14
3.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	15
3.3	Weitergehende Analysen.....	22
4	Konsequenzen für das Personalmanagement.....	23

Erschienen in Klimecki, Rüdiger; Remer, Andreas (Hrsg.) Personal als Strategie – Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, Neuwied u.a., Luchterhand, 1997, S. 367 – 395.

## 1 Personalmanagement im Spannungsfeld von Kosten- und Leistungsorientierung

Die Personalabteilungen wurden in den vergangenen Jahren verstärkt mit der Frage ihrer eigenen Leistungskompetenz und –fähigkeit konfrontiert, sei es aus unternehmensinternen Entwicklungen, sei es aus der aktiven Übernahme eines neuen Rollenverständnisses. In Zeiten des Lean-Management wurde dieses Problemverständnis häufig auf die Effizienz und insbesondere auf die Frage der Kosteneffizienz reduziert. Dementsprechend stehen die Personalkosten, die Betreuungsquoten und ähnliches mehr im Blickpunkt des Interesses. Hierbei steht aber eine ganz bestimmte Hypothese (und ein entsprechendes Menschenbild) im Mittelpunkt, nämlich die Annahme, daß die Effizienz des menschlichen Arbeitseinsatzes maßgeblich durch die Kosten dieses Arbeitsfaktors bestimmt wird, während die Leistung des Arbeitsfaktors Mensch als relativ konstant anzunehmen ist (bzw. vernachlässigt werden kann).<sup>1</sup> Vergleicht man allerdings die Produktivität unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kostenstrukturen in unterschiedlichen Unternehmen und Ländern, dann scheint einiges daraufhin zu deuten, daß doch erhebliche Gestaltungsreserven im Rahmen der direkten und indirekten Führung existieren, die bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind.<sup>2</sup> Von daher sollte eine Beurteilung der Personalabteilung nicht nur "nennerorientiert" erfolgen, sondern die Frage in den Mittelpunkt stellen, welchen Beitrag die Personalabteilung zur nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens leisten kann.

Die Grundkonzeption einer solchen wertschöpfungsorientierten Personalarbeit wurde 1992 von WUNDERER (und Mitarbeitern) vorgestellt. Er definiert Personalarbeit als die "Gewinnung, die Erhaltung, die Entwicklung und den wirtschaftlichen Einsatz des menschlichen Potentials".<sup>3</sup> WUNDERER unterscheidet für das betriebliche Personalwesen eine Management- und Servicefunktion sowie eine Businessfunktion. Während erstere der "Schaffung von 'Wert' im Sinne von Dienstleistungen hoher Qualität für die wesentlichen Bezugsgruppen..."<sup>4</sup> dient, stellt letztere den Beitrag des Personalwesens im Sinne betriebswirtschaftlicher Kennziffern dar. Sie stützt sich mit den Kategorien Kosten und Aufwand vor allem auf die klassischen Größen des Rechnungswesens.

In der Praxis erfolgt eine Untersuchung der personalwirtschaftlichen Qualität meist auf eine sehr reduzierte und einseitige Art. Als Beispiel können einige Benchmarkingstudien zum Personalwesen angeführt werden. Sie gehen davon aus, daß eine "...Orientierung an einer als vorbildlich anerkannten Personalarbeit erfolgreich agierenden Unternehmen ('best practice') ... eine wertvolle Hilfe zur Standortbestimmung des eigenen Unternehmens

---

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um eine grundlegende Annahme der Institutionenökonomie, die den egoistischen Motiven des Einzelnen ein Kontrollparadigma entgegenstellt. Aus personalwirtschaftlicher Sicht schient diese Sichtweise zu eng. Wenn Zusammenarbeit, Qualifizierung, Motivation und Arbeitsqualifikation keinen Einfluß auf die Effizienz haben, dann dürfte es – unabhängig von den Koordinationskosten - überhaupt keinen Sinn mehr machen in Deutschland zu produzieren.

<sup>2</sup> Pichert (1997) vermutet einen organisatorisch-administrativen Gestaltungsbedarf, dem vor allem durch "Überarbeitung von Strukturen und Prozessen, vor allem aber durch Korrekturen von Einstellungen und Verhaltensweisen" begegnet werden könnte. Pichert (1997), S. 39.

<sup>3</sup> Wunderer (1992b), S. 148

<sup>4</sup> Wunderer/Schlagenhauser (1992), S. 181

(leistet)", stützen diese "best practices" aber meist lediglich auf Kennziffern wie Betreuungsquoten des Personalwesens im Verhältnis zu den Mitarbeitern eines Unternehmens.<sup>5</sup>

Die Berücksichtigung solcher "reduzierter" Benchmarks kann zu kontraproduktiven Wirkungen führen. Wird beispielsweise das häufig angewandte Vergütungsbenchmarking verwendet, um die Grenze bei Gehaltsstrukturen zu definieren, ergibt sich die Gefahr, daß das Unternehmen die richtigen Mitarbeiter nicht an sich binden kann, bzw. diese demotiviert (einige Beispiele finden sich in Tabelle 1).

Personalfunktion	Traditionelle Kennziffer	Wertschöpfungsbezogene Fragen (Beispiele)
Stellenbesetzung	Anzahl eingestellter Mitarbeiter	Bekommen wir zu angemessenen Preisen Bewerber mit der passenden Qualifikation?
Personalentwicklung	Anzahl der Aus- und Weiterbildungsteilnehmer je Jahr	Hat die Personalentwicklung positive Wirkung auf die Arbeitsleistung?
Entlohnung	Anzahl der Lohngruppen	Lohnt es sich, im Unternehmen Leistung zu erbringen?
Selektion	Auswahlrate	Findet die Auswahl von Bewerbern in einer Form statt, daß die anderen frustriert zurückbleiben?
Freisetzung	natürliche Fluktuation	Welche Wirkung haben die Freisetzungsmaßnahmen auf die im Betrieb verbleibenden Mitarbeiter?

*Tabelle 1: Beispielhafte Diskrepanzen zwischen traditionellen Kennziffern und dem eigentlichen Wertschöpfungsbeitrag der personalwirtschaftlichen Funktionen*

Der Vorteil von Kosten- und Inputgrößen liegt in der höheren Objektivität und leichteren Erfäßbarkeit der entsprechenden Größen. Hinzu kommt, daß aufgrund des wettbewerbsbedingten Kostendrucks häufig Kosten als Lenkungsgrößen der Personalabteilung und der Personalarbeit im Vordergrund stehen.<sup>6</sup> Damit befindet sich die Personalarbeit aber in dem Dilemma, sich zunehmend auf die Kostenkomponenten zu Lasten der Leistungskomponente zu konzentrieren.

Es ist deshalb entscheidend, den Begriff der personalwirtschaftlichen Qualität bzw. eines personalwirtschaftlichen Benchmarkings nicht auf die Kostenfrage zu reduzieren, sondern vielmehr die Gesamtwirkung personalwirtschaftlichen Handelns im Wertschöpfungssystem zu betrachten. Das heißt, daß über kostenbezogene Aspekte hinaus Potentiale, Prozesse, Strukturen und Kulturen zum Gegenstand eines personalwirtschaftlichen Benchmarkings werden.

Das folgende Modell stellt den Versuch dar, das Konzept personalwirtschaftlicher Qualität derart zu erweitern, daß sich die Möglichkeit ergibt, einem wertschöpfungsorientierten Ansatz Rechnung zu tragen.

---

<sup>5</sup> Vgl. das Vorgehen der DGFP Studie Benchmarking, welche die "best practices" im Personalwesen über die in den Personalfunktionen eingesetzten Personalkapazitäten ermittelt hat. DGFP(1996), S. 31

<sup>6</sup> In den wenigen Fällen von Wertschöpfungszentren wird zumeist das Budget über Rahmenverträge für jeweils ein Jahr abgeschlossen, so daß innerhalb des Jahres nur die Optimierung dieses – relativ – festen Budgets in Frage kommt.

## **2 Theoretische Überlegungen zu „Qualität der Personalarbeit“**

### **2.1 Forschungsprojekt "Qualität der Personalarbeit"**

Im Rahmen eines am Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München durchgeführten Forschungsprojektes sollte "personalwirtschaftliche Qualität" konzeptionell und empirisch erfaßt werden. Ziele dieses Projekts waren:

1. die Erstellung eines personalwirtschaftlichen Qualitätsmodells und dessen theoretischer Fundierung,
2. die Operationalisierung dieses Qualitätskonzepts, um die Qualität meßbar zu machen,
3. der Vergleich der Personalarbeit unterschiedlicher Firmen unter Berücksichtigung der situativ relevanten Rahmenbedingungen und
4. eine Analyse derjenigen Bedingungen, die als Ursache einer hervorragenden Personalarbeit angesehen werden können.

### **2.2 Begriff der personalwirtschaftlichen Qualität**

Grundlegend für eine Untersuchung "personalwirtschaftlicher Qualität" ist ein Verständnis über deren Inhalt und Dimensionen.

Die meisten Verfasser, die sich mit der Qualität von Personalarbeit beschäftigen, wählen aus einer Gegenüberstellung produkt- und kundenbezogener Qualität letztere als relevant für die Personalarbeit aus und reduzieren die personalwirtschaftliche Qualität damit auf die Dienstleistungsqualität.<sup>7</sup> Hierdurch wird die - sicherlich notwendige - Betonung des Kunden in den Mittelpunkt gerückt, allerdings verlieren andere Facetten an Bedeutung. Als Konsequenz wird der Personalabteilung in diesem Qualitätsverständnis eine weitgehend passive Rolle als Dienstleistungsersteller zugewiesen, der sich an den Leistungswünschen seiner Kunden zu orientieren und deren Befriedigung zu optimieren hat. Nicht berücksichtigt wird damit die Initiativfunktion bzw. die aktive Rolle des Personalmanagements in der Entwicklung gerade dieser Kundenwünsche, z.B. im Rahmen der Organisationsentwicklung oder des Transformations-Managements.<sup>8</sup>

Zudem berücksichtigt ein solcher Qualitätsbegriff nicht die Komplexität des personalwirtschaftlichen Kundenbegriffs. Wenn WUNDERER die Wertschöpfung der Personalarbeit als "...Nutzen, den die Personalfunktion ihren Kunden, also den wesentlichen Bezugsgruppen – im Sinne eines Stakeholder - leisten kann...", bezeichnet und als wesentliche Gruppen die Führungskräfte, deren Mitarbeiter, die Geschäftsleitung, die Arbeitnehmervertreter sowie Externe bezeichnet, dann stellt sich die Frage, wie die Personalabteilung im Spannungsfeld dieser vielfältigen Interessengruppen die Bedürfnisbefriedigung zu gestalten hat. Damit hat ein Qualitätsbegriff, der vor allem die Instrumentalität der Personalarbeit für die Interessengruppen betont, nur wenig Aussicht operationalisierbar zu sein. Es fehlt ihm der konzeptionelle Leitgedanke, um den Konflikt in den Erwartungen der

---

<sup>7</sup> Häufig finden dabei die umfangreichen Arbeiten von Parasuraman/Zeithaml/Berry zur Dienstleistungsqualität Eingang in die Überlegungen. Vgl. bspw. Parasuraman et al. (1986).

<sup>8</sup> Vgl. ähnlich Batsching (1995), S. 447-448

einzelnen Anspruchsgruppen auflösen können. Andererseits fehlt ihm auch das Potential, um eine Qualität zu erreichen, die über die Interessen einzelner Anspruchsgruppen hinausgeht.<sup>9</sup>

Während der Begriff der personalwirtschaftlichen Qualität in Abhängigkeit von der untersuchten Bezugsgruppe eine notwendige Heterogenität aufweist, herrscht weitgehend Einigkeit über die Ziele personalwirtschaftlicher Arbeit. Diese werden vor allem durch den Gegensatz betrieblicher und individueller Interessen gekennzeichnet.<sup>10</sup> Hierbei fällt dem Personalmanagement die Aufgabe zu, aus den langfristigen Bestands-, Entwicklungs- und Wachstumszielen des Unternehmens die personalpolitischen Unternehmensziele abzuleiten und dabei die ökonomischen Erfordernisse und die berechtigten Sozialbelange einzubeziehen.

Die dominierende Unterscheidung in soziale und ökonomische Effizienz bietet diesbezüglich einige Argumente für sich, reicht letztlich aber nicht aus, um alle Facetten des Personalmanagements zu erfassen. Dehnt man z. B. die Untersuchung der personalwirtschaftlichen Qualität auf ästhetische Elemente aus, dann zeigt sich die Notwendigkeit, irrationale Elemente als notwendige Komponente eines personalwirtschaftlichen Qualitätsverständnisses zu berücksichtigen.<sup>11</sup> Diese Komponenten werden von keinem der bisherigen personalwirtschaftlichen Qualitätsbegriffe adäquat erfaßt.

**Fazit:** Die Personalarbeit benötigt ein Verständnis von Qualität, das über das traditioneller Produkt- und Dienstleistungsqualität hinausgeht.

### 2.3 Qualitätsmodelle von Wunderer und Gerpott

Operationalisiert wird der Qualitätsbegriff in Form sog. Qualitätsmodelle. In der Praxis spielen für die Personalarbeit insbesondere die DIN ISO 9000 ff. und – zunehmend – der European Quality Award eine Rolle. Hierbei handelt es sich überwiegend um allgemeine Qualitätsmodelle auf Unternehmensebene, die nicht auf die besonderen Bedürfnisse der Personalarbeit bzw. einen personalwirtschaftlichen Qualitätsbegriff hin konzipiert wurden. Auch von wissenschaftlicher Seite wurden einzelne Modelle entwickelt und teilweise empirisch überprüft. Besonders herauszuheben sind die Arbeiten von WUNDERER, GERPOTT, TSUI, ULRICH/BROCKBANK/YEUNG und FLORKOWSKI/SCHULER.

Im folgenden sollen die Modelle der beiden deutschsprachigen Vertreter kurz vorgestellt werden, da die Unterschiedlichkeit der Ansätze ein recht hohes gegenseitiges Befruchtungspotential beinhaltet, welches in der Formulierung eines eigenen personalwirtschaftlichen Qualitätsmodells genutzt werden kann.

---

<sup>9</sup> Vgl. zur Überwindung des individualistischen Ethos hin zu einem "Ethos ganzer Systeme" auch Ulrich/Fluri (1988), S. S. 54-56.

<sup>10</sup> Die Berücksichtigung individueller Interessen neben ökonomischen Zielen diene dabei auch der Identitätsfindung des Personalwesens. Vgl. Remer/Wunderer (1977), S. 745; vgl. ausführlich zur Dualität ökonomischer und sozialer Effizienz Marr/Stitzel (1979), S. 57-103

<sup>11</sup> Beispielsweise sind Innovationen häufig weniger das Ergebnis eines geplanten Prozesses und mehr Ergebnis von Zufall und Irrtum. Zufall und Irrtum lassen sich aber nicht als rationaler Prozeß gestalten. Vgl. zur Ästhetik als Managementdimension Kirsch (1992), S. 379-387, sowie Wiesmann (1989).

### 2.3.1 WUNDERERS erweitertes Qualitätsmodell

In Anlehnung an den European Quality Award<sup>12</sup> hat WUNDERER<sup>13</sup> im Rahmen seines Wertschöpfungsansatzes ein erweitertes Modell für Qualitätsmanagement vorgeschlagen, welches insbesondere der Berücksichtigung der personalwirtschaftlichen Elemente im Rahmen eines unternehmensweiten Qualitätsmanagements genügen soll. Dazu hat Wunderer die einzelnen Elemente des E.F.Q.M.-Modells aus personalwirtschaftlicher Sicht interpretiert<sup>14</sup> und um besonders wichtige Aspekte ergänzt.<sup>15</sup> Dieses Vorgehen hilft vor allem, die Bedeutung des Personalmanagements für das E.F.Q.M.-Modell zu erkennen. Dennoch ist dieses Modell weiterhin an der Unternehmenstätigkeit als Ganzer ausgerichtet und läßt sich nicht ohne weiteres auf die Personalarbeit und die Arbeit der Personalabteilung und deren spezielle Bedürfnisse übertragen. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß personalwirtschaftliches Handeln nicht wie ein marktfähiges Produkt und nicht isoliert von den anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen bewertet werden kann. Vielmehr besitzt personalwirtschaftliches Handeln vor allem Potentialcharakter, der sich nur ungenügend in finanzwirtschaftlichen Kennzahlen bzw. einfachen Zufriedenheitsanalysen ausdrücken läßt.

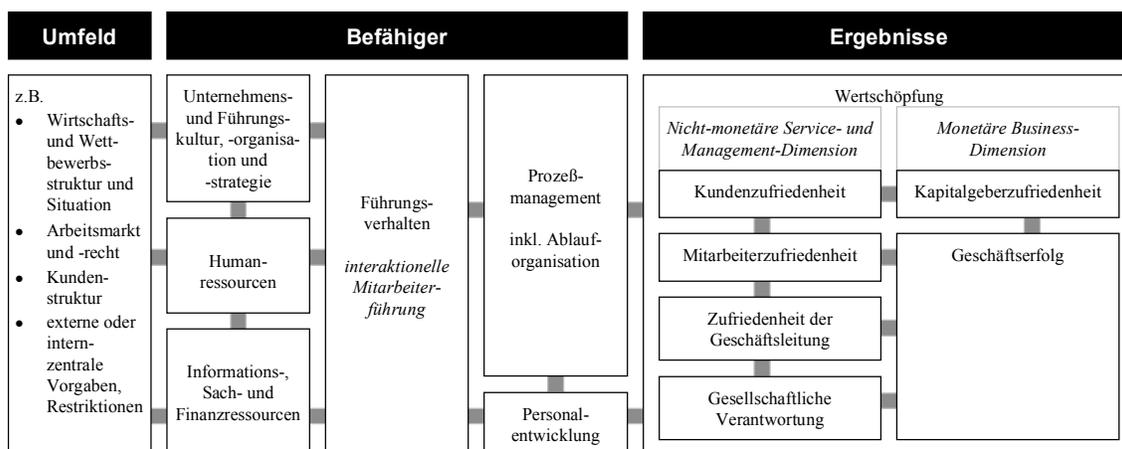


Abbildung 1 Weiterentwickeltes Modell für Qualitätsmanagement nach Wunderer<sup>16</sup>

### 2.3.2 GERPOTT

Weniger bekannt als das Qualitätsmodell von WUNDERER ist jenes von GERPOTT. Im Gegensatz zu Wunderer ist das Qualitätsmodell von GERPOTT speziell auf die Evaluierung des Personalbereichs ausgerichtet. In Abhängig-

<sup>12</sup> 1988 wurde die European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) mit dem Ziel gegründet, Wettbewerbsvorteile durch ein umfassendes Qualitätsmanagement zu fördern. Ein zentrales Element hierbei ist das "Europäische Modell für ein umfassendes Qualitätsmanagement", welches auch die Grundlage für die Vergabe des Europäischen Qualitätspreises darstellt. Eine Diskussion dieses Preises findet sich bei Ellis (1994), die ausführliche Darstellung des E.F.Q.M.-Modells erfolgt in European Foundation for Quality Management (1995).

<sup>13</sup> Eine erste Modellierung personalwirtschaftlicher Erfolgsgrößen findet sich in Remer/Wunderer 1979 oder auch Remer 1980, S. 480.

<sup>14</sup> Unveröffentlichte Seminarunterlagen zur 7. Jahrestagung des IFPM-HSG am 20. Sept. 1996 in Offenbach/Frankfurt.

<sup>15</sup> Hier sind besonders das Führungsverhalten und die Personalentwicklung zu nennen. Siehe auch Abb. 1.

<sup>16</sup> Wunderer (1995b), S. 17

keit von den Outputs des Personalbereichs unterscheidet GERPOTT eine produktbezogene und eine kundenbezogene Qualitätssicht.<sup>17</sup>

<b>Outputtyp</b>	<b>Standardisiert</b> Outputs zur Erfüllung von Aufgaben, die dem Management von durch Rechtsvorschriften legitimierten, zumeist staatlichen Institutionen unabdingbar auferlegt werden.	<b>Dienstleistungen</b> Outputs, die von bestimmten Organisationseinheiten im Unternehmen einzelfallbezogen oder auf der Basis eines Rahmenvertrages beim Personalbereich explizit in Auftrag gegeben wurden. Derartige Outputs sind in der Regel durch einen hohen Immaterialitätsgrad sowie sehr unterschiedliche Standardisierungs- und Mitwirkungsgrade des Auftraggebers bei der Outputproduktion gekennzeichnet.		
<b>Qualitätsbegriff</b>	<b>Produktqualität</b> Überwachung der Einhaltung rechtlicher Vorgaben mit direkter Relevanz für die Aktivitäten des Personalbereichs.	<b>kundenbezogene Qualitätssicht</b> Erfüllungsgrad der Kundenerwartungen bezüglich bestimmter Dienstleistungsmerkmale.		
		<b>Potentialqualität</b> Die (vermutete) Leistungsfähigkeit des Bereichs.	<b>Prozeßqualität</b> Das Erleben der Art und Weise der Dienstleistungserbringung.	<b>Ergebnisqualität</b> Weitgehend objektiv erfassbare Wirkungen von Dienstleistungen des Personalbereichs.

Tabelle 2: Personalwirtschaftliche Qualität nach GERPOTT

Das von GERPOTT verwendete Modell berücksichtigt in wesentlich höherem Maß die spezifischen Aufgaben des Personalwesens. Wertvoll für die Konzeption des im folgenden entwickelten Modells personalwirtschaftlicher Qualität ist das Bemühen, die personalwirtschaftlichen Dienstleistungsdimensionen zu operationalisieren und die Betonung des Images der Personalabteilung als Qualitätselement der Personalarbeit. Allerdings wird die Aufgabe des Personalwesens, "...die primären, unmittelbaren absatzgerichteten Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens durch Mitgestaltung der Verfügbarkeit, Leistungsfähigkeit und –bereitschaft von Mitarbeitern optimal zu unterstützen...",<sup>18</sup> von GERPOTT im Modell nicht ausreichend umgesetzt, da der Grad, zu dem die qualitativen personalwirtschaftlichen Ziele im Unternehmen erreicht werden, nicht explizit berücksichtigt werden.<sup>19</sup> Hierzu fehlt eine systematische Analyse der personalwirtschaftlichen Funktionen und Ziele. Neben den von GERPOTT genannten individuellen Merkmalen sollten auch systemische Merkmale des Arbeitssystems (z.B. Kultur) hinzutreten. Beispielsweise haben personalwirtschaftliche Aktivitäten sicherlich auch eine Wirkung auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen oder die Kommunikationsintensität innerhalb des Unternehmens. Solche Faktoren werden in GERPOTT'S Modell nicht erfaßt.

**Fazit:** Die bisherigen Modelle erscheinen nur bedingt für die Erfassung personalwirtschaftlicher Qualität geeignet, die den besonderen Aspekten des personalwirtschaftlichen Handelns gerecht wird.

## 2.4 Modell personalwirtschaftlicher Qualität (MPQ)

Die Qualität der Personalarbeit kann auf zwei Ebenen beschrieben werden. Zum einen wird mit "Qualität der Personalarbeit" zumeist die Qualität der **Personalabteilung** bzw. des Personalbereichs beschrieben (Personal-

<sup>17</sup> Vgl. zum folgenden Gerpott (1996), S. 256.

<sup>18</sup> Gerpott (1996), S. 256.

<sup>19</sup> Unter der Ergebnisqualität des Personalbereichs versteht Gerpott Kriterien wie Fehler-/Reklamationsquoten in der Entgeltabrechnung oder die Fluktuationsquote neu eingestellter Mitarbeiter; Gerpott (1996), S. 257.

arbeit im engeren Sinn); andererseits kann **Personalarbeit** als die Summe sämtlicher Aktivitäten, die der Gestaltung und Beeinflussung des "Humansystems Unternehmen" dienen, verstanden werden (Personalarbeit im weiteren Sinn). Damit umfaßt diese Definition neben der Arbeit der Personalabteilung gleichermaßen die Führungskräfte, den Betriebsrat und im weitesten Sinn alle Beteiligten des Sozialsystems Unternehmen. Für die vorliegende Studie wurde eine Untersuchung der Personalarbeit im weiteren Sinn vorgenommen. Die Begründung liegt vor allem in der Problematik, strukturell heterogene Personalabteilungen mit unterschiedlichen Aufgabenstrukturen unabhängig von den sonstigen personalwirtschaftlichen Aufgabenträgern vergleichen zu können. Deshalb wird die Personalarbeit als Ganzes erfaßt, was andere Institutionen wie die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und den Betriebsrat mit einschließt.<sup>20</sup>

### 2.4.1 Überblick

Die folgende, stark vereinfachte Abbildung faßt die Elemente des MPQ zusammen. Demnach erfolgen personalwirtschaftliche Handlungen in Abhängigkeit von den verfolgten Zielen und den situativen Nebenbedingungen. Die personalwirtschaftlichen Handlungen und Institutionen erfüllen im Unternehmen eine Anzahl von Funktionen. Diese personalwirtschaftlichen Funktionen können direkt beurteilt werden (z.B. Zufriedenheit mit der Personalbeschaffung), besitzen aber zudem Wirkungen auf das Wertschöpfungssystem Unternehmen. Letztere sind gleichermaßen Rahmenbedingungen für das personalwirtschaftliche Handeln.

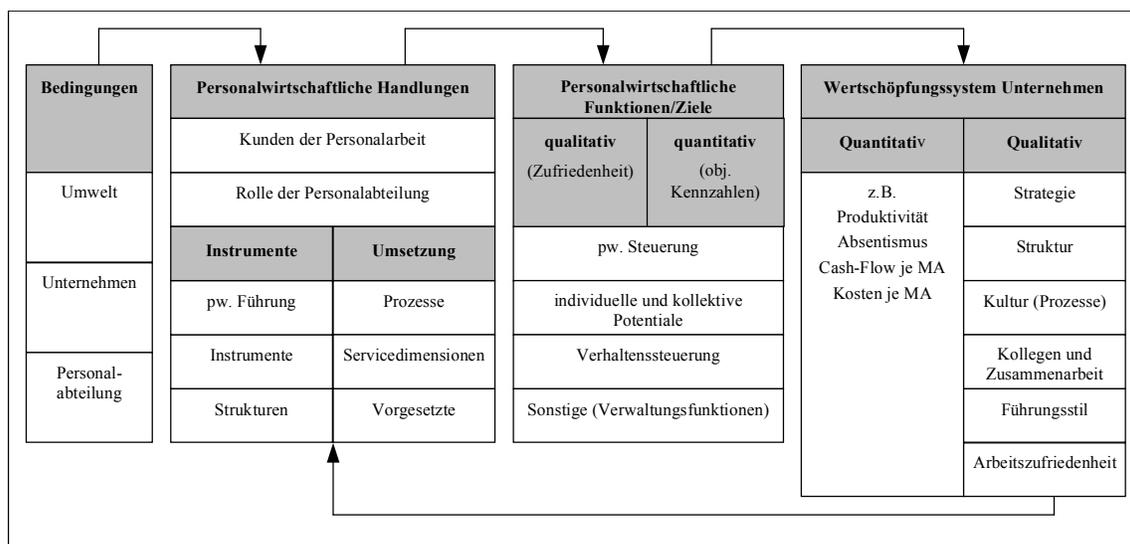


Abbildung 2: Modell der personalwirtschaftlichen Qualität (MPQ)

Zur Modellierung des MPQ wurde eine systemische Sichtweise gewählt, um der Komplexität personalwirtschaftlichen Handelns im Unternehmen gerecht zu werden. "Systemische Sichtweise" meint hierbei ein "integrierendes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiten Horizont beruht, von großen Zusammenhängen

<sup>20</sup> Dennoch liegt der Schwerpunkt deutlich auf jenen Elementen, die durch eine institutionalisierte Personalarbeit und damit größtenteils durch die Personalabteilung beeinflusst werden.

ausgeht, viele Einflußfaktoren berücksichtigt und das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen."<sup>21</sup> Die Analyse der Personalarbeit bezieht sich auf ein solches komplexes und dynamisches Systems.

Eine zweidimensionale Darstellung wie in Abbildung 2 kann einer solchen Perspektive nur bedingt gerecht werden. Vor allem ist die Untersuchung isolierter Ursache-Wirkungszusammenhänge (z.B. eine personalwirtschaftliche Handlung erfüllt ein personalwirtschaftliches Ziel), wie sie durch das Modell suggeriert wird, im Rahmen einer Analyse personalwirtschaftlicher Qualität nicht möglich. Dies zeigt sich am deutlichsten am Beispiel des Führungsstils der Vorgesetzten, der gleichzeitig personalwirtschaftliche Maßnahme wie auch wertschöpfende Wirkung der Personalarbeit ist. Es wird vielmehr von einem vernetzten System einzelner Elemente ausgegangen, in dem Ursache und Wirkung sich nicht mehr in einfachen kausalen Zusammenhängen ausdrücken lassen.

Im folgenden werden die Grundannahmen und Elemente des Modells personalwirtschaftlicher Qualität (MPQ) gemäß Abbildung 2 näher erläutert.

#### **2.4.2 Determinanten der Personalarbeit**

Im Gegensatz zu anderen Qualitätsmodellen erfaßt das MPQ in sehr differenzierter Weise die Determinanten der Personalarbeit. Wird die Personalarbeit unterschiedlicher Firmen verglichen und möglicherweise eine "best practice" definiert, an der sich die eigene Personalarbeit zu messen hat, dann müssen die situativen Rahmenbedingungen der Personalarbeit erfaßt werden, um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten.<sup>22</sup>

<b>Umwelt</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Personalabteilung</b>
Kulturelles Umfeld Arbeitsmarkt und Recht Wirtschafts- und Wettbewerbsstrukturen	Strategie Struktur Kultur Wirtschaftliche Lage Ressourcen	Strategie Interne und externe Struktur Kultur Ressourcen Rolle und Aufgaben Personalleiter Auditierung

*Tabelle 3: Determinanten der Personalarbeit im MPQ*

#### **2.4.3 Personalwirtschaftliches Handeln**

In Abhängigkeit von diesen Determinanten findet personalwirtschaftliches Handeln statt. Dieses läßt sich entsprechend einer inhaltlichen (Instrumente und Systeme) und einer prozessualen Ebene betrachten. Die Instrumente und Systeme werden zumeist von der Personalabteilung geschaffen. Sie sind einer direkten Evaluierung nur schwer zugänglich. Beispielsweise läßt sich nur schwer beurteilen, ob ein Arbeitszeitsystem mit 10 Alternativen besser ist als ein Arbeitssystem mit nur zwei Alternativen. Dahingegen können die personalwirtschaftlichen Prozesse, d.h. die Prozesse innerhalb der Personalabteilung, die Wahrnehmung der Personalabteilung durch die Kunden und die Führungstätigkeit durchaus evaluiert werden. Das Modell verzichtet deshalb auf die

<sup>21</sup> Gomez/Probst (1995??), S. 5; In einem solchen Modell gibt es keine einfachen kausalen Zusammenhänge im Sinne von Ursache und Wirkung. Die verschiedenen Elemente sind gleichzeitig Wirkung und Ursache sowie mit einer Vielzahl anderer Elemente vernetzt.

Beschreibung der personalwirtschaftlichen Instrumente und Systeme und evaluiert stattdessen die Prozesse des personalwirtschaftlichen Handelns.

Um die Qualität der Prozesse der Personalabteilung zu erfassen, wurde das Servicemodell von PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY<sup>23</sup> für die Personalabteilung adaptiert.

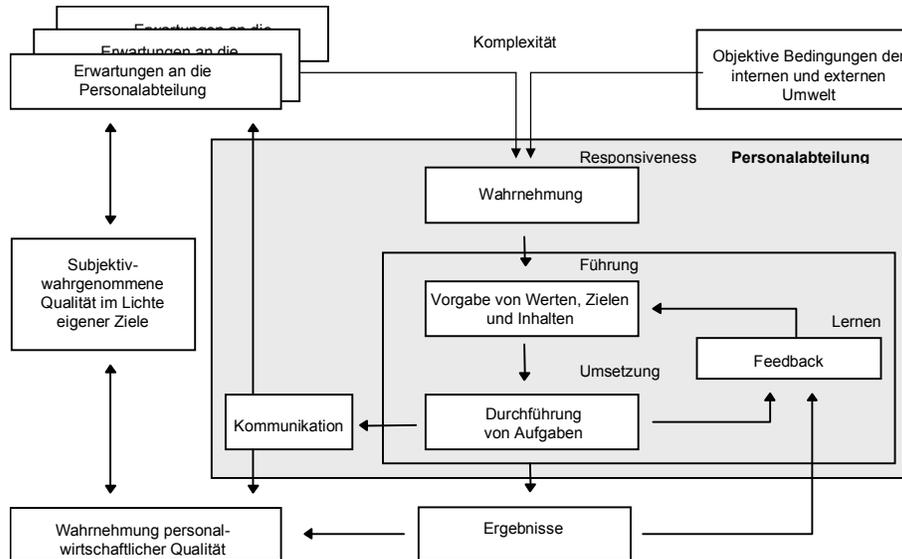


Abbildung 3: Prozessmodell der wahrgenommenen Qualität der Personalabteilung

In diesem Modell hängt die von den Führungskräften wahrgenommene Qualität der Personalabteilung von

- ihren Erwartungen an die Personalabteilung,
- der Wahrnehmung dieser Erwartungen in der Personalabteilung,
- der Umsetzung dieser Erwartungen in Ziele der Personalabteilung,
- der Umsetzung dieser Ziele in Leistungen der Personalabteilung und
- der Lernfähigkeit in der Personalabteilung ab.

Um dem subjektiven Charakter der Wahrnehmung der Leistungen gerecht zu werden, wird zudem die Kommunikation der Personalabteilung mit ihren Kunden bezüglich der eigenen Leistungen analysiert.

Wird die Arbeit der Personalabteilung als Dienstleistung verstanden, dann kann die Qualität der Personalarbeit in Form von Dienstleistungsdimensionen erfaßt werden. Für die Erfassung der personalwirtschaftlichen Qualität wurden die folgenden Dienstleistungsdimensionen verwendet:

<sup>22</sup> Andererseits darf diese Sichtweise nicht dazu verleiten, nur Unternehmen mit einer genauen Übereinstimmung für einen Vergleich zuzulassen. Gerade aus der Betrachtung andersartiger Strukturen und Prozesse ergeben sich häufig erst die Gestaltungsansätze für Veränderungsmöglichkeiten.

<sup>23</sup> Vgl. Parasuraman et al. (1986).

Item	Beschreibung
Äußerer Eindruck :	Gewinnung einer eigenständigen Identität mit Hilfe des Erscheinungsbilds von Einrichtungen, Ausrüstungen, Mitarbeitern und schriftlichen Mitteilungen der Personalabteilung
Zuverlässigkeit:	Fähigkeit der Personalabteilung, den versprochenen Service schnell und zuverlässig auszuführen
Leistungsbereitschaft:	Erreichbarkeit der Personalabteilung und die Motivation, ihren Kunden zu helfen
Fachliche Kompetenz:	Fachwissen der Angestellten der Personalabteilung sowie ihre Fähigkeit, Vertrauen zu erwecken
Kundennähe:	Kenntnis der Kundenwünsche und -probleme und die Bereitschaft, anforderungsgerechte, individuelle Problemlösungen zu liefern
Koordinationsfähigkeit:	Fähigkeit, personalwirtschaftliche Handlungen untereinander und mit den betrieblichen Leistungsprozessen abzustimmen
Lernfähigkeit:	Fähigkeit, die Leistungen der Personalabteilung den geänderten Anforderungen anzupassen und einem ständigen Verbesserungsprozeß zu unterziehen
Effizienzdenken:	Grad, zu dem Wirtschaftlichkeitsaspekte das Handeln der Personalabteilung beeinflussen

Tabelle 4: Dienstleistungsdimensionen der Personalarbeit im MPQ<sup>24</sup>

#### 2.4.4 Funktionen/Ziele des personalwirtschaftlichen Handelns

Es ist ein Merkmal der (soziologischen) Systemtheorie, die Bedeutung von Funktionen in den Vordergrund zu stellen. Diese Denkweise wurde für das personalwirtschaftliche Handeln übernommen. Das heißt, es wurden diejenigen personalwirtschaftlichen Funktionen identifiziert, die in jedem Unternehmen anfallen, unabhängig davon, wie die konkrete Aufgabenstruktur des Personalbereichs gestaltet ist. Demnach besteht die Aufgabe der Personalarbeit im Sozialsystem Unternehmen neben der personalwirtschaftlichen Steuerung und sonstigen Funktionen (Verwaltungsleistungen) vor allem in der Anpassung und Entwicklung der individuellen und kollektiven Humanpotentiale sowie der Verhaltenssteuerung durch Erwartung und Sinngebung.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Gerpott verwendet als Dienstleistungsdimensionen die Begriffe Zuverlässigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Zugänglichkeit, Kompetenz, Kommunikation und Bedürfnisorientierung/Empathie; Gerpott (1996), S. 258.

<sup>25</sup> Im Vergleich hierzu hat die DGFP-Benchmarking-Studie die Hauptfunktionen folgendermaßen untergliedert: 1. Personalbetreuung, 2. Weiterbildung, 3. Soziale Frage, 4. Personalabrechnung, -verwaltung und -berichterstattung, 5. Sonstiges sowie 6. Leitungsfunktion.

Wunderer unterscheidet die Hauptfunktionen: 1. Personalforschung und -entwicklung, 2. Leistungserstellung, 3. Personalmarketing sowie 4. Personalwirtschaft und Managementsysteme.

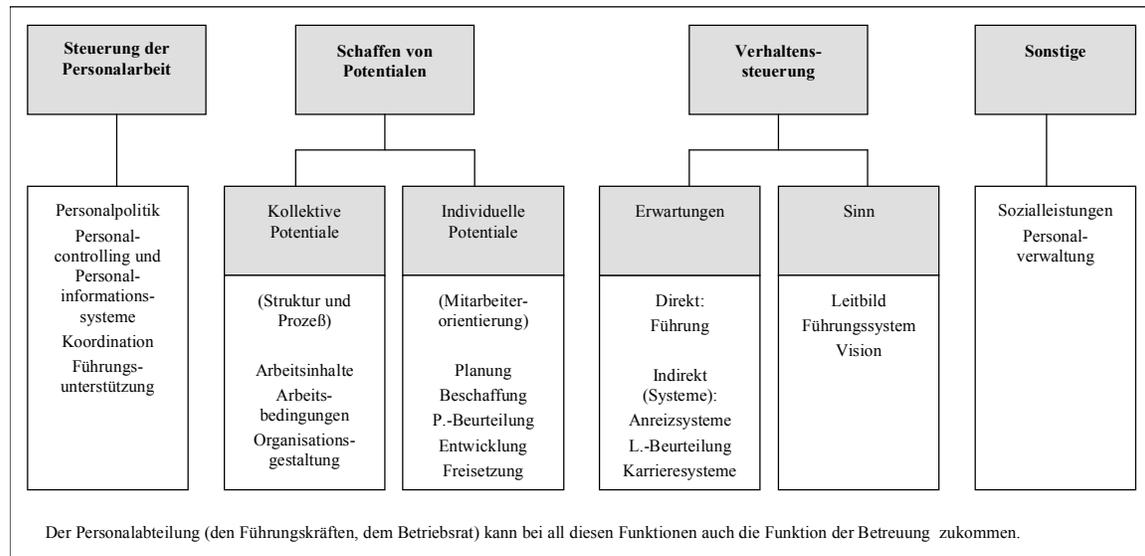


Abbildung 4: Funktionen der Personalarbeit aus systemischer Sicht

Diesen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen wurden personalwirtschaftliche Aktivitätsfelder zugeordnet. Ein Überblick ist in Abbildung 4 dargestellt. Diese Aktivitätsfelder wurden ihrerseits mit 120 Items, welche die unterschiedlichen Qualitätsdimensionen berücksichtigen, operationalisiert.

#### 2.4.5 Wirkungen des personalwirtschaftlichen Handelns auf das Wertschöpfungssystem

Die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Funktionen/Ziele hat in ihrer Vernetztheit Wirkungen auf das Wertschöpfungssystem Unternehmen. Als besonders geeignete Kriterien zur Messung dieser Wirkung hatten in einer Voruntersuchung operative Führungskräfte vor allem weiche Faktoren, wie Vertrauen, Motivation und Zufriedenheit genannt.<sup>26</sup> Für die Beurteilung des Einflusses der personalwirtschaftlichen Leistung auf den Wertschöpfungsprozeß wurden deshalb Indikatoren gebildet, die sich aus den Bereichen Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur, Kollegen und Zusammenarbeit, Führungsstil und Arbeitszufriedenheit zusammensetzen.

### 2.5 Benchmarking als Orientierungsgröße der personalwirtschaftlichen Qualität

Während das MPQ die Meßkriterien für personalwirtschaftliche Qualität darlegt, beantwortet es nicht, welcher Standard an diese Kriterien anzulegen ist. Ab welchem Wert ist beispielsweise die Zufriedenheit mit einer personalwirtschaftlichen Leistung ausreichend? Für die Bestimmung eines solchen Standards bieten sich zwei Vorgehensweisen an:

1. Zielvereinbarungen der Personalabteilung mit ihren wichtigsten Anspruchsgruppen sowie Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften, Kollegen und Mitarbeitern im Sinne einer 360-Grad-Beurteilung. Hierbei gilt es jedoch, das Problem konfliktärer Kundenerwartungen zu lösen, wobei Qualität der Personalarbeit

<sup>26</sup> Vgl. auch die von Wunderer/Schlagenhafer (1992) durchgeführte Befragung, welche mögliche Kennzahlen innerhalb des Wertschöpfungskonzeptes vorschlägt.

leicht zu einem politischen Spielball wird, der sich dann entsprechend den jeweiligen Machtverhältnissen konkretisiert.<sup>27</sup>

2. Vergleich der eigenen personalwirtschaftlichen Funktionen, Prozesse und Produkte mit anderen Unternehmen und Unternehmenseinheiten im Sinne eines personalwirtschaftlichen Benchmarking. Neben einer steuernden (Orientierung an den Best-Practices) und einer innovatorischen ("Wie kann man es ganz anders machen?") Funktion<sup>28</sup> können die Vergleichsdaten gleichzeitig als Regulativ im Rahmen von Zielvereinbarungen Anwendung finden.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde die zweite Alternative gewählt. Einen ersten Überblick über die Ergebnisse bietet Abschnitt 3.

## 2.6 Zusammenfassung

Die personalwirtschaftliche Qualität wird im MPQ als vieldimensionales Konstrukt operationalisiert, das aus einer Reihe unterschiedlicher Perspektiven betrachtet werden kann. Damit entspricht die Frage nach der Verbesserung der personalwirtschaftlichen Qualität einem Optimierungsproblem unter Mehrfachzielsetzungen. Versteht man die Wertschöpfungsdimensionen der Personalarbeit als nur langfristig zu erwartende und deshalb nicht meßbare monetäre Wirkung, besteht die Gefahr, die Steuerung der Personalarbeit auf kurzfristig monetäre Wirkungen zu reduzieren. Damit erfassen die Steuerungsgrößen aber nicht die eigentliche Funktion der Personalarbeit. Deshalb sind intermediäre Zielgrößen für das aktuelle Handeln zu formulieren. Diese können nur bedingt monetär, sondern müssen vorwiegend qualitativ erfaßt werden.

Das MPQ stellt eine mögliche Modellierung personalwirtschaftlicher Qualität dar, indem es die wichtigsten Anforderungen an eine Modellierung erfüllt:

1. Das Modell muß einem erweiterten personalwirtschaftlichen Qualitätsbegriff gerecht werden,
2. die situativen Rahmenbedingungen des personalwirtschaftlichen Handelns berücksichtigen und
3. dennoch so gestaltet sein, daß ein Vergleich der Personalarbeit unterschiedlicher Unternehmen möglich ist.

**Fazit:** Das Modell personalwirtschaftlicher Qualität (MPQ) stellt den systematischen Versuch dar, durch die Integration des quantitativen und qualitativen Nutzens für die Bezugsgruppen auf mehreren Ebenen eine Grundlage für die Evaluation der Personalarbeit zu schaffen, welche dem Wertschöpfungsgedanken der Personalarbeit gerecht wird.

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu ausführlich Bertram (1996), S. 145-165, sowie Batsching (1995), S. 448-450.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu insbesondere den Beitrag von Reinmöller (1997)

### 3 Erfassung der Qualität der Personalarbeit

#### 3.1 Aufbau der empirischen Untersuchung

Neben der Entwicklung eines theoretischen Modells sollte das MPQ mit Hilfe einer empirischen Untersuchung validiert und die Fruchtbarkeit sowohl für die personalwirtschaftliche Praxis wie für die Theorie überprüft werden. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt zu diesem Zeitpunkt deutlich auf den qualitativen Aspekten des MPQ.

Um die verschiedenen Problembereiche adäquat zu erfassen, wurden drei Fragebögen verwendet. Die Befragung wurde folgendermaßen unterteilt:

1. Ein Fragebogen für die Kunden soll vor allem die Zufriedenheit der Kunden mit der Personalarbeit sowie die Elemente des Wertschöpfungssystems Unternehmen messen.
2. Ein Fragebogen für die Mitarbeiter der Personalabteilung soll vor allem den Prozeß der Leistungserstellung innerhalb der Personalabteilung untersuchen.
3. Mit einem Fragebogen für die Personalleiter soll die personalwirtschaftliche Strategie analysiert werden.

Insgesamt erklärten sich 54 Unternehmen bereit, an der Untersuchung teilzunehmen. Von diesen konnten 40 Unternehmen vollständig ausgewertet werden.<sup>29</sup> Befragt wurden in jedem Unternehmen der Personalleiter, 10 „Kunden“ der Personalabteilung (Führungskräfte) und 10 Mitarbeiter der Personalabteilung.<sup>30</sup> Insgesamt konnten über 800 Fragebögen ausgewertet werden.<sup>31</sup>

Die Unternehmen stammen aus den Branchen Groß- und Einzelhandel (5), High-Tech-Produktion (9), Dienstleistungen (11), Industrielle Produktion (7) und Ressourcenverarbeitung (8).<sup>32</sup> Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl pro Unternehmen beträgt 7.650.

In der Untersuchung wurden drei verschiedene Fragetypen verwendet:

1. Beschreibungsfragen      Beispiel: Wie hoch ist das folgende Merkmal ausgeprägt?
2. Bewertungsfragen        Beispiel: In wie weit werden die folgenden Ziele erreicht?
3. Verbesserungsfragen      Beispiel: Wie wichtig ist Ihnen die Verbesserung der folgenden Punkte?

Die Fragen konnten auf einer Skala von 1 bis 9 beantwortet werden. Niedrige Werte wurden in Abhängigkeit von der Frage mit Begriffen wie niedrig, wenig und unwichtig belegt, hohe Werte mit den entsprechenden Gegenpolen wie hoch, viel und wichtig.

---

<sup>29</sup> Die Datengrundlage der Untersuchung wurde von August 1996 bis November 1996 erfaßt.

<sup>30</sup> Einige wenige Unternehmen haben deutlich mehr Fragebögen eingesetzt, um die Validität der Daten zu erhöhen.

<sup>31</sup> Es wurde kein Unternehmen ausgewertet, daß weniger Fragebögen als für 1 Personalleiter, 5 Kunden und 5 Mitarbeiter zurückgesandt hat. In einigen wenigen Unternehmen wurde eine deutlich höhere Anzahl von Fragebögen eingesetzt. Bis heute wurden Fragebögen von 40 Personalleitern, 342 Mitarbeiter der Personalabteilung und 447 Kunden ausgewertet.

<sup>32</sup> In Klammern ist die Anzahl der jeweils teilnehmenden Unternehmen genannt.

### 3.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung muß unter dem Vorbehalt erfolgen, daß die Auswertung noch nicht endgültig abgeschlossen ist. Die systemische Analyse der Personalarbeit als dynamische Interaktion stellt hohe Anforderungen. Insofern sind die Ergebnisse noch nicht vollständig. Eine abschließende Beurteilung ist deshalb zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich.

Im folgenden werden die Ausprägungen einiger Elemente des MPQ erläutert. Hierbei handelt es sich um aggregierte Größen, die sich aus einer Vielzahl einzelner Elemente zusammensetzen.<sup>33</sup> Für die einzelnen Unternehmen beinhalten jedoch gerade diese Einzelelemente konkrete Hinweise auf personalwirtschaftlichen Handlungsbedarf.<sup>34</sup>

Es hat sich gezeigt, daß sich zwischen den Unternehmen große Unterschiede in der Bewertung der einzelnen Elemente ergeben können. Von daher ist das Modell in der Lage, relativ deutlich die Personalarbeit der einzelnen Unternehmen zu differenzieren. Wenn im folgenden statt der Einzeldaten Durchschnittswerte für die einzelnen Elemente des Modells dargestellt werden, dann verdeutlichen diese allgemeine Tendenzen, die aus der Untersuchung erkannt wurden.

Die folgenden Grafiken sind alle nach dem gleichen Schema aufgebaut. Die Bedeutung der einzelnen Elemente wird aus der folgenden Darstellung ersichtlich:

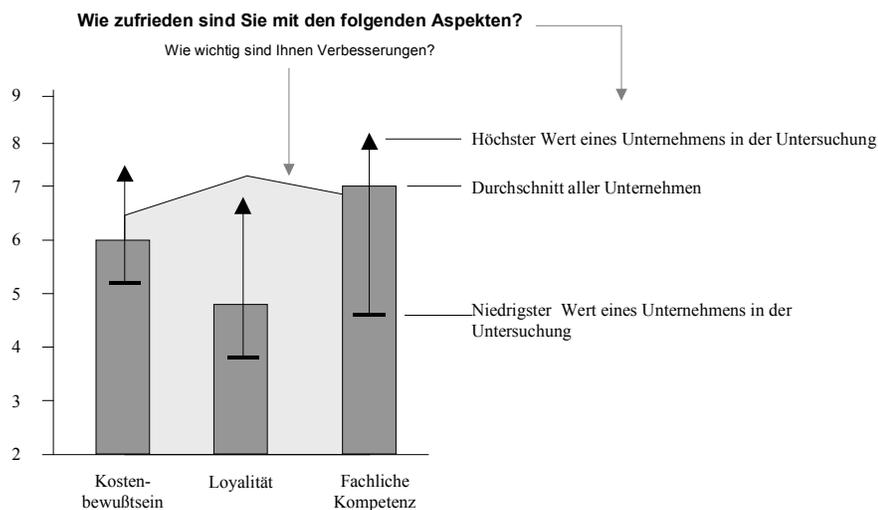


Abbildung 5: Erläuterung der Grafiken

Der Mittelwert aller untersuchten Unternehmen bezüglich der jeweiligen Fragestellung wird als Balken dargestellt. Auf diesem Balken ist der Bereich aufgezeichnet, innerhalb dessen die Werte der anderen Unternehmen liegen. Der höchste Wert eines Unternehmens (best practice) schließt den Pfeil als Spitze ab. Der niedrigste Wert eines Unternehmens wird als Querstrich dargestellt. Die Fläche hinter den Balken stellt den Verbesserungsbedarf bzw. den Sollzustand dar (siehe Untertitel).

<sup>33</sup> Diese vollständig hier darzustellen (insgesamt 900 Variablen), ist leider nicht möglich.

<sup>34</sup> Eine ausführliche Analyse ist in Göhre, O.: Qualität der Personalarbeit, Diss. in Vorbereitung, nachzulesen.

### 3.2.1 Strategie der Personalabteilung

Eine wichtige Grundorientierung bei der Bewertung der Personalarbeit ist die personalwirtschaftliche Strategie. Diese wurde als die von den Mitarbeitern der Personalabteilung wahrgenommenen Orientierungspunkte ihrer eigenen Arbeit erfaßt.

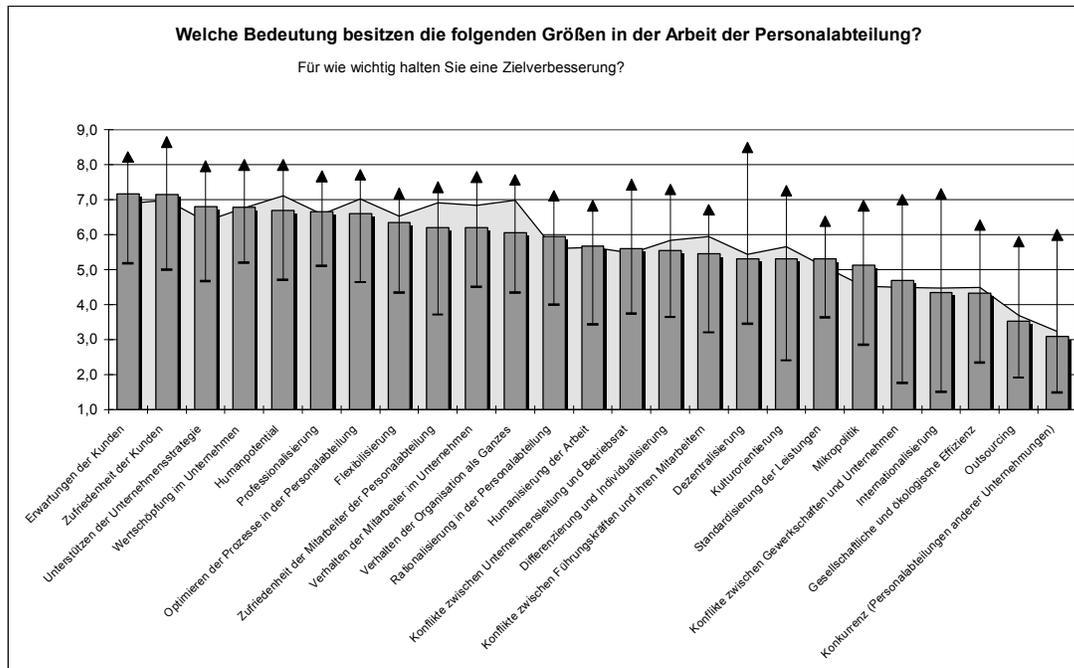


Abbildung 6: Strategische Orientierungspunkte der Personalarbeit

Wie zu erwarten zeigt sich, daß aus Sicht der Mitarbeiter der Personalabteilung die Kunden im Vordergrund der Personalarbeit stehen. Weitere sehr wichtige Orientierungspunkte sind die Unterstützung der Unternehmensstrategie, die Wertschöpfung im Unternehmen und das Humanpotential. Eine eher geringe Bedeutung besitzen die Konflikte zwischen Gewerkschaft und Unternehmen, die Internationalisierung der Personalarbeit und das Outsourcing. Die größten Unterschiede zwischen den Unternehmen lassen sich inbezug auf die Bedeutung von Dezentralisierung und Internationalisierung erkennen.

Aus der Darstellung wird auch deutlich, daß der höchste Verbesserungsbedarf im Rahmen des Humanpotentials, der Optimierung der Prozesse der Personalabteilung und dem Verhalten der Organisation als Ganzes liegt. Während der zweite Punkt durch die Analyse der Prozesse in der Personalabteilung bestätigt und detailliert wird, betont der dritte Punkt die Notwendigkeit einer systemischen und ganzheitlichen Sichtweise personalwirtschaftlicher Qualität. Dementsprechend bedarf es als Steuerungsgrößen Indikatoren, die besonders geeignet erscheinen, das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen zu erfassen. Diese sind im MPQ im Wertschöpfungssystem abgebildet.

### 3.2.2 Rollen der Personalabteilung

Die Frage, welche Funktion die Personalarbeit für das Wertschöpfungssystem Unternehmen besitzt, läßt sich durch den Vergleich der verschiedenen Rollen der Personalabteilung beantworten. Befragt wurden in diesem

Fall der Personalleiter, die Mitarbeiter der Personalabteilung und die Kunden der Personalabteilung, wobei sich keine großen Diskrepanzen ergeben haben.

Am stärksten werden die Personalabteilungen in der Verwaltungsrolle wahrgenommen. Häufig ist diese Wahrnehmung bei den Mitarbeitern der Personalabteilung höher ausgeprägt als bei den Kunden der Personalabteilung. Dagegen ist die Wahrnehmung einer Unternehmenskulturrolle, Strategierolle oder Innovationsrolle und damit einer Wertschöpfungsrolle zumeist nur gering ausgeprägt.

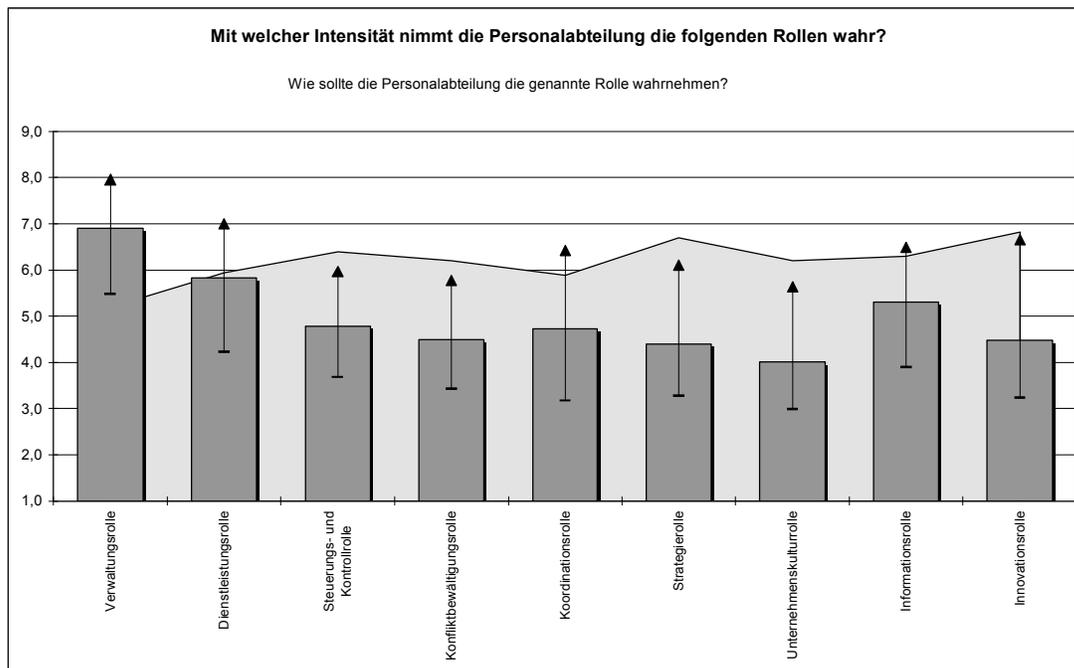


Abbildung 7: Rollen der Personalabteilung

Auffällig ist, daß insbesondere die Führungskräfte (also die Kunden der Personalabteilung) sich eine wesentlich aktivere Wahrnehmung einer Strategie- und Innovationsrolle wünschen.

Die größte Differenz bezüglich der Rollenwahrnehmung zeigt sich bei der Dienstleistungsrolle. Erstaunlicherweise streben die Mitarbeiter der Personalabteilung diese zu einem höheren Grad an als von den Kunden gewünscht.

Insgesamt zeigt sich, daß der "lange Weg von der Personalverwaltungs- zur Wertschöpfungsabteilung"<sup>35</sup> noch nicht zurückgelegt worden ist. Es scheint, daß dieser Weg noch erhebliche Schwierigkeiten bereitet, obwohl die Beteiligten sich über die Richtung relativ einig sind.

<sup>35</sup> Wunderer (1992a), S. 153.

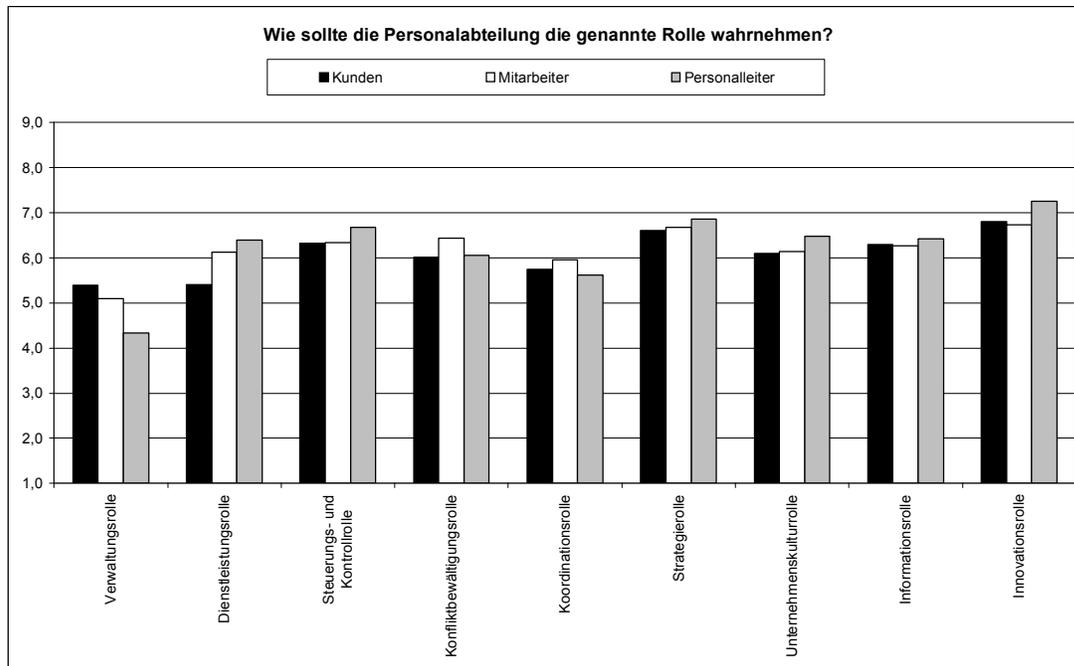


Abbildung 8: Rollen der Personalabteilung im Vergleich

### 3.2.3 Kunden der Personalabteilung

Die Problematik der heterogenen Kundenstruktur der Personalabteilung ist bereits in Abschnitt 2.2 angesprochen worden. Die folgende Grafik zeigt, welchen Kundengruppen die besondere Aufmerksamkeit der Personalabteilung gewidmet wird.

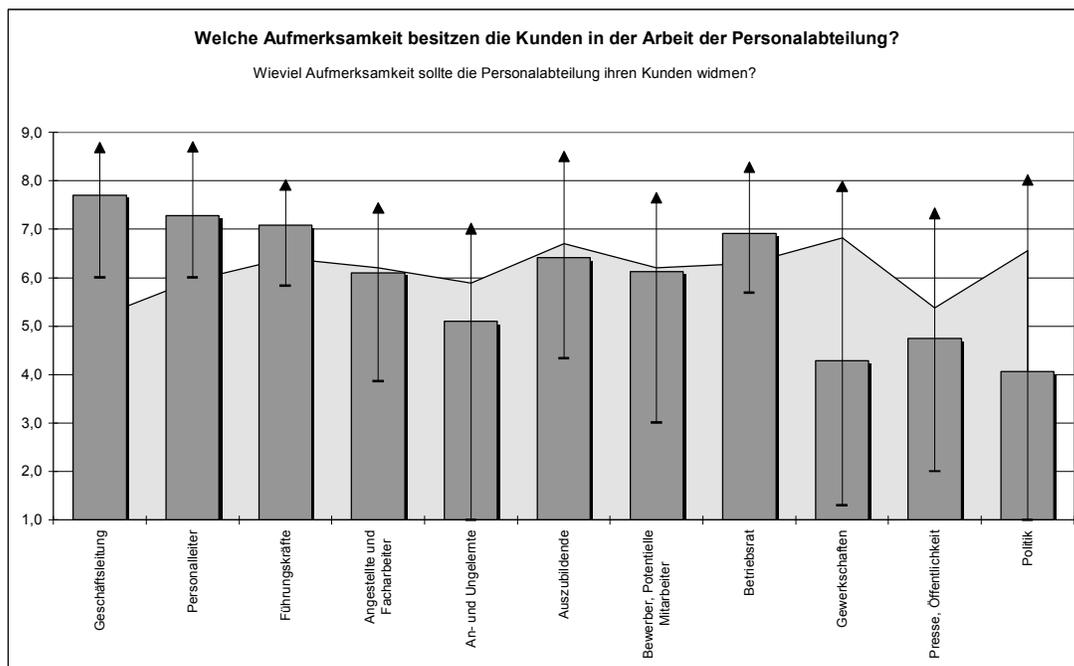


Abbildung 9: Kunden der Personalabteilung

Aus der Befragung der Mitarbeiter der Personalabteilung zeigt sich deutlich, daß die Geschäftsleitung, die Führungskräfte und der Betriebsrat die wichtigsten Kunden der Personalabteilung darstellen. Überraschend ist allerdings, wie hoch die Aufmerksamkeit für Auszubildende, Gewerkschaften und die Politik sein sollte.

Eine Erklärung hierfür könnte darin liegen, daß die Mitarbeiter erhebliche Restriktionen, insbesondere rechtlicher Art, erleben und deshalb der Politik und den Gewerkschaften eine erhebliche Bedeutung beimessen. Zudem ist zu beachten, daß nicht alle Mitarbeiter der Personalabteilung selber eine Führungsfunktion wahrnehmen und deshalb ihre Identifikation mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften im Unternehmen niedriger sein könnte.

### 3.2.4 Servicedimensionen der Personalabteilung

Die Servicedimensionen stellen die von den Führungskräften erlebten Elemente der Qualität der Personalabteilung dar. Am höchsten wird in den Personalabteilungen die fachliche Kompetenz bewertet; am niedrigsten der äußere Eindruck, die Kundennähe und die Koordinationsfähigkeit. Hier zeigt sich besonders deutlich die Notwendigkeit, die Personalarbeit stärker in das betriebliche Geschehen zu integrieren. Aus der niedrigen Bewertung des äußeren Eindrucks läßt sich die These formulieren, daß die Personalabteilungen nur zu einem geringen Umfang Maßnahmen ergreifen, die zur Bildung eines positiven Images der Personalabteilung beitragen könnten.

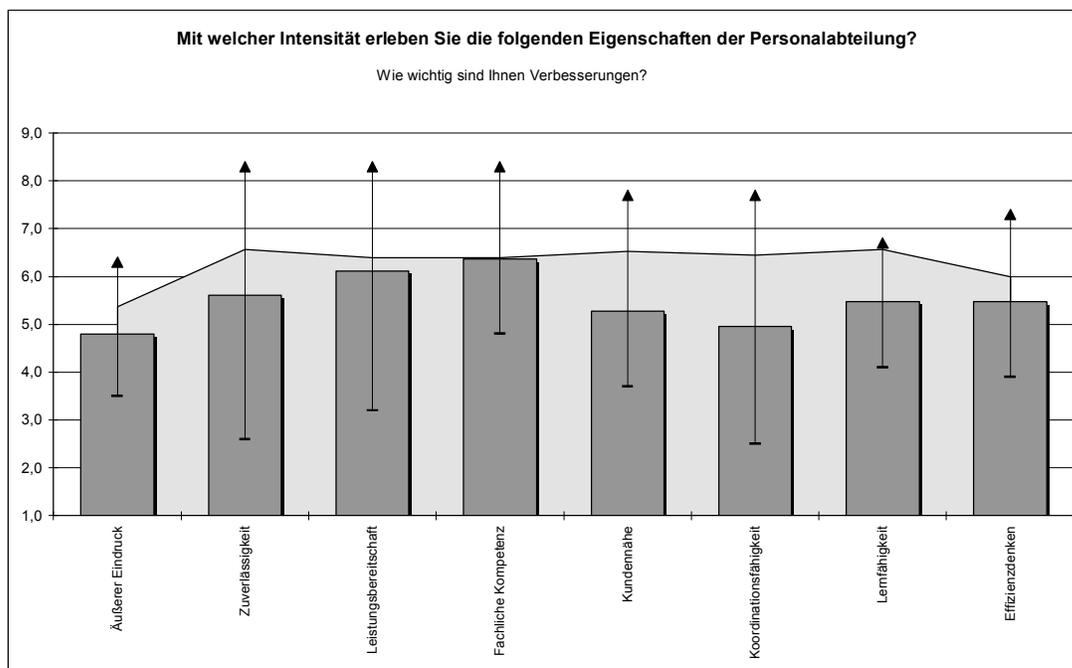


Abbildung 10: Servicedimensionen der Personalabteilung

### 3.2.5 Persönlichkeitsmerkmale des Personalleiters

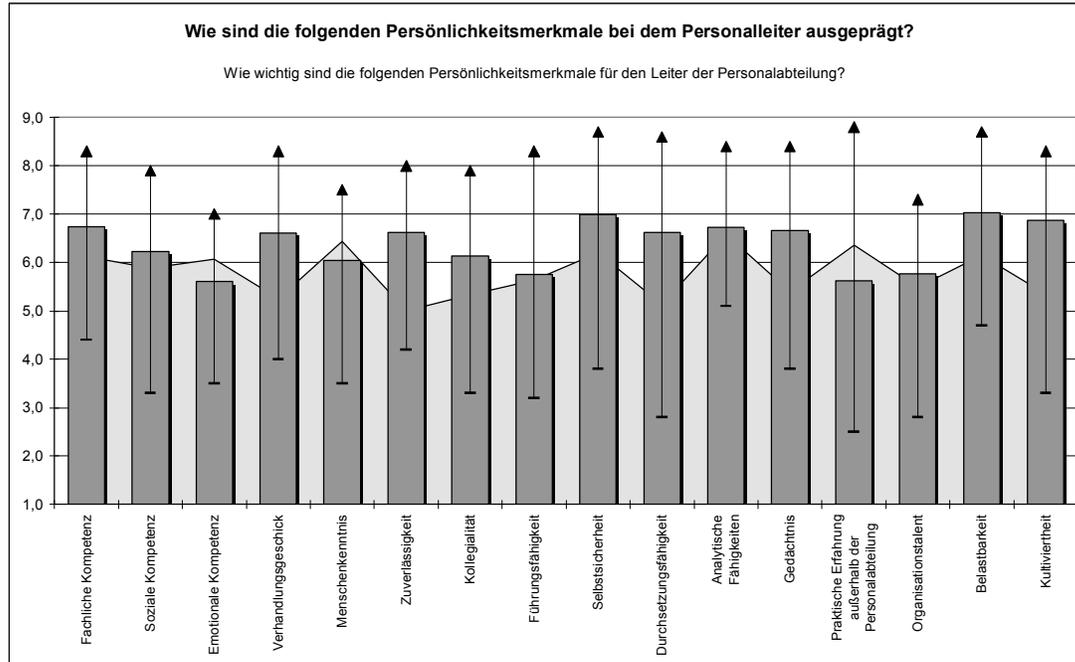


Abbildung 11: Persönlichkeitsmerkmale des Personalleiters

Die Fläche stellt die Meinung des Personalleiters dar, wie wichtig die Merkmale für seinen Erfolg sind. Die Balken geben die Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich ihres eigenen Personalleiters wieder. Am wichtigsten für den Erfolg des Personalleiters werden die Elemente Belastbarkeit, Zuverlässigkeit und Soziale Kompetenz eingeschätzt. Während die Belastbarkeit von den Mitarbeitern tatsächlich überdurchschnittlich hoch beurteilt wird, erhalten die emotionale Kompetenz und die Führungsfähigkeit vergleichsweise niedrige Bewertungen.

**Fazit:** Die Persönlichkeitsmerkmale der Personalleiter zeigen eine außerordentlich große Bandbreite. Die weitere Analyse wird zeigen müssen, inwieweit die Persönlichkeitsmerkmale des Personalleiters die Qualität der Personalarbeit beeinflussen.

### 3.2.6 Personalwirtschaftliche Ziele und Funktionen

Mit 120 Items wurde die Erfüllung personalwirtschaftlicher Ziele und Funktionen aus der Sicht der Kunden erfaßt. Hierbei zeigt sich, daß einige Funktionen, wie Anreizsystemgestaltung, Personalbeurteilung sowie Organisationsgestaltung und -entwicklung in den meisten Unternehmen unterdurchschnittlich bewertet werden. Es zeigt sich aber auch, daß die Bewertung dieser Funktionen nicht zwangsläufig niedrig ausfallen muß. Beispielsweise reicht die Bewertung der betrieblichen Anreizsysteme von 2 (=niedrig) bis 7 (=hoch).

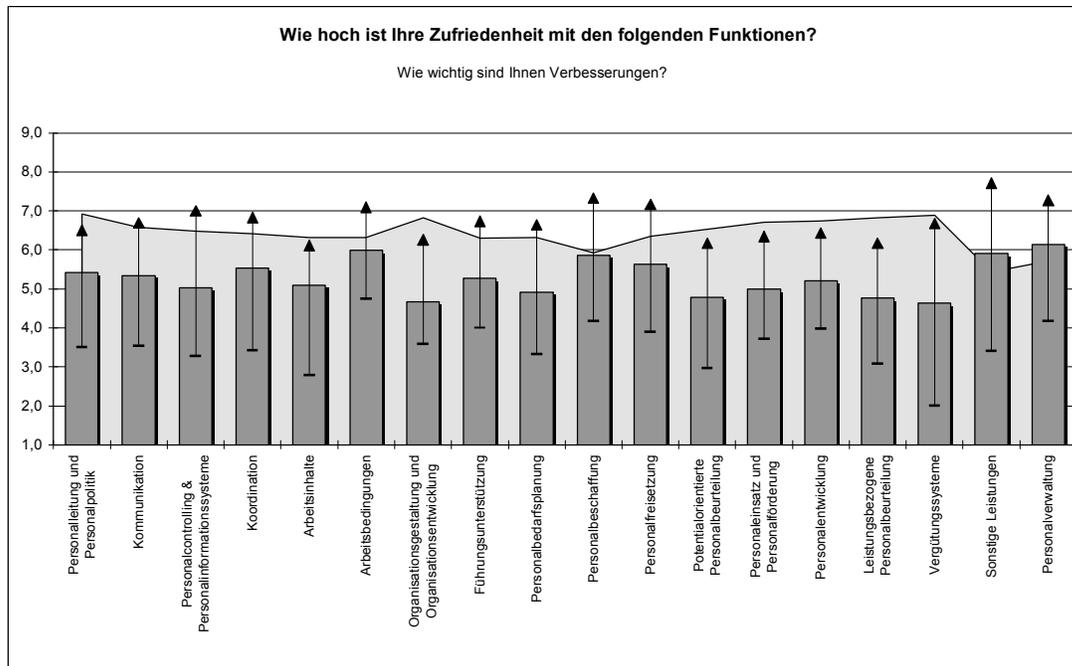


Abbildung 12: Personalwirtschaftliche Funktionen

Neben den Anreizsystemen und der Organisationsgestaltung und –entwicklung wird trotz einer eher überdurchschnittlichen Bewertung bei der Personalpolitik und -leitung ein recht hoher Verbesserungsbedarf gesehen. Hier sind es insbesondere die Elemente

- Unterstützung der Unternehmensstrategie durch die Personalstrategie,
- Umsetzung der Unternehmensstrategie in personalwirtschaftliches Handeln und
- Erarbeitung eines fortschrittlichen und angewandten Leitbildes,

für die ein hoher Verbesserungsbedarf diagnostiziert wird. Andere Elemente von hoher Bedeutung und einem hohen Verbesserungsbedarf sind

- die frühzeitige Erkennung von und Vorbereitung auf Entwicklungen,
- die Entbürokratisierung,
- die Einbeziehung der Betroffenen in Veränderungsmaßnahmen,
- der Grad der Leistungsmotivation, der durch die Vergütungssysteme geschaffen wird und
- die Förderung von Feedbackprozessen, insbesondere im Rahmen der Leistungsbeurteilung.

### 3.2.7 Das Wertschöpfungssystem Unternehmen

Das Wertschöpfungssystem wurde insgesamt mit 85 Items erfasst. Hier wurden sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter der Personalabteilung befragt.<sup>36</sup> Auch hier zeigen sich teilweise deutliche Defizite bei einzelnen Unternehmen. Die niedrigste Bewertung erhält die Struktur des Unternehmens. Dabei sind es insbesondere die Anreizsysteme, die sehr niedrig bewertet werden. Interessanterweise wird aber der höchste Verbesserungsbedarf in diesem Bereich nicht bei den Anreizsystemen, sondern bei der innerbetrieblichen Kommunikation und der Beteiligung der Betroffenen gesehen. Weitere Elemente mit einem überdurchschnittlich hohen Verbesserungs-

<sup>36</sup> Anmerkung: Die Strategie des Unternehmens wurde nur aus Sicht der Kunden erfasst.

bedarf sind die Änderungs- und Lernbereitschaft, die Kundenorientierung sowie die Motivation und Förderung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte.

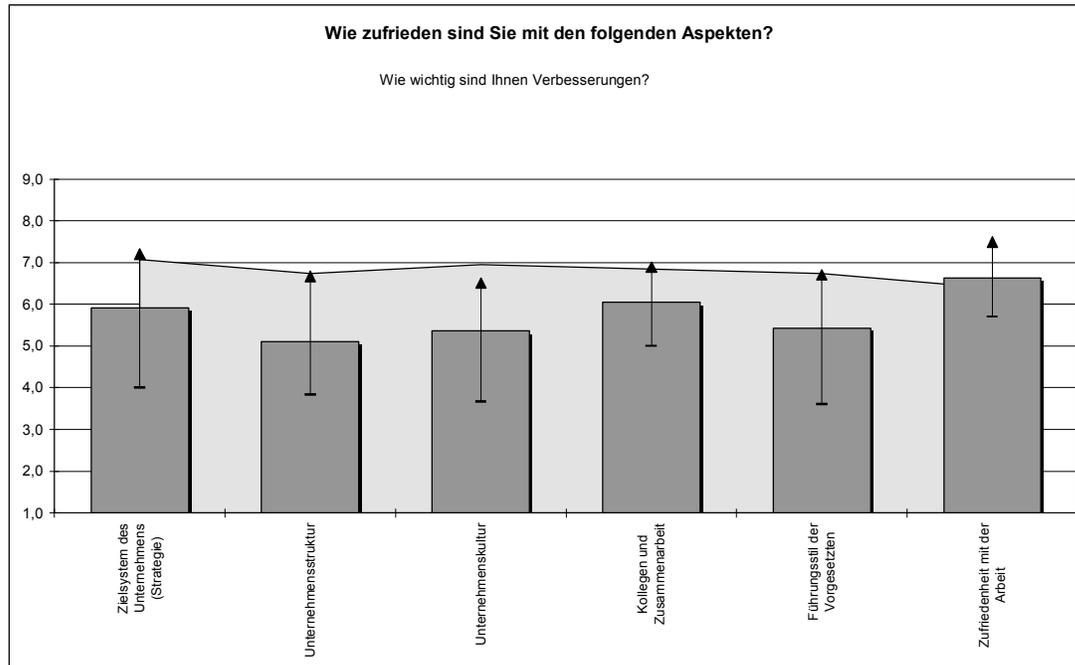


Abbildung 13: Wertschöpfungsdimension

### 3.3 Weitergehende Analysen

Eine Untersuchung dieses Umfangs stellt zumeist mehr Fragen als sie beantworten kann. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, daß die Analyse der aus der Untersuchung gewonnen Daten zu diesem Zeitpunkt<sup>37</sup> noch nicht abgeschlossen ist. In den folgenden Monaten sind deshalb die folgenden Schritte geplant:

1. Analyse und Korrelation der Situationsmerkmale der Personalarbeit, um die für die Personalarbeit relevanten Kontextfaktoren zu identifizieren; Ziel ist die Einteilung der untersuchten Unternehmen in Gruppen in Abhängigkeit von personalwirtschaftlichen Tatbeständen;
2. Analyse der Daten zur Modellierung der Wirkungszusammenhänge im MPQ; hierdurch sollen Wirkungszusammenhänge der Personalarbeit analysiert werden;
3. Erweiterung der Datenbasis durch die Analyse zusätzlicher Unternehmen;
4. Überarbeitung und Erweiterung des Untersuchungsinstrumentariums, um die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und den Betriebsrat als Stakeholder zu berücksichtigen;
5. Ergänzung der Datenbasis um monetäre Größen und Untersuchung der Zusammenhänge zwischen der Personalarbeit sowie den quantitativen und qualitativen Dimensionen des Wertschöpfungssystems Unternehmen.

<sup>37</sup> Mai 1997

#### 4 Konsequenzen für das Personalmanagement

Es hat sich gezeigt, daß das MPQ das Potential besitzt, die personalwirtschaftliche Qualität für die Praxis meßbar zu machen. Die Untersuchung der einzelnen Unternehmen hat in den meisten Fällen ein recht deutliches Bild abgegeben. Es hat sich weiter gezeigt, daß gerade in der Erfassung und Verbesserung der weichen personalwirtschaftlichen Faktoren noch Defizite zu herrschen scheinen. Die Führungskräfte der Unternehmen haben überwiegend die Notwendigkeit von Verbesserungen für die „weichen“ personalwirtschaftlichen Faktoren höher eingeschätzt als bei den harten betriebswirtschaftlichen Kennziffern.

Andererseits muß das Instrumentarium noch leichter handhabbar werden, und es muß noch eine Menge Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Akzeptanz für relativ aufwendige personalwirtschaftliche Untersuchungen ist teilweise recht gering, wobei jedoch auch der Eindruck entstanden ist, daß die Personalabteilungen die Akzeptanz dieser weichen Fragestellung bei den Führungskräften ihres Unternehmens deutlich unterschätzen.

Es fehlt folglich ein Instrumentarium zur Ausrichtung und Unterstützung des Managements in bezug auf diese weichen Elemente, welches den grundlegenden Anforderungen an Transparenz und Objektivität gerecht wird. Auch wenn die Erfassung qualitativer Größen nicht die gleiche (Schein-)Objektivität der „harten“ betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erreichen kann, so sollte dies keinen Grund darstellen, diese weichen Kennzahlen abzulehnen. Denn ohne diese Größen fehlt eine wichtige betriebswirtschaftliche Steuerungsgröße, wodurch das Unternehmen Gefahr läuft, sich einseitig einer Kostendiskussion zu widmen, die dem Wertschöpfungsgedanken nicht gerecht werden kann.<sup>38</sup>

Für die Personalabteilung bedeutet dies zudem, den konsequenten Gestaltungswillen zu stärken, sich von einer verwaltungsorientierten zu einer wertschöpfungsorientierten Dienstleistungseinheit zu wandeln. Es ist WUNDERER zu danken, diese Forderung ins Bewußtsein gerückt und hierfür erste Gestaltungsüberlegungen vorgeschlagen zu haben. Allerdings bewegen sich die meisten Personalabteilungen damit noch auf „strategischem Neuland“, weil dafür bislang nur einzelne, unvollständige Handlungsempfehlungen existieren. Zudem bedarf der Begriff der wertschöpfungsorientierten Personalarbeit einer deutlichen Konkretisierung, bevor er als Grundlage von Gestaltungsempfehlungen umgesetzt werden kann. Aus unserer Sicht besonders bedeutsam ist hierbei die Frage, wie die Personalabteilungen in Zukunft einer Innovationsrolle gerecht werden können. „Die Personalfunktion hat dabei (im Sinne einer proaktiven Steuerung des Unternehmens, A. d. V.) die Aufgabe, dafür zu sorgen, daß soziale Innovationen dieselbe Schnelligkeit haben wie die technischen.“<sup>39</sup>

Hier ist insbesondere die Forschung gefragt, die in enger Zusammenarbeit mit der Praxis Instrumente und Wege zu finden hat, die diesem fundamentalen Aufgabenwechsel gerecht werden. Dennoch scheint das Ziel attraktiv genug, um den beschwerlichen Weg auf sich zu nehmen.

---

<sup>38</sup> "You cannot manage what you cannot measure. ... And what gets measured gets done." Bill Hewlett zit. in Waterhouse/Price (1991), S. 93

<sup>39</sup> Fischer (1997) S. 259.

**Literaturverzeichnis:**

- Batsching, T. (1995): Qualitätsmanagement im Personalwesen. Möglichkeiten der Qualitätsmessung und der Qualitätssicherung, in: Personal, Heft 9, S. 446-450.
- Bertram, C. (1996): Qualität in der Personalabteilung, Mering: Hampp.
- DGFP (1996): Benchmarking in der Personalwirtschaft, in: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Personalmanagement: Benchmarking - Outsourcing - Sozial lernen, hrsg. von DGFP, Köln: Bachem, S. 25-68.
- European Foundation for Quality Management (1995): Selbstbewertung. Richtlinien für Unternehmen, Brüssel.
- Ellis, V. (1994): Der European Quality Award, in: Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management, hrsg. von Stauss, B., Gabler: Wiesbaden, S. S. 277-302.
- Fischer, H. (1997): Benchmarking Personal im internationalen Rahmen: Die Quadratur des Kreises?, in: Benchmarking Personal: Von den Besten lernen, hrsg. von Kienbaum, J., Edition Kienbaum, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 249-259.
- Florkowski, G. W.; Schuler, R. S. (1994): Auditing the Human Resource Function in the Global Environment, in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 4 (1994), S. 825-851.
- Gerpott, T. J. (1996): Qualitätsmanagement im Personalbereich. Personalarbeit und Kundenorientierung, in: CoPers, 4. Jg., Heft 5, S. 256-261.
- Gomez, P.; Probst, G. (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln - Persönlich überzeugen, Bern u.a.: Paul Haupt Verlag.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre, Bd. 66, Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.
- Marr, R.; Stitzel, M. (1979): Personalwirtschaft, München: Verlag Moderne Industrie.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1986): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, S. 12-40.
- Pichert, P.-H. (1997): Voraussetzungen für ein wirksames Benchmarking, in: Benchmarking Personal: Von den Besten lernen, hrsg. von Kienbaum, J., Edition Kienbaum, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17-40.
- Reinmöller, P. (1997): Kreativitäts-Management in Japan - Witz oder Benchmark?, in: Benchmarking Personal: Von den Besten lernen, hrsg. von Kienbaum, J., Edition Kienbaum, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 225-248.
- Remer, A.; Wunderer, R. (1979): Personalarbeit und Personalleiter in Großunternehmen, Berlin: Duncker & Humblodt.
- Tsui, A. S. (1990): A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, S. 458-483.
- Ulrich, D.; Brockbank W.; Yeung, A. (1989): Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources, in: Human Resource Management, Vol. 28, No. 3, S. 311-335.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1988): Management: eine konzentrierte Einführung, 5., durchges. Auflage, Bern, Stuttgart: Haupt.
- Wiesmann, D. (1989): Management und Ästhetik, München: Barbara Kirsch
- Wunderer, R. (1992a): Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungs-Center, in: Personal, Heft 4, S. 148-154.
- Wunderer, R. (1992b): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, in: DBw, Heft 2, S. 201-215.
- Wunderer, R.; Schlagenhauser, P. (1992): Die Personalabteilung als Wertschöpfungscenter: Ergebnisse einer Umfrage, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg., S. 180-187.
- Wunderer, R. (1995a): Qualitätsmanagement - Chance für die Personalarbeit, in: Persorama, S. 22-27
- Wunderer, R. (1995b): Qualitätsförderung und Personalmanagement am Beispiel des Europäischen Modells, in: Personalwirtschaft, 22. Jg., Heft 6, S. 15-18