



*PIX – Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (DGFP)*

# Rhetorik statt Qualität

**Das Muster ist aus der jüngsten Bundestagswahl 2005 bekannt: Mangels Alternativen zögerlich gewählt, schafft es der Bundeskanzler gerade noch bis zu einem knappen Gleichstand der großen Parteien. Er erklärt sich dennoch trotz aller Verluste zum strahlenden Sieger. Was jedoch im Regierungsfall als substantielle Beiträge seiner Politik zu erwarten sein werden, bleibt im Dunkeln – wobei die Bürger ihrerseits dunkel ahnen, dass sich statt dem selbstbewusst versprochenen „Aufwärts!“ auch das bislang in der Realität wahrgenommene „Abwärts“ fortsetzen könnte. Doch obwohl diese Strategie sich auf Dauer halten ließ: Warum muss sich das gleiche Muster ausgerechnet bei „PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP“ wiederfinden?**

Personalmanagement wird immer komplexer, soll immer schneller Ergebnisse hervorbringen und vor allem immer kostengünstiger werden – kurz: Der Ruf nach einer Professionalisierung des Personalmanagements wird immer lauter. Dieses über eine lange Zeit gewachsene Problem ist wahrscheinlich gar nicht mit einem Schlag zu lösen, sondern nur durch viele kleine Verbesserungsschritte. Dennoch wird teilweise recht laut schnelle Abhilfe versprochen, verbunden mit Diagnoseinstrumenten, die den Stand der Professionalisierung bestimmen wollen. „PIX“ ist ein solches Instrument, das die Konfiguration eines professionellen Personalmanagements normativ standardisieren will und hierfür einen Bewertungsindex entwirft. Einige andere deutsche Personalmanagement-Zeitschriften beschäftigen sich momentan intensiv mit den Inhalten solcher Instrumente, ihrer wissenschaftstheoretischen Kritik sowie ihrer Aufbereitung für die Personalpraxis. Ziel dieses Beitrages ist es dagegen, den gegenwärtigen Diskurs für die Personalmanagement-Community aufzugreifen, in dem es unter anderem

um Alleinvertretungsansprüche und den Umgang mit Kritik geht.

## **Mangels Alternativen zögerlich gewählt**

In der deutschen Personalmanagementlandschaft gibt es an einflussreichen Personalorganisationen außer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) nur wenige. Sie ist ein Quasi-Monopolist – zwar auf dem Zeitschriftenmarkt in Konkurrenz zu einem relativ breiten Spektrum an Personalzeitschriften, zwar auf dem Personalberatungsmarkt in Konkurrenz zu einer Vielzahl an Personalberatern, jedoch unangefochten als Ständesvertretung der deutschen Personalierer. Der Satz ihres Internetauftritts „In ihrer 50jährigen Geschichte hat die DGFP e.V. sich zu einer starken, ideenreichen und modernen Institution entwickelt.“ (DGFP 2005a) kann zurecht volle Gültigkeit beanspruchen. Die DGFP e.V. sieht sich als Vorreiter und Impulsgeber des Personalmanagements in Praxis, Forschung und Lehre, und zumindest der Punkt „Praxis“ ist ehrlich verdient.

Genauso, wie es keine große Auswahl an Ständesvertretungen der deutschen Personalierer gibt, so gibt es auch (noch) keine große Auswahl an Instrumenten, die die Professionalität der unternehmerischen Personalarbeit beurteilen. Der Eigenanspruch von PIX ist hoch und universell: „Professionelles Personalmanagement leistet einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Doch was gilt als professionell? PIX, der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP, beinhaltet Standards für die professionelle Gestaltung aller personalbezogenen Aufgabenstellungen und gibt Hinweise zu deren Messung. Aus der ersten PIX-Erhebung 2004 zur Professionalitätsstruktur des Personalmanagements in Deutschland lassen sich Steuerungsinformationen für die zukünftige Gestaltung des Personalmanagements ableiten“ (DGFP 2005b).

Soll ein Personalmanager, bevor er sich gar kein Instrument aussucht, nicht vielleicht doch das vorhandene wählen – gerade wenn es einen seriösen Eindruck erweckt und mit dem Pfund seriöser Erfahrung wuchert? Ist PIX nicht gar die Musterlösung, um Banken in Zeiten von Basel II von der für günstige Kredite nachzuweisenden Personalmanagementqualität zu überzeugen?

## **Erklärt sich dennoch trotz aller Verluste zum strahlenden Sieger**

Als Reaktion auf das Erscheinen von PIX (DGFP 2005c) auf dem Buchmarkt erscheint in der „Personalwirtschaft“ 6/2005 ein kritischer Beitrag mit dem Titel „Wie unprofessionell darf ein Messinstrumentarium sein?“ (Oechsler 2005), der sich mit der Methodik von PIX auseinandersetzt. Der detailliert belegte Hauptvorwurf: „Der PIX ist ein Konstrukt ohne theoretisch-methodische Fundierung und ohne jeglichen Nutzen für die Praxis“ (Oechsler 2005, 26).

Die massive Kritik löst aber kein Umdenken bei den Autoren aus. Im Gegenteil: Sie argumentieren weiter wie bisher (Böhm/Armutat 2005) und erklären sich zur Überraschung aller zum Sieger.

Unter dem Titel „Wie destruktiv darf professorale Kritik sein?“ der direkten Replik lautet einer der einleitenden Sätze: „Bemerkenswert ist diese Kritik nicht in erster Linie wegen ihrer wissenschaftlichen Stringenz und Überzeugungskraft, deren fundierte Beurteilung ich mir letztendlich gar nicht anmaße – das mögen die Wissenschaftler unter sich austragen. Bemerkenswert sind vor allem die auch an die Praxis gerichteten Botschaften und der scharfe Ton und Stil der Kritik; sie machen eine klare Erwiderung unausweichlich“ (Böhm 2005).

Auch dieses Muster ist aus der Politik bekannt: Niemand wechselt so behende die

„Arena“, in der gerade gekämpft wird, wie ein Politiker in der Defensive. Anstatt sich also in der wissenschaftlichen Arena mit der Kritik auseinanderzusetzen, was zumindest dann geschehen könnte, wenn der Eigenanspruch der DGFP auf Forschungskompetenz eingelöst würde, wird diese von sich geschoben. Eine solche „Autoimmunisierung“ ist geschickt, jedoch in Wissenschaftskreisen nicht gerade seriös, vor allem, wenn nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ in der erfolgreichen Erwidern der DGFP vor allem die Verantwortlichkeiten beim Zustandekommen von PIX diskutiert werden und im Übrigen der Kritiker selbst als Person in Frage gestellt wird.

In der Tat gehört es zu den vornehmen Aufgaben von Wissenschaftlern, über reine Konzeptkritik hinaus konstruktive Weiterentwicklungen von wichtigen Themen zu verfassen. Doch ist es zunächst eine ebenso vornehme Aufgabe von Wissenschaftlern, selbst in den fachlichen Themen, die man sich für seine wissenschaftliche Arbeit nicht als vorrangiges Arbeitsgebiet ausgewählt hat, seine kritische Stimme zu erheben, wenn man wahrnimmt, dass Falsches oder gar Gefährliches propagiert wird.

Die Erhebung der PIX-Autoren über die Wissenschaft gelingt durch die reine Gutwilligkeit: „Wir (Arbeitskreis, ProPer-Team und PIX-Rat) haben uns stets nach bestem Wissen und Ge-

wissen auch um eine gute theoretisch-methodische Fundierung unseres Vorgehens bemüht und haben unterschiedliche theoretische Konzepte durchaus in unsere Arbeit einbezogen. Unseren durchgängig verfolgten methodischen Ansatz könnte man in wissenschaftstheoretische Absicht als ‚dialogische Konsensbildung unter fachkundigen, erfahrenen und gutwilligen Experten‘ bezeichnen und mithin der Konstruktivistischen Erkenntnislehre zuordnen“ (Böhm 2005). Einer solchen Gutwilligkeit können wiederum „Professoren aus sonstwo“ unter Verzicht auf Normatives wenig ebenso leicht Kommunizierbares entgegenzusetzen.

Es folgt noch das obligate siegesgewisse Hochreißen der Arme: „Mit unserer Professionalisierungsinitiative wollen wir nicht das ‚wissenschaftliche Personalmanagement‘ bereichern, sondern wollen wirkungsvolle Beiträge zu einer guten Praxisgestaltung leisten. Alle bisherigen Stellungnahmen aus der Praxis zu unserer Professionalisierungsinitiative und ihren einzelnen Modulen sind positiv, anerkennend und ermunternd; es liegt bis heute keine einzige kritische Bewertung vor! Wissenschaftler mögen ihre eigenen wissenschaftlichen Diskussionen führen. Diese verfolgen wir gerne mit – soweit sie für uns verständlich sind – und sind natürlich auch bereit daraus zu lernen, wenn wir Verbesserungs-

tenziale erkennen. Wissenschaftler verstehen aber in den seltensten Fällen, was die Praxis wirklich bewegt und braucht; dazu haben sie viel zu selten selbst Verantwortung für Personalmanagement in der Praxis getragen!“ (Böhm 2005).

**Zu erwartende substantielle Beiträge bleiben im Dunkeln**

Unklar bleibt bei PIX nicht so sehr die Intention, die von der DGFP wie folgt zusammengefasst wird: „Wir machen außerordentlich zurückhaltend ein Angebot, anhand unserer professionellen Standards den Professionalitätsgrad des eigenen Personalmanagements zu analysieren und autonom zu entscheiden, ob, wo und wie Verbesserungen anzustreben sind. Es geht uns letztlich gerade darum, die Selbsteinschätzung mündiger und durchaus selbstkritischer Personalmanager einzuholen, die wir dann mit den Befragungsergebnissen von Führungskräften und Betriebsräten vergleichen können. Selbstüberschätzung, Selbst- und Fremdtäuschung würden dabei sehr schnell erkennbar. Die Ergebnisse zeigen allerdings bisher keinerlei Tendenzen in dieser Richtung“ (Böhm 2005).

Vielmehr bleibt unklar, ob PIX das Personalmanagement nicht in eine Qualitätserosion führt. Denn dafür spricht – neben den sowie so kritisierten theoretischen und methodi-

Neuer Freiraum: Berge versetzen mit Persis.



High-Level  
Human Resource Software

- Persis HRM-Module
- Bewerbermanagement
- Personalmanager
- Weiterbildung
- Personalentwicklung
- Ausbildungsmanager
- Ideenmanagement

Organigramme

Digitale Personalakte

Mitarbeiterportal

Routinearbeit ist schnellstens erledigt, Hände und Kopf sind frei fürs Wesentliche. Jetzt können Sie neue Ideen umsetzen, Führungskräfte supporten, neue Mitarbeiter rekrutieren, das Unternehmen als Personalmanager voran bringen.

Wie Sie das erreichen? Persis bildet Ihre Workflows integriert ab, bezieht alle, die mit Personalprozessen betraut sind, mit ein und steigert so Ihre Effizienz auf intelligente Art. **Ein Anruf genügt.**

Projekt  
Computersysteme GmbH

Erchenstraße 12  
D-89522 Heidenheim  
Tel. 0 73 21-98 84-0  
Fax 0 73 21-98 84-98  
info@persis.de

www.persis.de

schen Schwächen – das Annahmensystem, das dem Konstrukt zugrunde liegt. Die Basis-hypothese von PIX scheint zu sein: Ein Mehr an Personalarbeit ist professioneller und damit wirksamer. Bereits die additive Ermittlung des PIX und die in diesem Zusammenhang bemühte Argumentation (DGFP 2005c, 65–67) belegen dies. Gerade für den Mittelstand scheint eine solche Basis-hypothese jedoch dysfunktional zu sein: Denn warum sollte man Mittelständler, die einige Instrumentarien der Personalarbeit gar nicht benötigen, dafür in einer Beurteilung der Professionalität bestrafen, wenn sie sich – ihrer Unternehmensstrategie, ihrer Marktsituation und ihrem Branchen Umfeld angepasst – nicht unprofessionell verzetteln wollen, sondern auf das Effektive ihrer Personalarbeit konzentrieren? Die Gefahr ist groß, dass die Unternehmen mit dem geringsten Problemverständnis bei PIX am besten abschneiden.

Schon jetzt besteht die Gegenbewegung eines ausufernden, konturlosen Personalmanagements darin, dass Unternehmen diese Funktion outsourcen – und dann teilweise auf ein wichtiges Instrumentarium zur strategischen Steuerung des Unternehmens im harten Überlebenskampf des Marktes verzichten. Besteht der substanzielle Beitrag von PIX dann darin, das Personalmanagement aus vermeintlichen Professionalisierungsanforderungen heraus so zu überfrachten, dass es sich selbst dem letztlich Outsourcing- und Abschaffungsschicksal entgegenwirft?

## Selbstbewusst versprochenes „Aufwärts!“

Wiederholt man Dinge nur lange genug, so finden sich genügend Personen, die das Bekanntgemachte kennen, aufgrund dessen für richtig halten und sogar selbst propagieren. Dieser suggestive Mechanismus der Schaffung einer Self-fulfilling Prophecy ist auch bei PIX zu erkennen: Wiederholt man – möglichst mit positiv konnotierten Wörtern wie Professionalisierung und Qualität – nur oft genug, dass PIX wichtig und richtig sei, so ist dessen Akzeptanz fast schon gesichert. Die Personalmanagement-Welt in der Praxis ist dann schnell der Meinung, sich dem Meinungsführer anschließen zu müssen, und verstärkt sich in dieser Auffassung selbst.

Das Fatale ist, dass PIX selbst – und nicht nur seine Verbreitung – das Ergebnis einer Self-fulfilling Prophecy ist. Bei der Beurteilung der Wirkung (DGFP 2005c, 74–75) schätzen die befragten Personalmanager selbst (!) ein, wie ihrer Meinung nach bestimmte Zielgruppen wie Bewerber, Sozialpartner oder interne Kunden die Effektivität der Personalarbeit wahrnehmen. Dass hier zudem der Wunsch Vater vieler Gedanken wird, ist nicht auszuschließen. Jedenfalls beurteilen durchgehend nicht die Kunden die Wirkung, sondern diejenigen,

deren Leistung eigentlich beurteilt werden sollte. Eine sich selbst verstärkende gute Bewertung verdeckt damit, dass die Realität nicht zwingend so positiv aussehen muss.

Aber selbst dies muss sie vielleicht ja gar nicht, wenn nur basierend auf PIX ein Beratungskonzept dabei abfällt, das die positive Realitätssicht weiter verstärkt: Denn zum Standard erklärte Themen erzeugen einen normativen Druck, sie in Weiterbildungs-bemühungen aufzugreifen zu müssen. Man kennt aus der Vergangenheit den einen oder anderen Unternehmensberater, der seinen Kunden Beratungsbedarfe einredet, um dazu passende (Nachfolge-)Aufträge, für die er „rein zufällig“ ein Angebot hat, zu akquirieren.

Jedenfalls fällt es vor diesem Hintergrund störend auf, wenn – immerhin nach der in Personalkreisen bereits kontrovers geführten Diskussion um PIX – eine undifferenzierte Beurteilung an prominenter Stelle erfolgt, die offensichtlich ignoriert, was zentral für die Diskussion um Qualität und Professionalität ist. Ein dort verwendeter Satz wie „Mit der Professionalisierungsinitiative definiert die DGFP erstmals, was gute und was weniger gute Personalarbeit ist – ein wegweisender Ansatz, der der DGFP ein neues Weiterbildungsfeld eröffnete.“ (Redaktion Personalmagazin 2005, 27) tragen zur weiteren Verstärkung der Self-fulfilling Prophecy bei.

## In der Realität bislang wahrgenommenes „Abwärts“ könnte sich fortsetzen

Nur mühsam holen die Personalabteilungen in ihrer Arbeit derzeit wieder auf, was sie jahrelang verdrängt haben: Sie beschäftigen sich mit substanziellen Personalstrategien, sie stellen Transparenz ihrer Instrumentarien her, und sie finden durch Controlling, Zielvereinbarungen und vieles mehr Wege aus der Unverbindlichkeit.

Jedoch würde mit PIX dieser Weg konterkariert, denn gerade die Verbindlichkeit von Personalmanagement wird in Abrede gestellt: „Insgesamt ist es wichtig zu verstehen, dass für die DGFP nicht eine perfekte, unangreifbare theoretisch-methodische Fundierung im Vordergrund steht, die es im Übrigen in diesem Fall wahrscheinlich gar nicht geben kann. Vielmehr geht es uns in erster Linie um eine hohe Praxis-bezogene Aussagekraft und Akzeptanz“ (Böhm 2005).

## Die Strategie lässt sich auf Dauer nicht halten

Empirische Forschung zur Personalarbeit, ihrer Professionalisierung und ihrem Erfolg ist weiterhin dringend notwendig. Richtig ist auch, dass die Personalpraktiker in dieser Hinsicht ein hohes Interesse an realistischen Informationen haben (Böhm/Armutat 2005,

31). Doch gerade dabei ist das Beachten fundamentaler Spielregeln notwendig: Wer zur Standardisierung eines professionellen Personalmanagements für die Praxis wissenschaftlich-empirische Untersuchungen bemüht, sollte sich nicht der wissenschaftlichen Kritik entziehen. Wer Substanz predigt, sollte sie auch selbst einlösen. Und wer durch das Ausspielen von normativer Deutungsmacht eine neue Realität konstruieren will, sollte die vorhandene Rationalität der Community nicht unterschätzen. Die Professionalisierung des Personalmanagements ist viel zu wichtig, als dass sie unprofessionell praktiziert wird!

## Literatur

- Böhm, Hans (2005): Wie destruktiv darf professorale Kritik sein? In: <http://www1.dgfp.com/dgfp/aktuelles.php?show=206883461742bfb742f3920>, abgerufen am 22.9.2005.
- Böhm, Hans/Armutat, Sascha (2005): Professionalität auf dem Prüfstand. In: *Personalwirtschaft*, 32 (8), 30–31.
- DGFP e.V. (2005a): Homepage, [http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP\\_e.V/index.php](http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/index.php), abgerufen am 22.9.2005.
- DGFP e.V. (2005b): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP, [http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP\\_e.V/Produkte\\_-\\_Dienstleistungen/Schriftenreihe\\_PraxisEdition/Praxisedition/pix.php](http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Produkte_-_Dienstleistungen/Schriftenreihe_PraxisEdition/Praxisedition/pix.php), abgerufen am 22.9.2005.
- DGFP e.V. (Hg.) (2005c): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP, Bielefeld (W. Bertelsmann).
- Oechsler, Walter A. (2005): Wie unprofessionell darf ein Messinstrument sein? In: *Personalwirtschaft*, 32 (6), 26–27.
- Redaktion Personalmagazin (2005): Vordenker und Vorbilder im Personalwesen 2005. In: *Personalmagazin*, o.Jg. (9), 22–34.

Autor: Dr. Volker Stein ist Vertreter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. E-Mail: [volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de)