



Papiere Praxis

Ausgabe 4/2005

Ergebnisse des
DGFP-Expertenkreises
„Code of Conduct“

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2005

ISSN 1613-2785

Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements

- ein Diskussionsbeitrag

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Teil I: DGFP-Wertegerüst für Personalmanager – konzeptionelle Grundlagen und Elemente	9
1 Ethik und Moral – Grundverständnis	9
1.1 Begriffsklärungen.....	9
1.2 Legitimationsebenen für Personalmanagement- aktivitäten.....	10
2 Wertegerüste für das Personalmanagement – ausgewählte Beispiele	14
2.1 Wertegerüst für Führungskräfte im Personal- management nach Artur Wollert	14
2.2 Internationale Beispiele für Wertegerüste für das Personalmanagement.....	16
2.2.1 Code of Conduct des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).....	16
2.2.2 Code of Conduct der Society for Human Resource Management (SHRM)	17
2.3 Zusammenfassende Betrachtung.....	20
3 DGFP-Wertegerüst für Funktionsträger im Personal- management	21
3.1 Präambel.....	21
3.2 Wertegerüst – Grundregeln für ein wertorientiertes Personalmanagement.....	22
Teil II: Empirische Untersuchung zum Stand der Werte- diskussion in der Praxis.....	24
4 Befragung: Werte im Personalmanagement.....	24
4.1 Methodischer Hintergrund.....	24
4.1.1 Vorgehen	24
4.1.2 Befragungsteilnehmer	24
4.2 Ergebnisse der Untersuchung	26
4.2.1 Werte im Personalmanagement	26
4.2.2 Verantwortung der institutionellen Personalmanager	29
4.2.3 Typische Entscheidungskonflikte im Personalmanagement.....	33
4.2.4 Nutzen eines Wertegerüsts.....	33
4.2.5 Sanktionen.....	34

Teil III: Konsequenzen für das praktische Personalmanagement	37
5 Ausblick: Wertegerüst für das Personalmanagement – Orientierungspunkte für die Praxis	37
5.1 Fazit der Untersuchung.....	37
5.2 Implementierungsleitlinien.....	37
6 Literaturverzeichnis und weiterführende Quellen.....	40

Vorwort

Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, die Cromme-Kommission – die aktuelle Diskussion zeigt, dass sich Unternehmen in ihrer Verantwortung für das Umfeld und für die Mitarbeiter klar positionieren müssen, um sich nachhaltig am Markt entwickeln zu können. Manager gestalten die Unternehmensentwicklung. Sie müssen sich dabei sowohl an den Kriterien der Wirtschaftlichkeit als auch an allgemein akzeptierten Werten orientieren. Auch bei personalbezogenen Gestaltungsaufgaben sind Manager – egal ob als Führungskräfte mit Personalverantwortung oder als institutionelle Personalmanager an diese Orientierungsgrößen gebunden. In diesem Zusammenhang werden spezifische moralische Anforderungen an sie gestellt. Diese resultieren aus ihrer Verantwortung für die Menschen im Unternehmen. Damit hängt die Aufgabe eines jeden Funktionsträgers des Personalmanagements zusammen, für die moralische Dimension unternehmerischer Entscheidungen zu sensibilisieren. Es geht dabei nicht nur um die Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die Mitarbeiter des Unternehmens, sondern auch um die Auswirkungen auf andere relevante Stakeholder wie z. B. die Kapitalgeber, die Kunden oder die Gesellschaft allgemein. Überzeugungskraft gewinnen die Argumente vor allem dann, wenn sie sich auf ein möglichst allgemein geteiltes Wertegerüst für das Personalmanagement beziehen.

Der DGFP Arbeitskreis „Code of Conduct“ hat unter Mitwirkung von (in alphabetischer Reihenfolge)

- Dr. Sascha Armutat, DGFP e.V.
- Prof. Dr. Gerhard Blickle, Universität Bonn
- Dr. Hans Böhm, DGFP e.V.
- Christiane Geighardt, DGFP e.V.
- Prof. Dr. Albert Löhr, Internationales Hochschulinstitut Zittau, Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik
- Rainer Schmidt-Rudloff, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
- Prof. Dr. Artur Wollert, Gemeinnützige Hertie-Stiftung

in zahlreichen Diskussionen und mit Hilfe einer Befragung von Personalmanagern ein Angebot für ein derartiges Wertegerüst entwickelt, das in dieser Publikation dargestellt wird.

Der erste Teil des PraxisPapiers zeigt die konzeptionelle Basis auf, die dem Wertegerüst zugrunde liegt. Er beleuchtet grundlegende Begriffe, ausgewählte theoretische Überlegungen zum Thema und schließt mit dem Diskussionsbeitrag der DGFP e.V. zu dem Wertegerüst für alle Funktionsträger des Personalmanagements. Der zweite Teil baut auf diese konzeptionellen Überlegungen auf. Er beschäftigt sich mit den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung zum Stand der Wertediskussion in der Praxis des Personalmanagements. Im dritten Teil werden Folgerungen aus den Ergebnissen der Studie gezogen und auf das Wertegerüst übertragen. Das Kapitel schließt mit Hinweisen zur Implementierung des Wertegerüsts in der Praxis.

Diese Publikation soll der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den institutionellen Personalmanagern als Funktionsträger der betrieblichen Personalarbeit eine Hilfestellung bei schwierigen Entscheidungen in komplexen Situationen bieten. Als Orientierungsrahmen entspricht das Wertegerüst der moralischen Dimension der „Standards of good practice“ der DGFP.¹ Es ergänzt das Professionalisierungskonzept ProPer der DGFP um die wichtige Frage der handlungsleitenden Werte beim Personalmanagement.

Problemstellung: Verantwortung des professionellen Personalmanagements

Das Personalmanagement ist eine Aufgabe der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der institutionellen Personalmanager eines Unternehmens. Es beschäftigt sich mit allen Aufgaben und Maßnahmen, die sich mit der Integration von Menschen in das Unternehmen ergeben. Durch das Schaffen von personalbezogenen Zielen, Strategien und Instrumenten prägt es das Verhalten aller Angehörigen des Unternehmens.²

Dieser Überlegung liegt ein professionelles Selbstverständnis zugrunde: Unternehmen können den technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen nur mit qualifizierten und hervorragend integrierten Mitarbeitern begegnen. Wenn Menschen und deren Qualifikation in Zukunft die ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen sind, hat das Personalmanagement die Bedeutung einer strategisch mitwirkenden unternehmerischen Teilfunktion. Die Personalpolitik ist entsprechend ein integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik. Gestützt auf geeignete Instrumente und organisatorische Rahmenbedingungen richten sich die Personalmanagementaktivitäten konsequent am Unternehmenserfolg

¹ Vgl. DGFP e.V. (2002).

² Vgl. DGFP (2002); siehe auch Hilb (2001).

aus und erbringen einen transparenten Wertschöpfungsbeitrag.³

Daraus resultieren Aufgabenkomplexe, die alle Funktionsträger eines professionellen Personalmanagements zu gestalten haben:⁴

- das *Wert(schöpfungs)management*, bei dem es um die Generierung und die Begründung von strategischen Wertbeiträgen des Personalmanagements geht und das sich aus Aufgaben des strategischen Managements und des controllinggestützten Wertschöpfungsmanagements zusammensetzt
- das *Instrumenten- und Prozessmanagement*, 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
- das *Kultur- und Kompetenzmanagement*, das auf eine Gestaltung der personalbezogenen, intangiblen erfolgskritischen Werte des Unternehmens abzielt und bei dem die Entwicklung der Unternehmenskultur (Unternehmenskulturmanagement) und die Gestaltung des organisationalen Wandels und der personalen Kompetenzentwicklung (Kompetenzmanagement) im Vordergrund stehen
- das *Beziehungsmanagement*, bei dem es um die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern des Personalmanagements geht und das einerseits das Management der internen, andererseits der externen Labour Relations zum Inhalt hat.

Personalmanagementaktivitäten beschäftigen sich originär mit dem Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen als wirtschaftlichem Betrieb und als Sozialgemeinschaft.⁵ Sie orientieren sich an der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zugleich werden die Personalmanager immer auch mit Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter konfrontiert.⁶ Diese sind meistens überwiegend konform mit den Organisationszielen, zum Teil gibt es allerdings auch erhebliche Unterschiede. Trotz der übergeordneten Bedeutung der Organisa-

³ Vgl. DGFP (2001).

⁴ Vgl. DGFP (2004a).

⁵ Vgl. Wollert (2001).

⁶ Solche Wertekonflikte gehören zu den alltäglichen Grunderfahrungen einer modernen, pluralistischen Gesellschaft und sind nur sehr selten Ausdruck von verhärteten ideologischen Positionen.

tionsinteressen können hier Wertekonflikte entstehen, die in allen Personalmanagementaktivitäten erfahrungsgemäß deutlich zu Tage treten.⁷

Daher besitzen alle Funktionsträger des Personalmanagements – Unternehmensleitung, Führungskräfte mit Personalverantwortung und institutionelle Personalmanager – eine besondere Verantwortung für die Menschen im betrieblichen Leistungserstellungsprozess.⁸

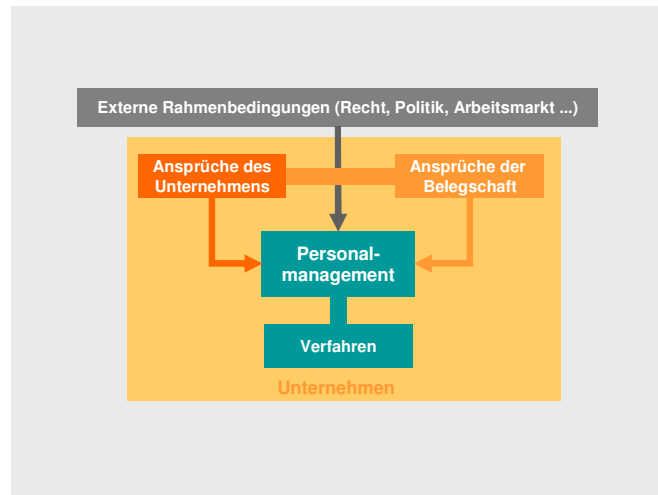


Abb. 1: Wertekonflikte im Personalmanagement

⁷ Vgl. Wollert (2001), S. 9 - 22.

⁸ Vgl. dazu auch Blickle (2004a).

Teil I: DGFP-Wertegerüst für Personalmanager – konzeptionelle Grundlagen und Elemente

1 Ethik und Moral – Grundverständnis

1.1 Begriffsklärungen

Ethische und moralische Fragen haben direkt mit dem menschlichen Handeln zu tun. Ihre Grundlage haben sie in der Feststellung, dass Menschen einerseits frei sind zu handeln, wie sie wollen. Andererseits leben sie immer in der Gemeinschaft mit Anderen und müssen das in ihrem Handeln berücksichtigen. Hilfen für diesen Spagat bieten Kultur und Institutionen: Sie bilden eine Klammer für Menschen, in der diese sich Werte, Normen und Regeln schaffen, wie sie miteinander umgehen wollen.⁹

Moral ist der Inbegriff der Werte und Normen, die durch gemeinsame Anerkennung der Menschen eines Kulturkreises als verbindlich gesetzt werden. Werte sind in diesem Zusammenhang Leitvorstellungen über das, was Menschen eines Kulturkreises oder in einer Institution für bedeutsam halten. Die Moral als Werte- und Normenmaßstab regelt das Verhältnis des Menschen zu sich, zu seinen Mitmenschen, zur Gesellschaft und zur Natur, indem sie hilft, selbstbestimmt das Richtige zu tun.¹⁰ Legitimiert werden die moralischen Werte durch kulturabhängige Basisannahmen, die deren Geltungsanspruch begründen (*Moralität*).

Im Alltag erfolgt die Legitimation von Handlungen häufig mit Hilfe von pragmatisch verkürzten Annahmen wie z. B.

- dem Anführen eines oberflächlich durchdrungenen Sachverhalts, z. B. „Kündigungen sind aufgrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens unvermeidlich“,
- einem negativen oder positivem Gefühl, das man bei einer Handlungsoption hat, z. B. „Mein Eindruck ist, dass dieser Bewerber nicht in unsere Unternehmenskultur passt“,
- die spekulative, nicht näher begründete Kalkulation möglicher Folgen, z. B.: „Wenn wir keine Personalanpassungsmaßnahmen vornehmen, besteht für die ganze Belegschaft die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes“,

⁹ Vgl. Dirks (1988), S. 80 f.

¹⁰ Vgl. Pieper (1994); siehe auch Burger; Vogelsang (2004).

- die Bezugnahme auf Traditionen oder einen eingeschlif-fenen Moralkodex, z. B. „Die oberste Leitlinie für unser Verhalten ist die Maxime des Firmengründers“.

Solche abgekürzten Begründungen sind in der Praxis häufig erfolgreich und handlungserleichternd; werden sie als „Routinen“ unreflektiert auf Dauer und unter allen Umständen angewendet, können sie allerdings in die Irre führen. Darum ist es wichtig, sich die grundsätzlichen Wege zu vergegenwärtigen, auf denen man nach Begründungen für seine moralischen Entscheidungen sucht.

Die *Ethik* ist die Wissenschaft vom moralischen Handeln. Sie reflektiert genau diese Grundlagen der moralischen Entscheidungsfindung und sucht nach legitimen Wegen der Begründung. Einen ethischen Geltungsanspruch können in diesem Zusammenhang z. B. begründen

- die spezifische Logik der Entscheidungsbegründung, insbesondere die konsistente und widerspruchsfreie Ableitung der einbezogenen Faktoren aus einem anerkannten Prämissensystem,
- der in der kommunikativen Auseinandersetzung erzeugte, in freiem Einvernehmen der Beteiligten hergestellte Konsens,
- die Verhältnismäßigkeit, bei der eine reflektierte Wertebalance der gewählten Handlungsoption gewahrt bleibt,
- Verweise auf allgemein als gerechtfertigt anerkannte Ziele des Handelns, die mit allgemein akzeptablen Maßnahmen verfolgt werden können.

1.2 Legitimationsebenen für Personalmanagement-aktivitäten

Was bedeuten diese Überlegungen für die Funktionsträger des Personalmanagements, die sich in verschiedenen Aufgabenbereichen vor moralische Entscheidungen gestellt sehen und ihre moralischen Entscheidungen vor unterschiedlichen Personengruppen vertreten müssen?

Moralische Argumente lassen sich unterschiedlich begründen. Einerseits können übergeordnete Werteordnungen herangezogen werden, die für die jeweilige Überlegung ausschlaggebend sind. Andererseits lassen sich moralische Überlegungen durch

den Hinweis auf die Konsequenzen ihrer Anwendung begründen. Diese Formen der Argumentation werden häufig in die Ausprägungsformen *gesinnungsethisch* und *verantwortungsethisch* unterschieden.

Gesinnungsethisch argumentiert, wer von festen Prinzipien ausgeht und Handlungen durch die Prinzipientreue rechtfertigt: Die Frage, ob der „genetische Fingerabdruck“ ein probates Mittel der Personalauswahl ist, beantwortet der in der Tradition europäischer Menschenrechtsgedanken verwurzelte Gesinnungsethiker vermutlich mit einem entschiedenen *Nein*: Hier werden auf eine für ihn nicht zu billigende Art und Weise Persönlichkeitsrechte außer Kraft gesetzt, die für ihn nicht zu hinterfragende Begründungen seines Handelns sind.

Der Verantwortungsethiker zieht bei seinen Betrachtungen die Gesamtheit der möglichen Folgen seiner Handlungen in Betracht. Seine Stellungnahme zum genetischen Fingerabdruck fällt differenzierter aus: Unter Umständen, z. B. zur Verhinderung, dass ein genetischer Defekt durch die Arbeitsbedingungen zur gesundheitlichen Beeinträchtigung eines Mitarbeiters führen kann, kann ein Gen-Screening ein verantwortungsethisch zu legitimierendes Mittel der Personalauswahl sein.¹¹

Welche Argumente können Unternehmensleiter, Führungskräfte mit Personalverantwortung oder institutionelle Personalmanager heranziehen, um ihre moralischen Personalmanagemententscheidungen zu begründen?

Viele dieser Entscheidungen werden bereits durch *allgemein akzeptierte überinstitutionelle Normen und Werte* begründet. Die Artikel des Grundgesetzes sowie arbeitsrechtliche oder tarifvertragliche Bestimmungen sind Beispiele für eine Legitimation mit Hilfe dieser institutionalisierten Werte: Sind betriebsbedingte Kündigungen im Rahmen einer notwendigen Restrukturierung erforderlich und muss der Personalmanager begründen, warum bestimmten Mitarbeitern eine Kündigung ausgesprochen wurde, dann kann er seine Begründung so z. B. auf die Grundsätze der Sozialauswahl gemäß § 1 KSchG beziehen.

¹¹ So plakativ diese Differenzierung ist, schon Max Weber hat darauf hingewiesen, dass Gesinnungsethiker nicht „verantwortungslos“ und Verantwortungsethiker nicht „gesinnungslos“ handeln. Vgl. Weber (1992), S. 70 f. Verschiedene ethische Geltungsansprüche sind immer kritisch aufeinander bezogen. Das hat zur Folge, dass man sich über ein allgemein anerkanntes Verfahren verständigen muss, mit dem die möglichen Widersprüche behandelt werden können. Die moderne Philosophie verweist hier in Anlehnung an Jürgen Habermas auf den freien Diskurs als Regulationsinstanz, während so genannte „Realpolitiker“ wie z. B. der frühere Rechtsphilosoph Carl Schmitt die Ansicht vertreten, dass verbindliche Normen durch geschickte Machtpolitik gesetzt werden.

Neben der Einhaltung des *rechtlichen Regelungsrahmens* ist bei Abwägungen der Funktionsträger des Personalmanagements grundsätzlich auch das übergeordnete Unternehmensinteresse zentral. Dabei geht es sowohl um kurzfristige Ausrichtungen als auch um die strategische Orientierung an der langfristigen Überlebensfähigkeit der Institution. Personalmanagemententscheidungen sind in diesem Sinne legitim, wenn sie das langfristige Überleben des Unternehmens sichern.

Die *Verfahrensgerechtigkeit in Personalprozessen* ist ein weiterer zentraler Legitimationsgrund bei Personalmanagemententscheidungen. Sie sind dann gerechtfertigt, wenn sie auf der Basis von zuvor reglementierten und von den wesentlichen Bezugsgruppen anerkannten Entscheidungsabläufen getroffen wurden: Eine Betriebsvereinbarung zur leistungsorientierten Vergütung unterstützt die Begründung, warum „Schlechtleister“ einen geringeren, „Gutleister“ einen höheren variablen Entgeltanteil erhalten.

Das *individuelle Wohl der Betroffenen* ist ein vierter Legitimationsgrund, der vor allem dann mit ins Kalkül gezogen wird, wenn die über-institutionellen Regelungen, die institutionellen Orientierungen und die Verfahrensregeln keine definitive Entscheidung möglich machen.

Der fünfte Legitimationsgrund bei Entscheidungen ist schließlich das *Gewissen*, also die Aufforderung, die der Personalmanager bei moralisch problematischen Fragen im inneren Zwiegespräch hört, sich gemäß seiner individuellen Wertmaßstäbe an einem Diskurs zu beteiligen.

Von überragender Bedeutung ist bei all diesen Begründungsversuchen jedoch die *Einsicht der Betroffenen*, die nur in der diskursiven Auseinandersetzung entsteht und die oft mit dem Vorbild des Vorgesetzten verbunden ist.

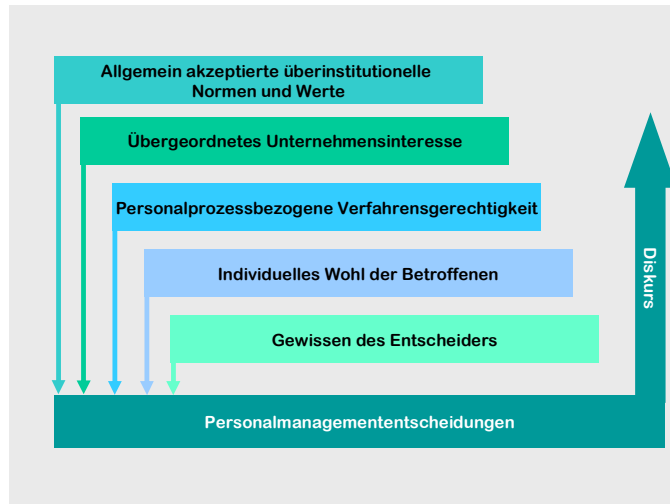


Abb. 2: Legitimationsebenen für Personalmanagemententscheidungen

Diese Legitimationsebenen zeigen auf, in welchem gedanklichen Kontext ein Wertegerüst für eine gute Personalarbeit angesiedelt sein muss; sie beantworten allerdings nicht die Frage nach den konkreten handlungsleitenden Werten. Anregungen dafür und Ansatzpunkte für ein Wertegerüst enthalten ausgewählte Versuche, sich einem Code of Conduct für Personalmanager zu nähern. Diese Versuche sind von Wissenschaftlern und von einigen Schwesterorganisationen der DGFP unternommen worden. Die wichtigsten Diskussionsbeiträge sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

2 Wertegerüste für das Personalmanagement – ausgewählte Beispiele

2.1 Wertegerüst für Führungskräfte im Personalmanagement nach Artur Wollert

Der von Artur Wollert erarbeitete Vorschlag für einen Kodex für Führungskräfte im Personalmanagement ist ein aktuell in Deutschland diskutiertes Beispiel für ein Wertegerüst: Wollert geht in seinen Überlegungen von der Aufgabenstellung des Personalmanagements aus. In einem arbeitsteiligen System wie es das Unternehmen ist, sind die Führungskräfte im Personalmanagement verantwortlich für denjenigen Funktionsausschnitt, der mit den Personalaufgaben zusammenhängt. In diesem System kann das Personalmanagement nur erfolgreich sein, wenn es Vertrauen genießt.¹²

Ein Kodex für das Personalmanagement muss sich einerseits an den Besonderheiten orientieren, die mit der Funktion des Personalmanagements einhergehen; andererseits muss er konform zu den Werten des Grundgesetzes sein.

Ausgehend von der Menschenwürde als übergeordnetem Grundwert hält Wollert insbesondere folgende Prinzipien für konstituierend:

- fairer Ausgleich (Gerechtigkeit)
- wechselseitige Loyalität
- Begründung von Entscheidungen
- Beteiligung der Betroffenen.

Die konkreteren Ziele für Personalmanager hängen grundsätzlich vom individuellen Unternehmen und den Zielen des Unternehmens ab, an deren Formulierung sie sich beteiligen und an deren Umsetzung sie mitwirken müssen. Darüber hinaus ist festzustellen, dass es Ziele gibt, die heute für die meisten Organisationen gelten:

- Leistung und Gegenleistung in Einklang bringen
- Eigenverantwortung fördern
- Perspektiven bieten
- Individualität respektieren (hineinversetzen und Interessen beachten)
- Flexibilität praktizieren.

¹² Vgl. Wollert (2003).

Durch eine Personalarbeit, die sich an diesen Grundsätzen orientiert, werden alle Personalmaßnahmen transparent und verständlich; die Personalpolitik wird im Unternehmen zu einem Kontinuitätsfaktor, der den Mitarbeitern Sicherheit gibt und es möglich macht, Flexibilität und Leistung von ihnen einzufordern.

Das setzt unter anderem bestimmte Arbeitsprinzipien und Charaktereigenschaften der Führungskraft im Personalmanagement voraus, bei denen wiederum gilt, dass jedes Unternehmen entscheiden muss, welche Maßstäbe für die Auswahl seiner Personalmanager zugrunde gelegt werden.

Leitlinie	- Würde der anvertrauten Mitarbeiter wahren
Ziele/Werte	- Leistung fordern und fördern - Perspektiven der Entfaltung bieten - Mitarbeiter ist immer auch Ziel, niemals nur Mittel des Handelns - Individualität respektieren - Verantwortung übertragen - Flexibilität fördern
Arbeitsprinzipien	- Orientierung an den Unternehmenszielen - systematisches, wirtschaftliches Arbeiten - Verständlichkeit und Transparenz - Konstruktivität und Vertrauen - fair und zuvorkommend sein auch gegenüber Mitarbeitern
Charakter/Haltung	- Sensibilität - Verlässlichkeit - Konflikt-/Kompromissfähigkeit - Zivilcourage - Kommunikationsfreude - Phantasie und Kreativität - Vorbild sein

Abb. 3: Code of Conduct nach Wollert

Wollerts Ausführungen machen zum einen auf die grundsätzliche Notwendigkeit eines Wertegerüsts aufmerksam; zum anderen zeigen sie auf, dass die Konformität zum Grundgesetz, die Sinnstiftung für die Mitarbeiter und vor allem die Orientierung an den Unternehmenszielen wichtige Konstruktionsprinzipien sind, die bei einem Wertegerüst für das Personalmanagement berücksichtigt werden müssen.

2.2 Internationale Beispiele für Wertegerüste für das Personalmanagement

2.2.1 Code of Conduct des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

In seinem „code of professional conduct“ formuliert das britische Chartered Institute of Personnel and Development Standards eines professionellen Verhaltens für seine Mitglieder.¹³

Demnach sind die Mitglieder des CIPD gehalten, durch das Befolgen des Kodex den guten Namen der Profession zu wahren und ihr Ansehen zu heben. Von ihnen wird erwartet, kontinuierlich ihre Leistung zu verbessern sowie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu aktualisieren und aufzufrischen. Sie sollen die Menschen im Unternehmen im Hinblick auf die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen des Unternehmens möglichst umfassend entwickeln und die eigenständige Entwicklung der Menschen fördern. Das CIPD fordert von seinen Mitgliedern, die angemessensten Personalmanagementprozesse in der angemessensten Art und Weise anzuwenden und Strukturen zu etablieren, die das Unternehmen befähigen, seine aktuellen und zukünftigen Ziele bestmöglich zu erreichen. Von den Mitgliedern wird erwartet, gerechte und vernünftige Standards im Umgang mit den Menschen in ihrem Wirkungsbereich zu fördern und selbst einzuhalten, Beschäftigungspraktiken zur Bekämpfung von Diskriminierung zu fördern und selbst einzuhalten sowie gerechtfertigte Vertraulichkeitsbedürfnisse und -anforderungen zu respektieren. Die CIPD-Mitglieder sollen im Hinblick auf die Informationen und die Ratschläge, die sie Arbeitgebern und Arbeitnehmern geben, mit der erforderlichen Sorgfalt vorgehen und den hohen Anforderungen der Rechtzeitigkeit, der Angemessenheit und der Genauigkeit gerecht werden. Sie sind gehalten, die Grenzen ihres eigenen Wissens und ihrer eigenen Fähigkeiten anzuerkennen und keine Tätigkeiten auszuüben, auf die sie nicht angemessen vorbereitet sind. Schließlich wird an die Mitglieder des CIPD die Erwartung gerichtet, in ihrem Berufsalltag integer, ehrlich und sorgfältig zu sein und sich angemessen zu verhalten. Sie sollen in Übereinstimmung mit dem Gesetz handeln und ungesetzliches Verhalten weder anregen noch unterstützen und nicht in geheimem Einverständnis mit Arbeitgebern, Arbeitnehmern oder anderen, die sich ungesetzlich verhalten, handeln.

¹³ Vgl. Chartered Institute of Personnel and Development: Code of professional conduct and disciplinary procedures. London 2004. Quelle: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/1CCA7253-9E93-4D05-B1C0-527D80746853/0/2916CodeofProfConduct.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> • Gesetze achten 	Rechtliche Ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Ruf der Profession positiv beeinflussen • eigene Grenzen anerkennen 	Professionsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensentwicklung stützen • sorgfältige Beratung Arbeitgeber/Arbeitnehmer 	Unternehmens-ebene
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsverbesserung anstreben • Mitarbeiter entwickeln • soziales Miteinander fördern 	Mitarbeiter-ebene

Abb. 4: Code of Conduct des CIPD (eigene Darstellung)

2.2.2 Code of Conduct der Society for Human Resource Management (SHRM)

Die amerikanische Society for Human Resource Management (SHRM) hat einen „SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management“ verfasst.¹⁴ Dieser Kodex ist nach folgenden Kernprinzipien gegliedert:

- professionelle Verantwortung
- professionelle Entwicklung
- ethische Führung
- Gerechtigkeit
- Umgang mit Interessenkonflikten
- Gebrauch von Informationen.

¹⁴ Society for Human Resource Management: SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management. Alexandria, VA 2004. Quelle: <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp>

Es werden jeweils kurz das Kernprinzip und die damit verbundene Absicht erläutert, bevor konkrete Verhaltensrichtlinien abgeleitet werden. Um den Rahmen dieses Übersichtskapitels nicht zu sprengen, werden nachfolgend nur die Verhaltensrichtlinien angeführt.

Die SHRM verlangt von ihren Mitgliedern, die höchsten Standards ethischen und professionellen Verhaltens einzuhalten, den Wirkungsbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg zu messen, Gesetze zu befolgen und in Übereinstimmung mit den Werten der Profession zu arbeiten. Sie sollen den höchsten Grad an Dienstleistung, Leistung und sozialer Verantwortung anstreben und für den angemessenen Einsatz der Mitarbeiter sowie für deren Achtung eintreten.

Weiterhin wird von den SHRM-Mitgliedern erwartet, dass sie in den etablierten Foren offen an Debatten teilnehmen, um Entscheidungen zu beeinflussen, dass sie Gelegenheiten zur formellen Weiterbildung wahrnehmen, dass sie kontinuierlich lernen, Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln und neu erworbenes Wissen in Bezug auf das Personalmanagement bzw. das Unternehmen anwenden. Die Mitglieder sollen zum „body of knowledge“ und zur Entwicklung der Profession und der Individuen durch Lehre, Forschung sowie die Verbreitung von Wissen beitragen. Die SHRM verlangt von ihren Mitgliedern außerdem, dass sie sich zertifizieren lassen.

Die Mitglieder sind gehalten, in jeder professionellen Situation ethisch zu handeln und gegebenenfalls Handlungen von Individuen oder Gruppen zu hinterfragen, um sicherzustellen, dass die Entscheidungen ethisch sind und in ethischer Art und Weise umgesetzt werden. Sie sollen Rat von Experten einholen, wenn Zweifel im Hinblick auf die ethische Korrektheit einer Situation bestehen und andere durch Lehre und Mentoring zu ethischen Multiplikatoren in der Profession und im Unternehmen machen. Zu den zentralen Forderungen der SHRM an ihre Mitglieder gehört der respektvolle Umgang miteinander. Die Verhaltensrichtlinien verlangen, die Einzigartigkeit und den immanenten Wert jedes Individuums zu respektieren, die Menschen mit Würde, Respekt und Mitgefühl zu behandeln, um eine vertrauensvolle Arbeitsumgebung ohne Belästigung, Einschüchterung und Diskriminierung zu schaffen. Es geht darum, zu gewährleisten, dass jeder die Gelegenheit erhält, seine Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln, darum, eine integrative Umwelt zu schaffen, und darum, ein Bekenntnis zur Vielfalt im Unternehmen sicherzustellen.

Prozesse, die eine gerechte, konsistente und gleiche Behandlung aller gewährleisten, sollen gefördert, entwickelt, verwaltet und verfochten werden. Die SHRM-Mitglieder sind gefordert,

unabhängig von persönlichen Interessen Unternehmensentscheidungen zu unterstützen, die sowohl ethisch als auch legal sind, verantwortlich zu handeln und in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, ein vernünftiges Management zu praktizieren.

Die Unternehmensleitlinien zum Umgang mit Interessenkonflikten sollen beachtet und vertreten werden; die eigene Position darf nicht eingesetzt werden, um persönlichen, materiellen oder finanziellen Gewinn zu erzielen oder einen solchen Eindruck zu erwecken. Im Rahmen von Personalmanagementprozessen darf eine bevorzugte Behandlung weder angestrebt noch gewährt werden. Die SHRM fordert ihre Mitglieder auf, die eigenen Verpflichtungen zu priorisieren, um Interessenkonflikte oder deren Anschein zu identifizieren und Konflikte – falls sie auftreten – auf die relevanten Stakeholder zu begrenzen.

Im Hinblick auf den Umgang mit Informationen gelten für die SHRM-Mitglieder folgende Verhaltensregeln: Informationen werden ausschließlich mit ethischen und verantwortlichen Mitteln gewonnen und verbreitet; es wird sichergestellt, dass nur angemessene Informationen für Entscheidungen, die das Beschäftigungsverhältnis betreffen, herangezogen werden; Personalmanagementinformationen werden auf einem aktuellen und präzisen Stand gehalten; die Sicherheit vertraulicher und geheimer Informationen wird überwacht; die Korrektheit und die Vollständigkeit aller über die Personalmanagementleitlinien, -methoden und -fortbildungen verbreiteten Informationen wird durch angemessene Maßnahmen gewährleistet.

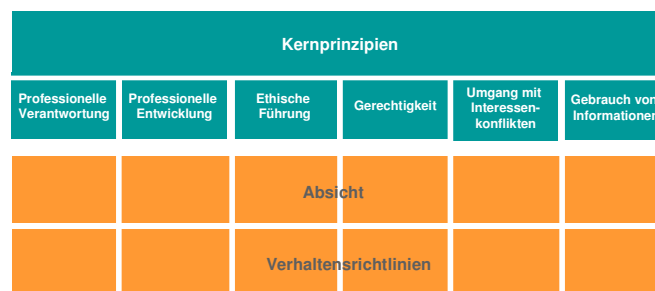


Abb. 5: Aufbau des SHRM-Code of Conduct (eigene Darstellung)

2.3 Zusammenfassende Betrachtung

Es gibt drei Werte, die in allen vorgestellten Wertegerüsten von zentraler Bedeutung sind: die Wahrung der Menschenwürde, die Beachtung geltender Gesetze und das Gerechtigkeitsprinzip.

Auch das Streben nach einer kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Leistung, die Orientierung an den Unternehmenszielen, die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter – insbesondere im Hinblick auf die eigene Fortbildung – und ein adäquates Informationsverhalten¹⁵ gehören zu den Werten, die in mehr als einem der Beispiele hervorgehoben werden. Wollerts Forderung, Entscheidungen zu begründen, steht im Zusammenhang mit dem Anspruch der Ehrlichkeit und Integrität, den das CIPD formuliert.

Die übrigen Aspekte der drei Wertegerüste stehen nicht im Widerspruch, sondern ergänzen sich sinnvoll. Die Forderungen Wollerts, Leistung und Gegenleistung in Einklang zu bringen, Vorbild zu sein, den Mitarbeitern Perspektiven zu bieten, ihre Individualität zu respektieren und Flexibilität zu praktizieren, werden um die Erwartung des CIPD ergänzt, dass Funktionsträger des Personalmanagements ihre eigenen Grenzen anerkennen sollen. Die SHRM vervollständigt ein umfassendes Wertegerüst durch ihren Anspruch, dass alle Personalmanager sich aktiv an fachlichen Diskussionen beteiligen, in ethischen Fragen Rat einholen sowie ihre Verpflichtungen analysieren und priorisieren, um Interessenkonflikte zu begrenzen.

Auf der Grundlage der wesentlichen Werte-Übereinstimmungen und mit der Absicht einer Konzentration auf eine Mindestanzahl gültiger Normen lässt sich das im folgenden Kapitel beschriebene Wertegerüst für das Personalmanagement ableiten.

¹⁵ Adäquates Informationsverhalten bedeutet die rechtzeitige und genaue Weitergabe von aktuellen, korrekten und angemessenen Informationen sowie die Gewährleistung zugesicherter Vertraulichkeit.

3 DGFP-Wertegerüst für Funktionsträger im Personalmanagement

3.1 Präambel

Unternehmensleitung, Führungskräfte mit Personalverantwortung und institutionelle Personalmanager als Funktionsträger des Personalmanagements sind im Unternehmen verantwortlich für die Integration der Menschen in den betrieblichen Leistungserstellungsprozess durch die Erarbeitung von Zielen, Strategien und Instrumenten, die das Verhalten der Angehörigen des Unternehmens prägen.¹⁶

Auf dem Weg zu professionellen Standards wurden die Aufgaben des professionellen Personalmanagements erschöpfend beschrieben, die Anforderungen an Funktionsträger abgeleitet und schließlich die zugehörigen Ziel-Kompetenzen definiert.¹⁷ Die professionellen Standards wurden in acht Lernfeldern mit konkreten Lernzielen und -inhalten operationalisiert. Als neuntes Lernfeld überlagert die Zielsetzung einer optimalen Persönlichkeits- und Sozialkompetenz alle anderen.¹⁸ Die professionellen Standards orientieren sich an den Gestaltungsparadigmen „Lernender Organisationen“. Diese umfassen bereits ethische Grundregeln.¹⁹

Es ist sinnvoll und notwendig, diese in Verhaltensleitlinien für Funktionsträger des Personalmanagements zu explizieren und abzurunden. Ihre spezifische Aufgabe ist es, die Organisationsinteressen möglichst konfliktarm mit den individuellen Interessen und legitimen sonstigen Interessen in Einklang zu bringen. Dabei sind neben den gesetzlichen Kodifizierungen alltäglich anerkannte Regeln von Anstand und Fairness zu beachten, die sich letztlich auch in moralischen Grundsätzen manifestieren. Vor diesem Hintergrund sollten sich professionelle Funktionsträger des Personalmanagements zu den nachfolgend beschriebenen moralischen Verhaltensregeln bekennen.

¹⁶ Vgl. auch Hilb (1994), S. 12.

¹⁷ Vgl. DGFP (2002).

¹⁸ Vgl. DGFP (2004a).

¹⁹ Vgl. DGFP (2002).

3.2 Wertegerüst – Grundregeln für ein wertorientiertes Personalmanagement

■ Würde des Einzelnen respektieren

Funktionsträger des Personalmanagements respektieren in allen Handlungen die Unantastbarkeit der Würde jedes Einzelnen. Diese Regel darf auch durch wirtschaftliche Zwänge nicht eingeschränkt oder außer Kraft gesetzt werden.

■ Chancengerechtigkeit – Selbstentfaltung fördern

Funktionsträger des Personalmanagements fördern die Selbstentfaltung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Mit ihren Handlungen streben sie an, für die Menschen im Unternehmen geeignete und entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

■ Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

Funktionsträger des Personalmanagements sind sensibel für die Entwicklungen in ihrem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, für die Auswirkungen ihrer Handlungen auf ihr Umfeld und offen für Lösungen, die nach Möglichkeit engagiert im Dialog gesucht werden sollten.

■ Balance der relevanten internen Interessen anstreben

Funktionsträger des Personalmanagements handeln in dem Bestreben, für das Wohl der Organisation mit ihren Aktivitäten eine situative Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterinteressen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen des geltenden Rechts herzustellen.

■ Verfahrensgerechtigkeit sichern

Funktionsträger des Personalmanagements treffen ihre Entscheidungen auf der Basis eines transparenten, akzeptierten und als gerecht anerkannten Verfahrens. Jede Entscheidung muss in einem Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen vertreten werden können (auch wenn dieser praktisch häufig gar nicht durchgeführt werden muss).

■ **Integer und reflexiv sein**

Funktionsträger des Personalmanagements streben nach Integrität und sind darin Vorbild. Sie räumen der moralischen Reflexion bei ihrem Handeln einen hohen Stellenwert ein.

Teil II: Empirische Untersuchung zum Stand der Wertediskussion in der Praxis

4 Befragung: Werte im Personalmanagement

4.1 Methodischer Hintergrund

4.1.1 Vorgehen

Mit dem Ziel, die Überlegungen des DGFP-Expertenkreises zu ergänzen, wurden 474 zufällig ausgewählte Hauptansprechpartner der ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. im Oktober 2004 zur Teilnahme an einer Onlinebefragung eingeladen. Der Fragebogen blieb für die Dauer von neun Arbeitstagen freigeschaltet.

4.1.2 Befragungsteilnehmer

80 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 17 %.

An der Befragung haben sich Unternehmen aller Größenklassen beteiligt. Einen deutlichen Schwerpunkt bilden jedoch die kleinen und mittelständischen Unternehmen (vgl. Abbildung 6).

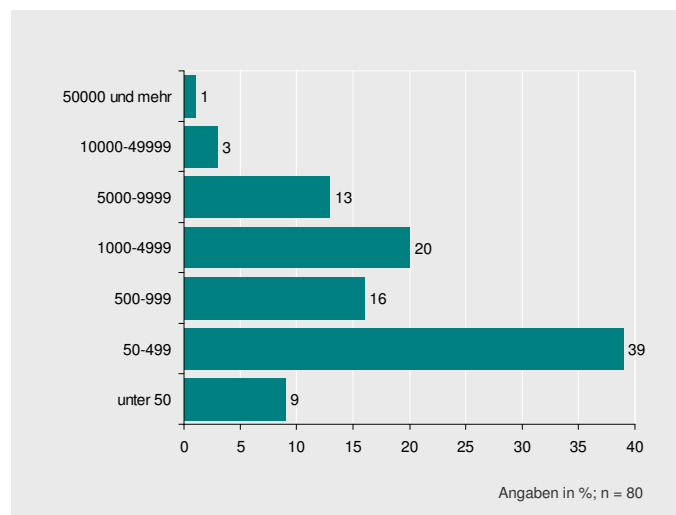


Abb. 6: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Alle Branchen sind in der Untersuchung vertreten. Allerdings haben sich besonders viele Unternehmen aus den Branchen Chemie/Pharma, Maschinen-/Fahrzeugbau und Versicherungen/Banken an der Befragung beteiligt (vgl. Abbildung 7). „Sonstige Branchen“ sind Entsorgung, Kunststoffverarbeitung, Bekleidung, Konsumgüter, Aus- und Weiterbildung und sonstige Dienstleistungen.

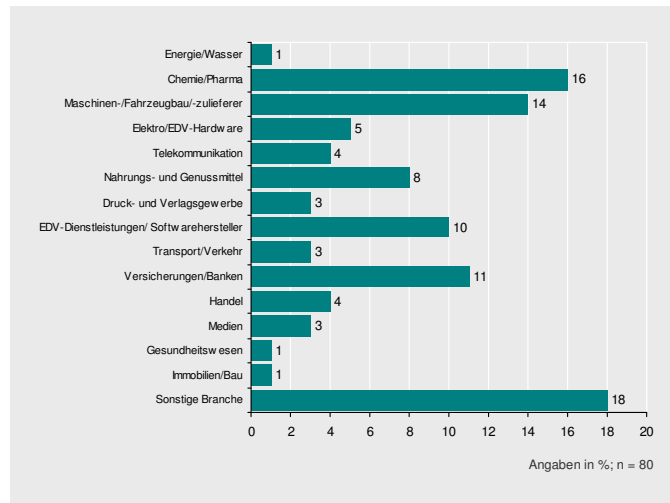


Abb. 7: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

In der Hälfte der untersuchten Unternehmen gibt es ethische Leitsätze. Die Existenz ethischer Leitlinien ist unabhängig von der Größe des Unternehmens (vgl. Abbildung 8).

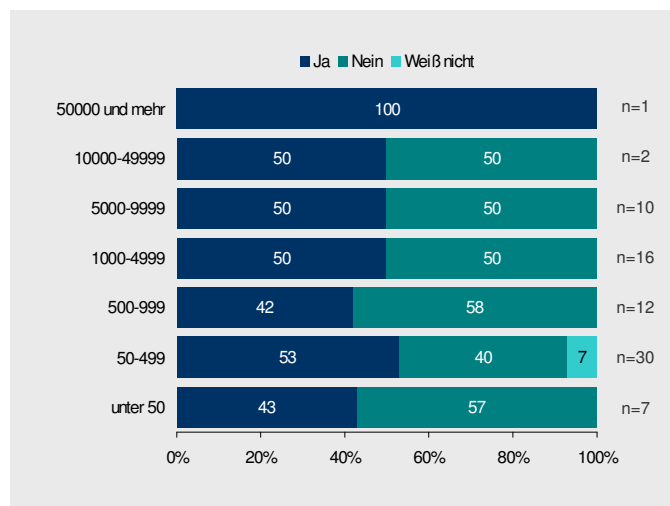


Abb. 8: Zusammenhang zwischen ethischen Leitlinien und Unternehmensgröße

Der Fragebogen wurde in den meisten Fällen von Personalleitern ausgefüllt (vgl. Abbildung 9). Zu der Kategorie „Sonstige

Funktion“ zählen: Leiter Personaladministration, Leiter Competence Center HR, Leiter PE, Leiter Führungskräfteentwicklung, Mitglied der Geschäftsleitung.

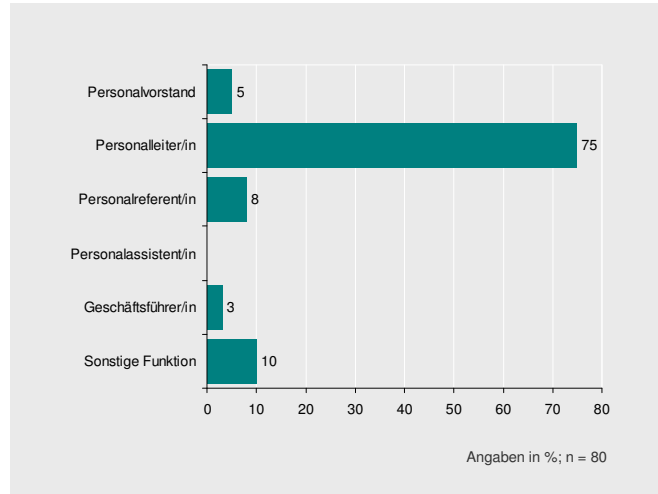


Abb. 9: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion

4.2 Ergebnisse der Untersuchung

4.2.1 Werte im Personalmanagement

Institutionelle Personalmanager sollen vor allem integer sein, die Würde des Einzelnen wahren, von den Mitarbeitern Leistung verlangen, Verfahrensgerechtigkeit sicherstellen und Verantwortung für den Unternehmenserfolg übernehmen. Zu dieser Priorisierung gelangen die Befragungsteilnehmer (vgl. Abbildung 10). Verantwortung über das Unternehmen hinaus zu übernehmen, die Individualität der Mitarbeiter zu respektieren und ihnen Perspektiven zu bieten, wird als weniger zentral betrachtet.

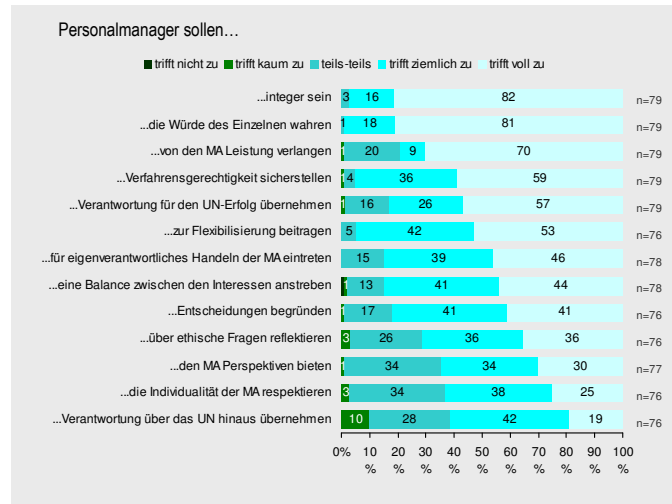


Abb. 10: Werte für das Personalmanagement – Soll

Obwohl bei der Einschätzung der Relevanz verschiedener Werte für das Personalmanagement deutliche Tendenzen erkennbar sind, kann man daraus nicht unmittelbar auf die Existenz eines Wertekanons aller institutionellen Personalmanager schließen. Dass es aktuell ein solches Set von Werten gibt, das von allen Personalmanagern geteilt wird, meinen lediglich 28 % der Befragten. 43 % gehen davon aus, dass es derzeit keinen von allen institutionellen Personalmanagern geteilten Wertekanon gibt. 29 % der Befragungsteilnehmer geben kein Urteil über das Vorhandensein eines Wertekanons ab.

Für den eigenen Berufsalltag als institutioneller Personalmanager hat die Übernahme von Verantwortung für den Unternehmenserfolg die oberste Priorität – gefolgt von der Wahrung der individuellen Würde und der persönlichen Integrität. Zu den Werten, die im Alltag eine untergeordnete Rolle spielen, zählen dagegen die Reflexion ethischer Fragen sowie die Übernahme von Verantwortung über das Unternehmen hinaus (vgl. Abbildung 11). Unter „Sonstiger Wert“ wurden angeführt: zur Wertschöpfung beitragen, die Menschen im Unternehmen vertreten, Respekt und Loyalität.

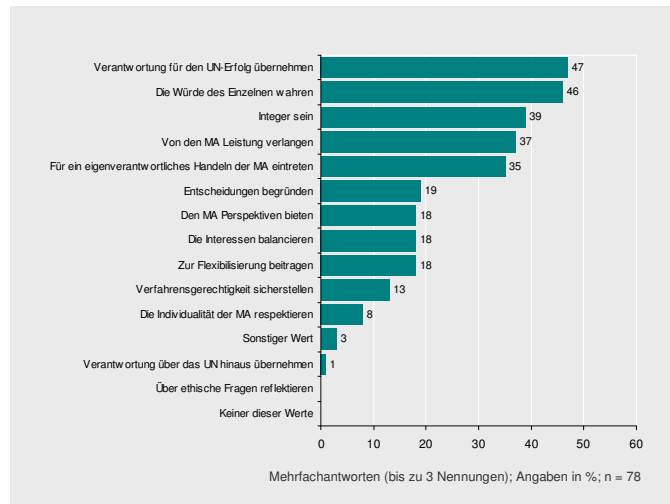


Abb. 11: Bedeutung der Werte für den Berufsalltag

Alle Befragten sind sich darin einig, dass die Werte von den Führungskräften vorgelebt werden müssen, damit sie im Berufsalltag beachtet werden. Auch die Unterstützung durch die Unternehmensleitung ist eine zentrale Bedingung für lebendige Werte. Schulungen und ethische Leitlinien im Unternehmen werden dagegen als weniger bedeutend für die Umsetzung der Werte im beruflichen Alltag angesehen (vgl. Abbildung 12). Die Befragungsteilnehmer haben die Antwortliste um „Sonstige Voraussetzungen“ ergänzt: Die Werte müssen kommuniziert werden; die Mitarbeiter müssen sich mit den Werten identifizieren. Workshops zur Auseinandersetzung mit Werten werden ebenso vorgeschlagen wie die Integration der Werte in das Beurteilungssystem.

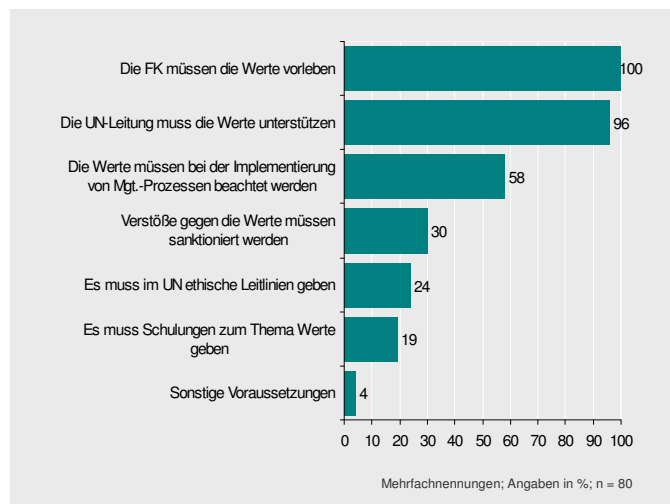


Abb. 12: Voraussetzungen dafür, dass Werte im Berufsalltag gelebt werden

4.2.2 Verantwortung der institutionellen Personalmanager

Die institutionellen Personalmanager fühlen sich primär den Führungskräften und der Unternehmensleitung verpflichtet. An dritter Stelle stehen die Mitarbeiter. Gegenüber dem Betriebsrat, den Kapitalgebern, den Kunden und der Gesellschaft allgemein empfinden die befragten Personalmanager vergleichsweise wenig Verantwortung.

Je nach Personalprozess variiert jedoch die Intensität des Verantwortungsgefühls im Hinblick auf die unterschiedlichen Interessengruppen (vgl. Abbildungen 13–19). Bei der *Personalgewinnung* orientieren sich institutionelle Personalmanager vor allem an den Interessen der Unternehmensleitung und der Führungskräfte; bei der *Arbeitszeitgestaltung*, der *Personalentwicklung* sowie dem Thema *Führung und Motivation* fühlen sie sich der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den Mitarbeitern gleichermaßen verpflichtet. Die Mitarbeiterinteressen stehen bei der *Arbeitsplatzgestaltung* im Mittelpunkt. Bei der *Vergütung* und bei der *Personalfreisetzung* müssen die institutionellen Personalmanager in erster Linie die Interessen der Mitarbeiter und diejenigen der Unternehmensleitung gegeneinander abwägen.

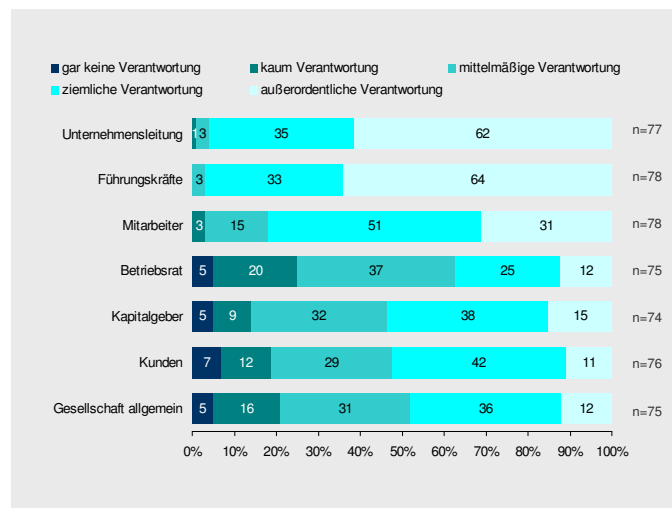


Abb. 13: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Personalgewinnung

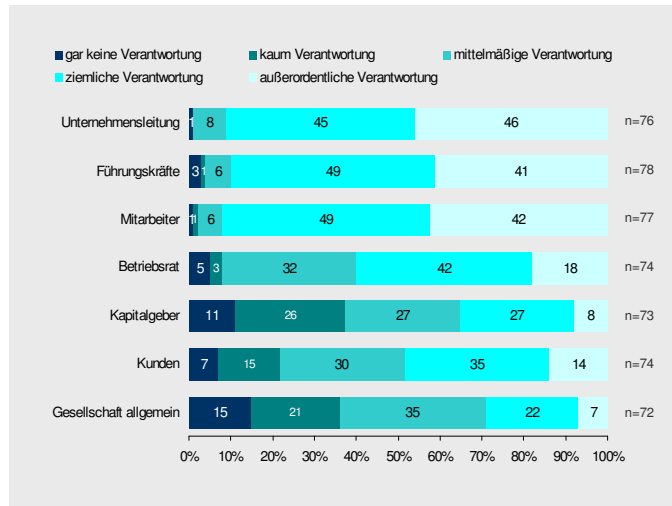


Abb. 14: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Arbeitszeitgestaltung

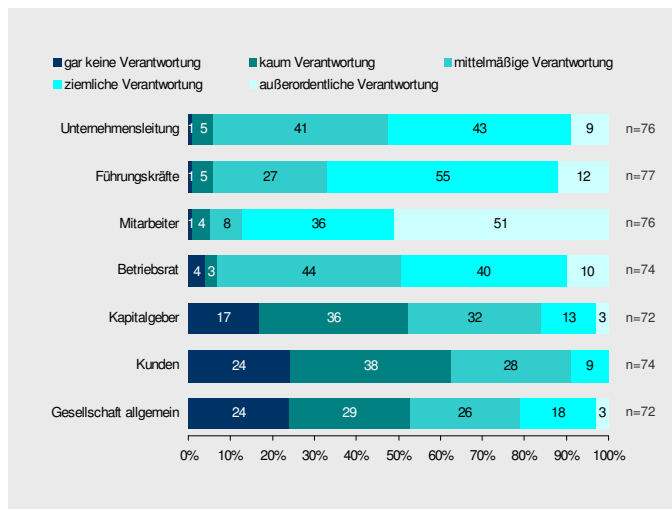


Abb. 15: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Arbeitsplatzgestaltung

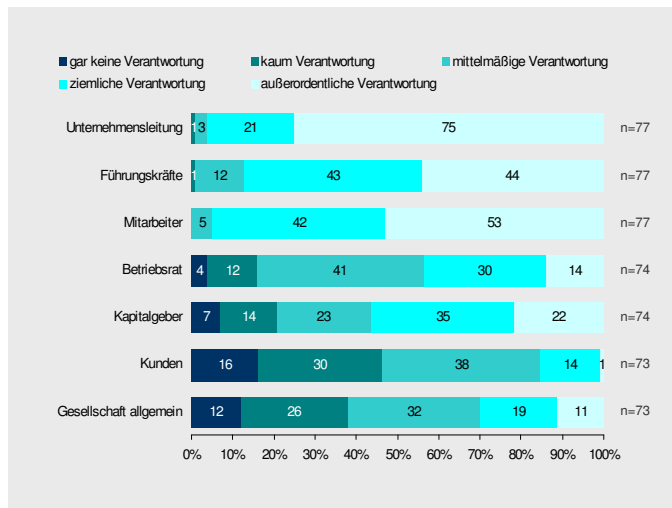


Abb. 16: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Vergütung

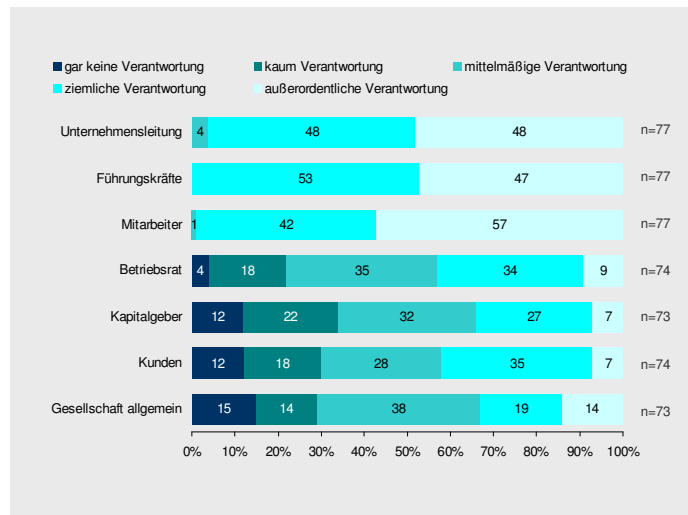


Abb. 17: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Personalentwicklung

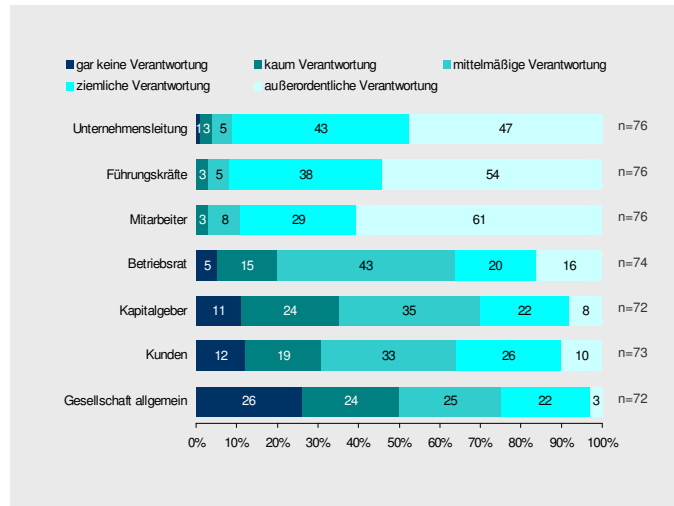


Abb. 18: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Führung/Motivation

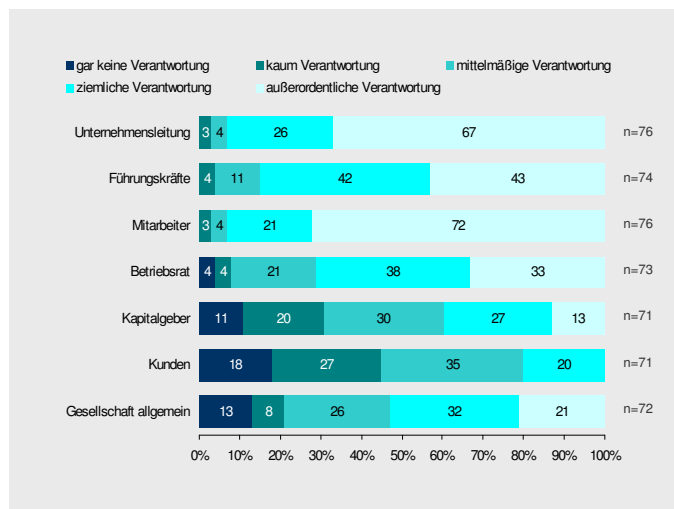


Abb. 19: Verantwortung gegenüber den Stakeholdern bei der Personalfreisetzung

Eine deutliche Mehrheit von 71 % der Befragten ist überzeugt, dass institutionelle Personalmanager im Vergleich zu Managern anderer Unternehmensbereiche eine besonders starke ethische Verantwortung haben. Sie begründen diese Einschätzung damit, dass das Personalmanagement für die Menschen verantwortlich ist, dass es einen Gegenpol zum reinen Gewinnstreben bilden und die Mitarbeiter- und die Unternehmensinteressen ausgleichen soll. Ein anderes Argument bezieht sich darauf, dass das Personalmanagement durch seine zentrale Stellung und seine Steuerungsfunktion einen besonders starken Einfluss auf die Werte im Unternehmen hat, dass es dafür prädestiniert ist, die Einhaltung der Werte zu kontrollieren, und dass es eine Vorbildfunktion hat.

4.2.3 Typische Entscheidungskonflikte im Personalmanagement

Viele Entscheidungskonflikte, denen institutionelle Personalmanager typischerweise in ihrem Berufsalltag ausgesetzt sind, stehen im Zusammenhang mit dem Abbau von Personal: Wie lange soll ein Mitarbeiter mit Leistungsdefiziten motiviert werden, bevor ihm gekündigt wird? Kann man mit dem Argument der Standorterhaltung jede Personalabbaumaßnahme rechtfertigen? Wie soll mit langjährig beschäftigten Mitarbeitern umgegangen werden, denen betriebsbedingt gekündigt wird?

Eine andere Gruppe von klassischen Personalmanagementkonflikten bezieht sich auf Investitionsentscheidungen: Wie kann der quantitative und qualitative Personalbedarf unter Budgetrestriktionen gedeckt werden? Soll in die Fortbildung älterer Mitarbeiter investiert werden? Sollen Personalmanagementmaßnahmen unternehmensintern realisiert werden oder sollen Externe mit diesen Aufgaben betraut werden („make or buy“)?

4.2.4 Nutzen eines Wertegerüsts

Den Hauptnutzen eines Wertegerüsts – im Sinne von verbindlichen Verhaltensrichtlinien – sehen die befragten institutionellen Personalmanager darin, dass es bei Entscheidungen im Berufsalltag Orientierung geben und für ethische Fragen in der alltäglichen Personalarbeit sensibilisieren kann. Knapp zwei Drittel der Befragungsteilnehmer meinen, dass ein Wertegerüst das Anzeigen von ethischem Fehlverhalten unterstützen und zur Wertschätzung des Personalmanagements beitragen kann. Immerhin noch mehr als die Hälfte der Befragten traut einem Wertegerüst zu, einen Konsens in Bezug auf wichtige Fragen der Unternehmensausrichtung herzustellen, einen Dialog über ethische Fragen anzuregen und zu legitimieren, die Identität des Personalmanagements als Berufsbild zu fördern und das Vertrauen der Stakeholder in das Personalmanagement zu stärken (vgl. Abbildung 20).

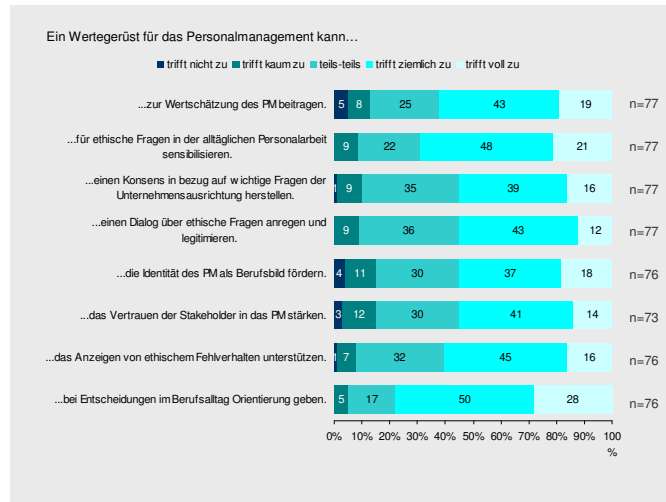


Abb. 20: Nutzen eines Wertegerüsts für das Personalmanagement

4.2.5 Sanktionen

61 % der Befragten vertreten die Auffassung, dass Verstöße gegen ein Wertegerüst sanktioniert werden sollten. 14 % lehnen Sanktionsmaßnahmen ab; 25 % haben zu dieser Frage keine Meinung bzw. können sie nicht pauschal beantworten. Die Gegner von Sanktionsmaßnahmen halten sie für kontraproduktiv. Die Befürworter hingegen sind überzeugt, dass Sanktionen die Wirksamkeit und die Glaubwürdigkeit eines Wertegerüsts unterstützen.

Ein geeigneter Sanktionsmechanismus ist für fast alle Befragten ein Kritikgespräch mit dem Vorgesetzten. Auch eine Abmahnung hält die Mehrheit für eine denkbare Reaktion auf einen Verstoß gegen das Wertegerüst. Etwas weniger als die Hälfte der Befragungsteilnehmer kann sich eine Kündigung als Sanktion vorstellen. Ein knappes Drittel der befragten institutionellen Personalmanager sieht in einem anonymen abteilungs- oder unternehmensinternen Bericht über den Verstoß ein adäquates Sanktionsmittel. Ein solcher Bericht mit namentlicher Nennung des Delinquenten hat noch weniger Fürsprecher (vgl. Abbildung 21). Unter „Sonstige Sanktionsmechanismen“ wurden genannt: Entgelt- bzw. Bonuskürzungen, Karrierekonsequenzen, Kritikgespräch mit der Personalleitung und Revisionsbericht.

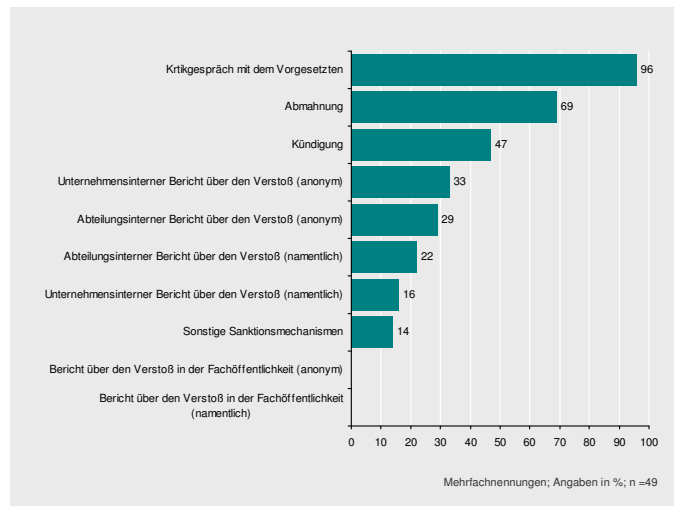


Abb. 21: Denkbare Sanktionsmechanismen

Nur 23 % der Befragten halten ein Gremium, das in ethischen Fragen des Personalmanagements Rat erteilt, für sinnvoll. Sie gehen davon aus, dass so ein Gremium die unternehmensinterne Diskussion und Meinungsbildung zu ethischen Fragen des Personalmanagements fördern kann. Dem stehen 59 % der Befragungsteilnehmer gegenüber, die ein solches Gremium ablehnen. Sie warnen vor einer Bürokratisierung, geben zu Bedenken, dass es bereits ausreichend Gremien gibt, verweisen auf die – ausschließliche – Zuständigkeit des Personalmanagements in Ethikfragen und betonen, dass Verantwortung nicht delegiert werden kann. Außerdem befürchteten sie, dass eine kontextspezifische Betrachtung des Einzelfalls durch ein Gremium nicht gewährleistet ist. Insgesamt sehen die Befragten in einer vertraulichen Beratung mit engen Mitarbeitern oder in Erfahrungsaustauschgruppen eine angemessene Form des Umgangs mit Regelverstößen.

Die Befürworter der Gremienlösung wurden gefragt, aus welchen Personengruppen sich ein Gremium zusammensetzen sollte. 83 % wünschen sich die Beteiligung praktizierender Personalmanager; 67 % meinen, dass die Geschäftsleitung in einem Ethik-Gremium vertreten sein sollte. 44 % der Befragten können sich die Mitwirkung von Wissenschaftlern aus dem Bereich Wirtschaftsethik vorstellen; jeweils ein Drittel plädiert für die Teilnahme von Vertretern der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften (vgl. Abbildung 22). Als „Sonstige Mitglieder“ wurden vorgeschlagen: unabhängige Politiker aus verschiedenen Funktionen, Führungskräfte, Mitarbeiter und der Betriebsrat.

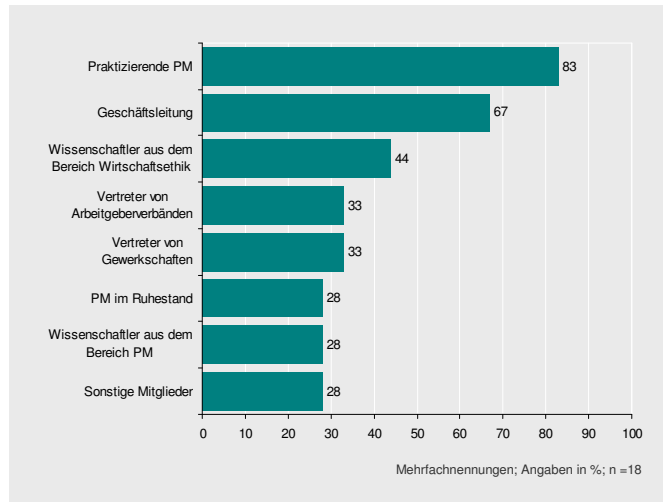


Abb. 22: Potenzielle Mitglieder eines Ethik-Gremiums

Teil III: Konsequenzen für das praktische Personalmanagement

5 Ausblick: Wertegerüst für das Personalmanagement – Orientierungspunkte für die Praxis

5.1 Fazit der Untersuchung

Obwohl derzeit nicht davon ausgegangen werden kann, dass es einen Wertekanon gibt, den ausnahmslos alle institutionellen Personalmanager teilen, sind Prioritäten erkennbar: Die persönliche Integrität und die Wahrung der individuellen Würde sind die zentralen Werte, an denen sich jede personalbezogene Entscheidung orientieren muss. Im Berufsalltag eines Personalmanagers hat außerdem die Verantwortung für den Unternehmenserfolg eine besondere Bedeutung.

Alle Funktionsträger des Personalmanagements haben besondere ethische Verantwortung; institutionelle Personalmanager erleben sich insbesondere zwischen den Interessen verschiedener Anspruchsgruppen stehend. Zu nennen sind hier die der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Von einem Wertegerüst ist Orientierung und Sensibilisierung für ethische Fragen in der täglichen Personalarbeit zu erwarten. Wenn es durch Sanktionsmaßnahmen gestützt wird, gewinnt es an Glaubwürdigkeit. Ein besonders geeigneter Sanktionsmechanismus ist das Kritikgespräch mit dem Vorgesetzten. Sanktionen sollten möglichst persönlich und unbürokratisch erfolgen.

Die entscheidende Voraussetzung für lebendige Werte im Personalmanagement ist das Commitment aller Funktionsträger, der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der institutionellen Personalmanager.

5.2 Implementierungsleitlinien

Wenn das Wertegerüst auf eine grundsätzliche Akzeptanz in der Personalmanagementpraxis stößt und zugleich festzustellen ist, dass Werte noch optimaler im Alltag gelebt werden könnten, dann liegt eine Frage auf der Hand: Wie lässt sich das Wertegerüst auf die Praxis der einzelnen Unternehmen übertragen?

Fest steht, dass die Umsetzung situationsangemessen erfolgen muss und dass die spezifischen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen. Es kann folglich nur darum gehen, einen

Transfer der Werte auf die Unternehmensgegebenheiten zu initiieren, der auf mehreren Ebenen erfolgen sollte:

Zum Ersten ist es sinnvoll, das Wertegerüst in die Leitsätze für die Führung und das Personalmanagement im Unternehmen zu integrieren.²⁰ So erhalten sie Orientierungswirkung für alle Personalmanagementaktivitäten.

Zum Zweiten ist es notwendig, Personalkernprozesse danach zu durchleuchten, ob sie wertekonform sind, um gegebenenfalls eine wertegesteuerte Prozessoptimierung einzuleiten.²¹ Hilfestellung kann hier eine Checkliste geben, in der die wesentlichen Werteimplikationen der Personalprozesse abgefragt werden, z. B.:

1. Rahmenbedingungen	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>
Gibt es Unternehmensleitlinien, in denen die Werte guter Personalpraxis Bestandteil sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Leitsätze für das Personalmanagement, in denen die Werte guter Personalpraxis Bestandteil sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Werteimplikationen der Personalprozesse	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>
a) Personalauswahl		
Wird bei der Personalauswahl auf eine realistische Darstellung der Aufgaben und der Unternehmenssituation geachtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird die Personalauswahl transparent und gerecht auf der Basis klar definierter Auswahlkriterien durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Führung		
Gibt es ein Zielvereinbarungssystem, in dem die Wertekonformität des Verhaltens eine Rolle spielt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützen die Instrumente der Mitarbeiterführung die Möglichkeit des kommunikativen Austauschs und die Verfahrensgerechtigkeit, insbesondere bei den Beurteilungs- und Zielvereinbarungsverfahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Personalentwicklung		
Gibt es ein transparentes Potenzialbeurteilungsverfahren im Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden bei der Personalentwicklung die diagnostizierten Mitarbeiterpotenziale und die vom Mitarbeiter geäußerten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

²⁰ Vgl. Fetzer (2004), S. 19.

²¹ Vgl. Blickle (2004b).

Ziele und Wünsche berücksichtigt?		
Gibt es Coachingmaßnahmen zum werteorientierten Verhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Anreizsysteme		
Gibt es transparente Kriterien für die individuelle Leistungsbeurteilung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird das Entgeltsystem als verfahrensgerecht wahrgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Arbeitsgestaltung		
Sind die meisten Tätigkeiten so organisiert, dass sie Planungs-, Durchführungs- und Evaluationskomponenten besitzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellen die Arbeitsbedingungen die körperliche und psychische Unversehrtheit der Mitarbeiter sicher?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σ		

Die Wertekonformität muss dabei im richtigen Verhältnis zu den sonstigen Anforderungen stehen; insbesondere sind unternehmensinterne Faktoren und Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld (Marktentwicklung, Wettbewerbssituation etc.) zu berücksichtigen.

Zum Dritten ist es hilfreich, durch gezielte Maßnahmen an der Verbreitung der Grundsätze mitzuwirken. Eine solche Maßnahme kann zum Beispiel die Integration der Werteorientierung in die Zielvereinbarungen im Unternehmen sein. Damit wird ein Anlass geschaffen, um regelmäßig über die Einhaltung der Werte zu sprechen und die Nichteinhaltung dialogisch zu sanktionieren. Auch spezielle Weiterbildungs- und Coachingangebote können eine sensibilisierende Wirkung entfalten. Am bedeutendsten ist allerdings die Unterstützung durch die Unternehmensleitung und das Vorleben der Werte durch die Führungskräfte – das zeigen auch die obigen Befragungsergebnisse.

Nur durch eine Vielzahl solcher Initiativen gewinnt das vorliegende Wertegerüst einen allgemein verbindlichen Stellenwert und trägt dazu bei, die Gemeinschaft derjenigen, die das Personalmanagement eines Unternehmens gestalten, zu einer Wertegemeinschaft zu entwickeln.

6 Literaturverzeichnis und weiterführende Quellen

- Beckerath, G. von: Über das Berufsethos eines Personalleiters. In: Beckerath, G. von: Verhaltensethik im Personalwesen. Stuttgart 1988, S. 293 ff.
- Blickle, G.: Zur Ethik der Arbeit in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern et al.³2004 (a), S. 143–154.
- Blickle, G.: Ethik am Arbeitsplatz. In: Schuler, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen 2004 (b), S. 181–245.
- Burger, C.; Vogelsang, G.: Werte schaffen Wert. In: Personalwirtschaft 8/2004, S. 10–14.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Herausforderung Personalmanagement – Auf dem Weg zu professionellen Standards. Ergebnisse des Arbeitskreises „Personalfunktion der Zukunft“. Frankfurt am Main 2002.
- Deutsche Gesellschaft für Personalmanagement e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bielefeld 2004 (a).
- Deutsche Gesellschaft für Personalmanagement e.V. Broschüre „ProPer© – Professionalisierung für das Personalmanagement“. Düsseldorf 2004 (b).
- Dirks, Walter: Anthropologische Aspekte zur Personalarbeit. In: von Beckerath, G. (Hrsg.): Verhaltensethik im Personalwesen. Stuttgart 1988.
- Fetzer, J.: Unternehmenswerte sind Managementaufgabe. In: Personalwirtschaft, 31. Jg., Heft 8/2004, S. 16–19.
- Göbel, E.: Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 2/2003, S. 170 ff.
- Hilb, M.: Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. Neuwied, Kriftel¹⁰2002.
- Löhr, A.: Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis. Stuttgart 1991.
- Pieper, A.: Einführung in die Ethik. Tübingen 1994.
- Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. Stuttgart²1991.
- Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart²1994.
- Tiemann, R.: Ethische Branchenstandards. München 1999.
- Weber, M.: Politik als Beruf. Stuttgart 1992.
- Wittmann, S.: Ethik im Personalmanagement. Bern 1998.

Wollert, A.: Verhaltensregeln für Personalmanager im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion. In: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management. Deutscher Wirtschaftsdienst – 48. Ergänzungslieferung 2003.

Wollert, A.: Führen, Verantworten, Werte schaffen. Personalmanagement für eine neue Zeit. Frankfurt am Main 2001.