

A geometric diagram on a teal background. It consists of a square with a horizontal line through its center and a vertical dashed line. A large white circle is centered on the horizontal line, overlapping the square's right side. A smaller white circle is positioned to the left of the large circle, overlapping its left side. A dark teal arc starts from the top of the large circle and curves downwards and to the right, crossing the square's bottom edge.

# Arbeitskreise

in der DGFP

## Wertegerüst für das Personalmanagement

- ein Diskussionsbeitrag der DGFP e.V. -

Dr. Sascha Armutat, DGFP e.V.

Bonn, 07.02.2006

- 1 Professionalisierung Personalmanagement–  
die Initiative der DGFP e.V.**
- 2 Ausgangspunkte Wertegerüst –  
Vorüberlegungen**
- 3 Wertebefragung –  
Befragungsergebnisse**
- 4 Wertegerüst Personalmanagement-  
der Diskussionsvorschlag der DGFP e.V.**

# 1 Professionalisierung – DGFP e.V.



**„Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. fördert das Personalmanagement in Praxis, Forschung und Lehre“**

# 1 Professionalisierung – DGFP e.V.



- Gründung 1952 als „Der Neue Betrieb“
- gemeinnütziger Verein
- ausgegliederte DGFP mbH
- verschmolzene C.R. Poensgen-Stiftung
- hauptamtliche Geschäftsführung
- ehrenamtlicher Vorstand (Personalvorstände)
- 7 Regionalstellen
- ca. 2000 Mitglieder, 1700 Firmenmitglieder
- ca. 80 Mitarbeiter

# 1 Professionalisierung – DGFP e.V.



# 1 Professionalisierung – Entwicklungen



<b>50er Jahre</b>	Primär Verwaltungsfunktion
<b>60er Jahre</b>	Auf- und Ausbauphase
<b>70er Jahre</b>	Stark wachsende Bedeutung / Mitbestimmungsgesetz / Verankerung auf Vorstandsebene
<b>80er Jahre</b>	Qualitative Erweiterungen <ul style="list-style-type: none"><li>• Internationalisierung</li><li>• Management Development</li><li>• Organisationsentwicklung</li><li>• Personalmarketing</li></ul>
<b>90er Jahre</b>	„Gespaltener Bedeutungswandel“

**Administrator**

---

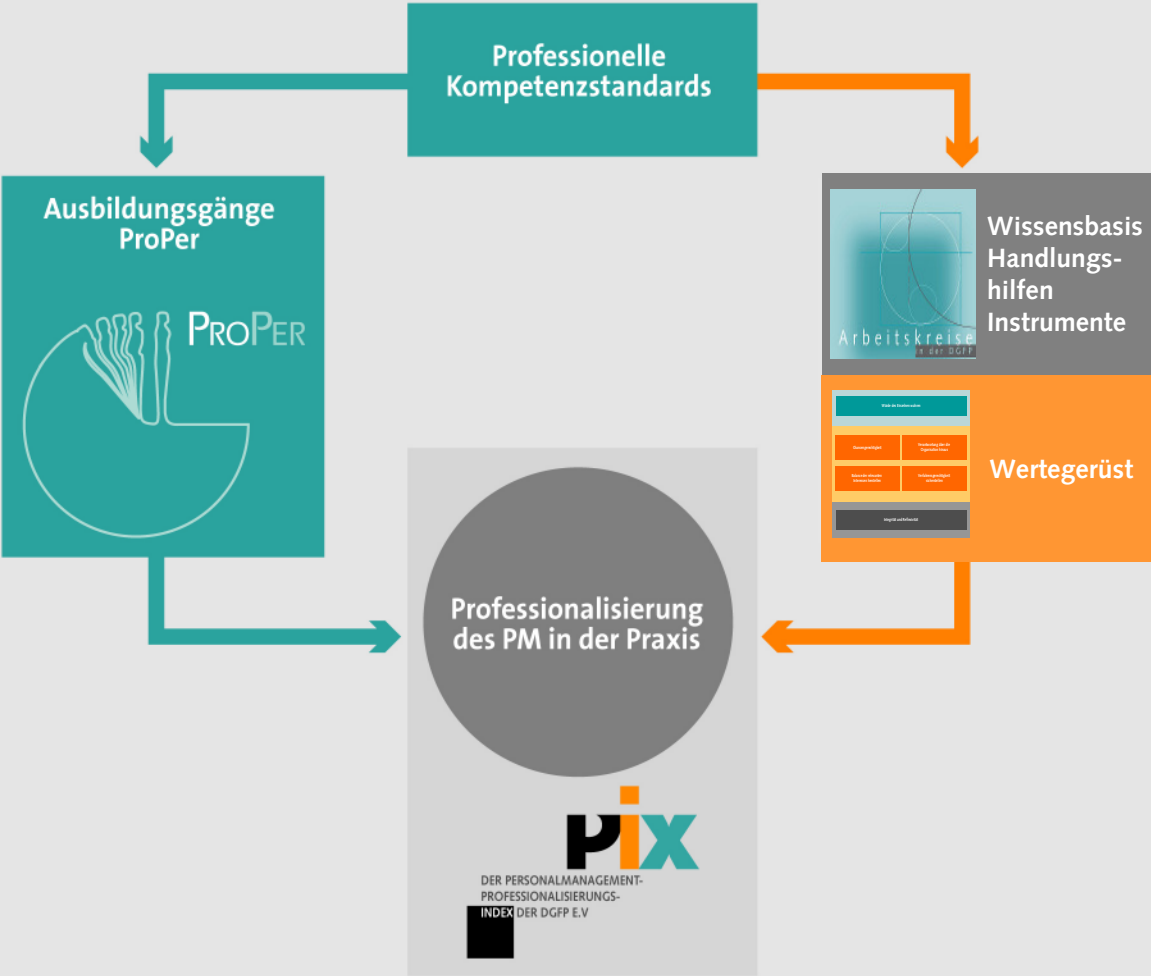
Verwaltungsorientierung  
Operatives Personalmanagement

**Mitunternehmer und Business-Partner**

---

Wertschöpfungsorientierung  
Strategisches Personalmanagement

# 1 Professionalisierung – Initiative DGFP e.V.



# 1 Professionalisierung – Bestandteile



(Eigene Darstellung in Anlehnung Wächter 1987)

## 2 Ausgangspunkte – Wertekonflikte: Übung



### Situation:

Die wirtschaftliche Situation der Beispiel GmbH macht ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm mit dramatischen Kosteneinsparungen notwendig. Alle Möglichkeiten eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements sind ausgeschöpft. Die Geschäftsführung beschließt, Personal zu entlassen.

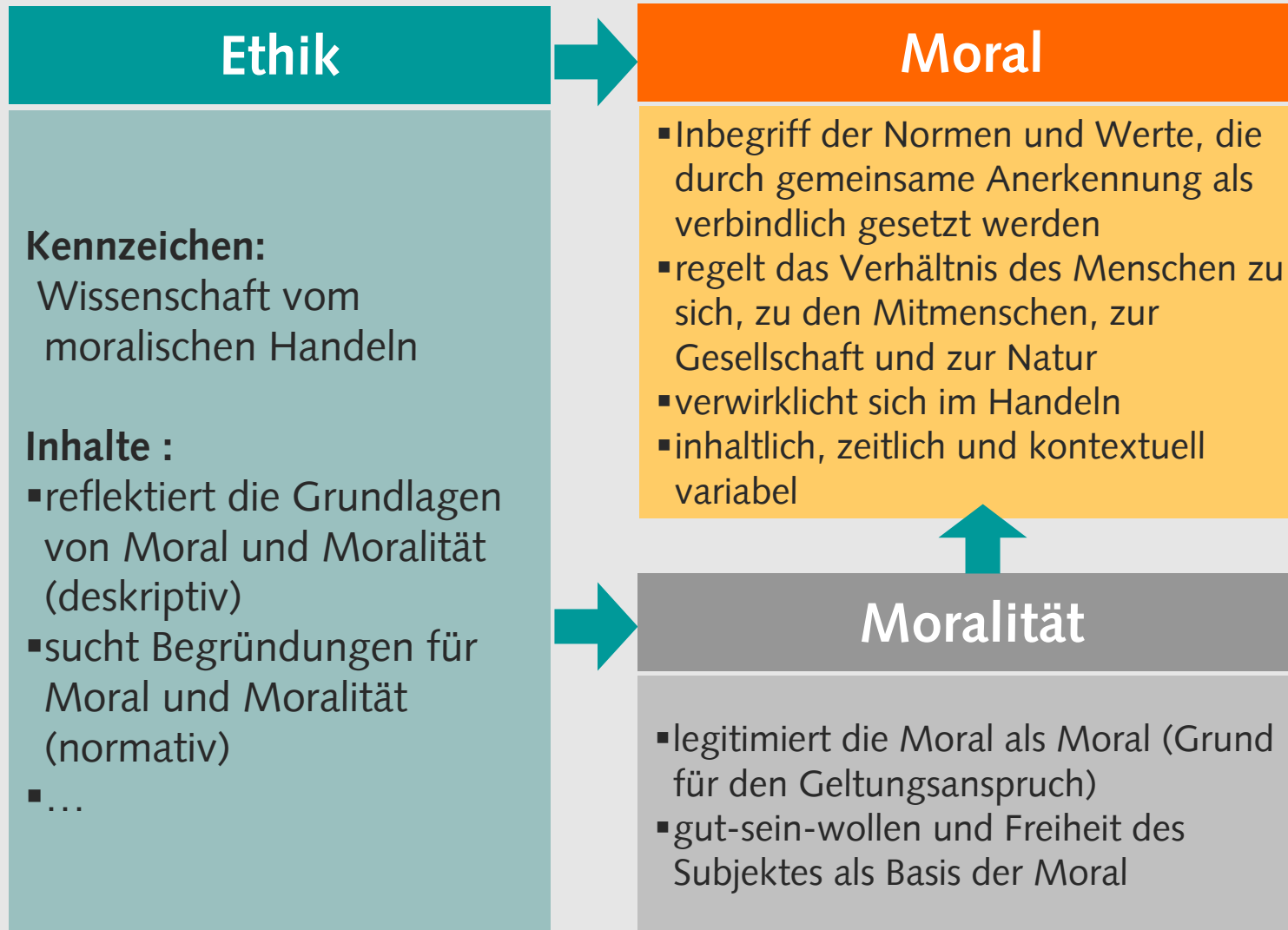


### Aufgabe:

Sie sind Personalreferent/-in und müssen die Entlassung einem 45 jährigen Mitarbeiter (Familienvater, Hausbau) in einem Gespräch begründen.

**Welche Argumente wählen Sie?**

## 2 Ausgangspunkte – Wertekonflikte: Grundlagen



## 2 Ausgangspunkte – Wertekonflikte: Grundlagen



### Moralische Begründungen

#### Ziel:

Legitimation geschehener/ geplanter Handlungen

#### Argumente:

- **Rekurs auf ein Faktum**  
(„Kündigung wegen wirtschaftlicher Situation“)
- **Rekurs auf Gefühle**  
(„Kündigung wegen Antipathie“)
- **Rekurs auf Folgen**  
(„Kündigung, um Teil der Arbeitsplätze zu sichern“)
- **Rekurs auf Moralkodex**  
(„Unbezahlte Mehrarbeit gem. Betriebsvereinbarung“)
- **Rekurs auf moralische Kompetenz**  
(„Kündigung wegen Richterspruch“)
- **Rekurs auf das Gewissen**  
(„Kündigung wegen fehlenden Perspektiven“)

### Ethische Begründungen

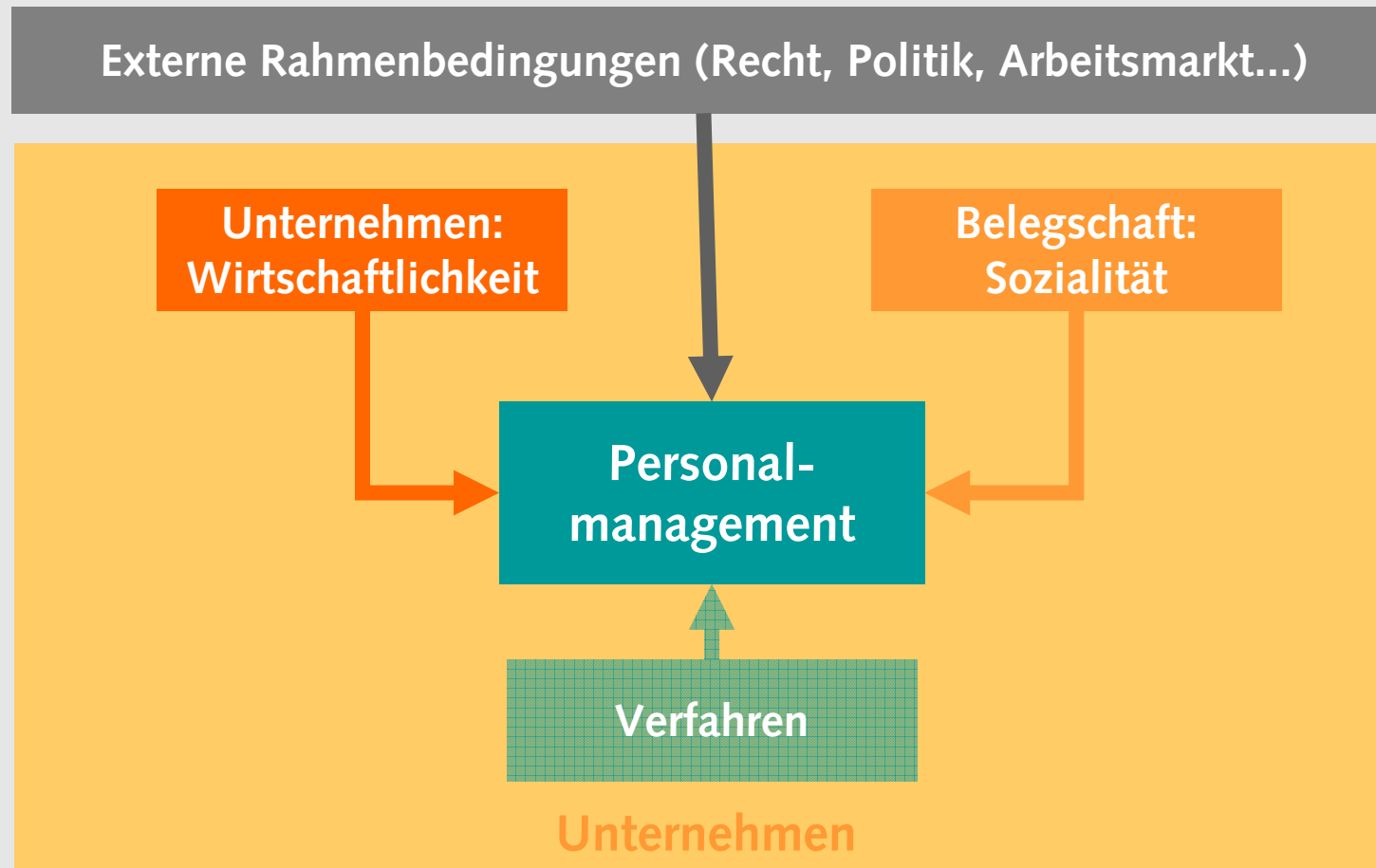
#### Ziel:

Begründung der Handlung von der zugrunde liegenden Moralität her (Einsicht)

#### Argumente:

- **Rekurs auf die Logik der Entscheidungs-begründung** (Prämissen und Schlüsse ableitbar?)
- **Rekurs auf diskursive Konsensfindung** (Argumentprüfung im Gespräch unter Gleichen)
- **Rekurs auf Analogien** (Finden der rechten Mitte zwischen zwei Extremen; Proportionalität)
- **Rekurs auf das geschichtlich Verwirklichte** (Finden der geschichtlichen Maßstäbe im reflektierten Handeln )
- **Rekurs auf transzendente Einsichten** (Finden der Möglichkeitsbedingungen für richtiges Handeln)

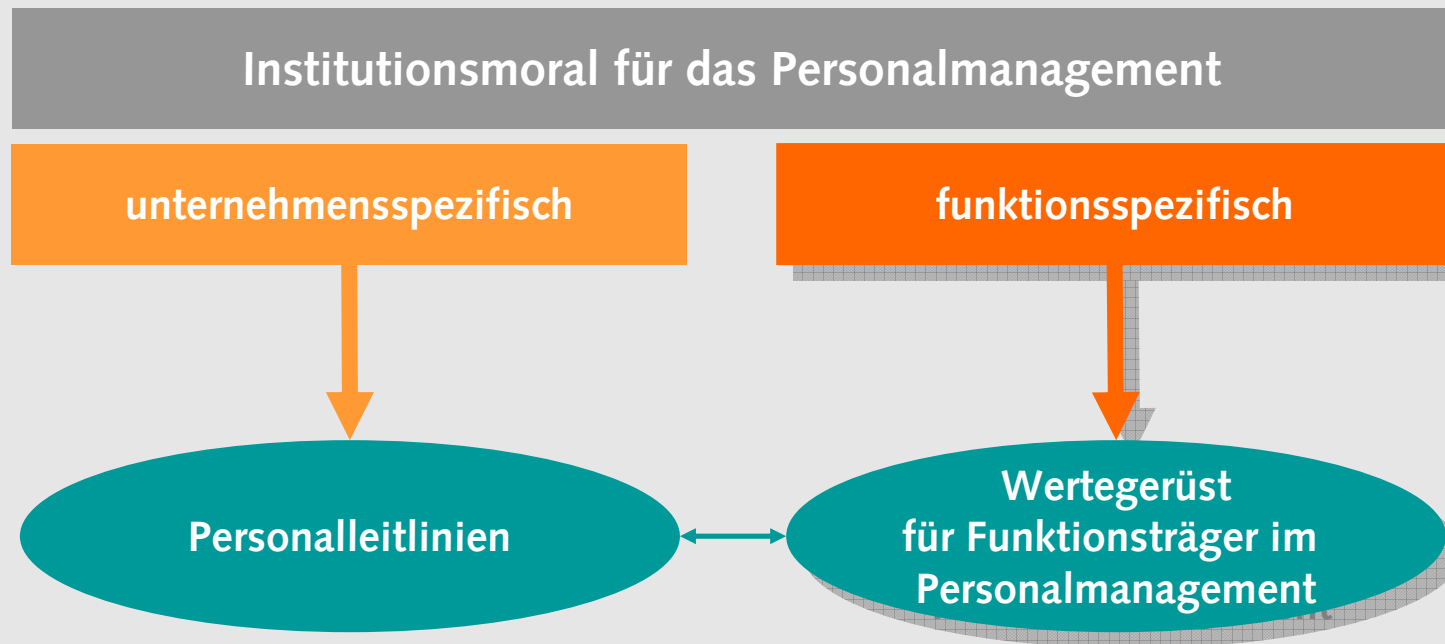
## 2 Ausgangspunkte – Wertekonflikte



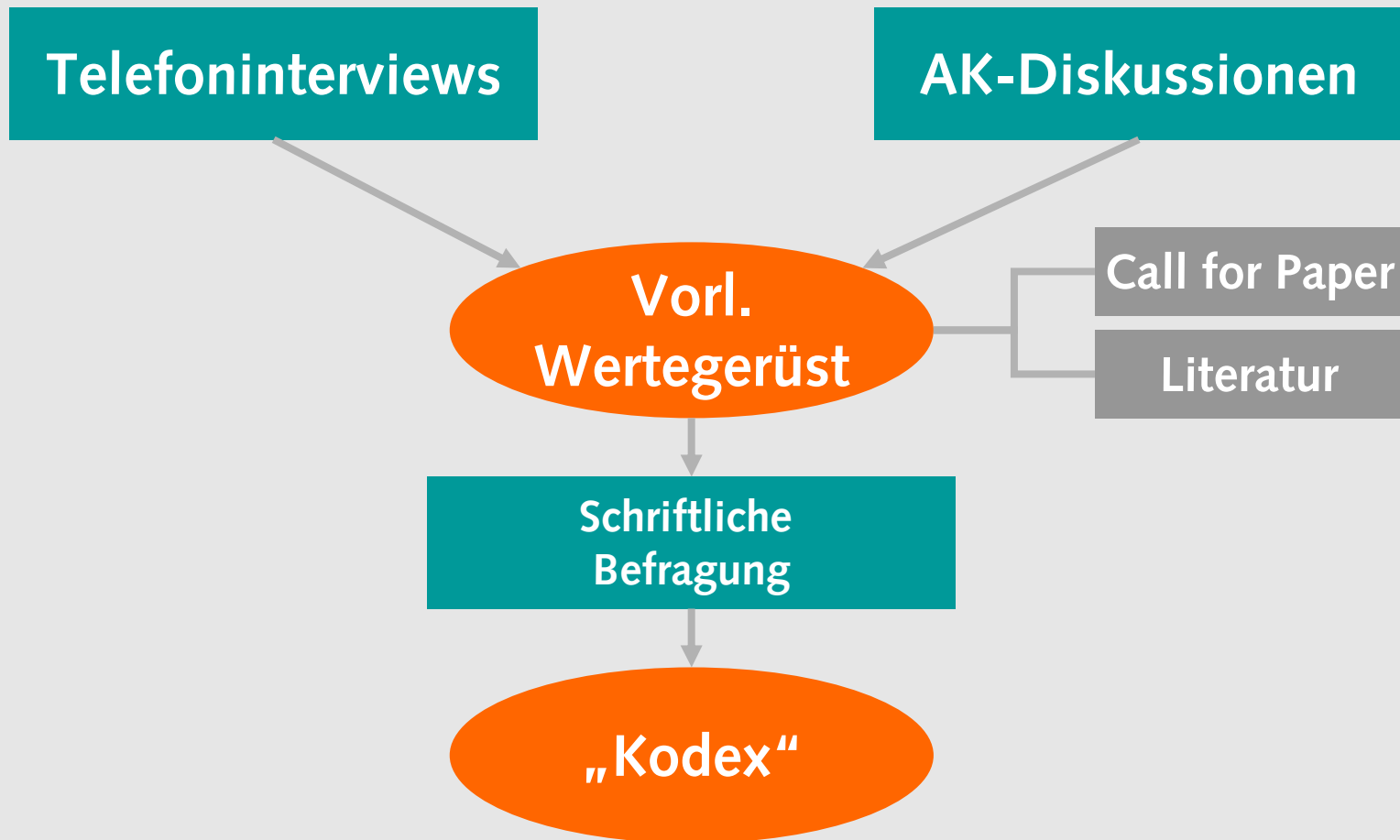
## 2 Ausgangspunkte – Legitimationsebenen



## 2 Ausgangspunkte – Arten von Leitlinien



## 2 Ausgangspunkte – Vorgehen im Arbeitskreis



## 2 Ausgangspunkte – Recherche CIPD



- **Gesetze achten**

**Rechtliche  
Ebene**

- **Ruf der Profession positiv beeinflussen**
- **eigene Grenzen anerkennen**

**Professions-  
ebene**

- **Unternehmensentwicklung stützen**
- **sorgfältige Beratung  
Arbeitgeber/Arbeitnehmer**

**Unter-  
nehmens-  
ebene**

- **Leistungsverbesserung anstreben**
- **Mitarbeiter entwickeln**
- **soziales Miteinander fördern**

**Mitarbeiter-  
ebene**

## 2 Ausgangspunkte – Recherche SHRM



Kernprinzipien					
Professionelle Verantwortung	Professionelle Entwicklung	Ethische Führung	Gerechtigkeit	Umgang mit Interessenkonflikten	Gebrauch von Informationen
		Absicht			
		Verhaltensrichtlinien			

## 2 Ausgangspunkte – Recherche Wollert



<b>Leitlinie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Würde der anvertrauten Mitarbeiter wahren</li></ul>
<b>Ziele/ Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leistung fordern und fördern</li><li>- Perspektiven der Entfaltung bieten</li><li>- Mitarbeiter ist Ziel, niemals Zweck des Handelns</li><li>- Individualität respektieren, Verantwortung übertragen</li><li>- Flexibilität fördern</li></ul>
<b>Arbeits- prinzipien</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientierung an den Unternehmenszielen</li><li>- systematisches, wirtschaftliches Arbeiten</li><li>- Verlässlichkeit und Transparenz</li><li>- Konstruktivität und Vertrauen</li><li>- fair und zuvorkommend sein gegenüber Führungskräften und Mitarbeitern</li></ul>
<b>Charakter/ Haltung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilität</li><li>- Verlässlichkeit</li><li>- Konflikt-/Kompromissfähigkeit</li><li>- Zivilcourage</li><li>- Kommunikationsfreude</li><li>- Phantasie und Kreativität</li><li>- Vorbild sein</li></ul>

(Vgl. Wollert 2001)

## 2 Ausgangspunkte – Leitidee



Das Wertgerüst ist ein **Orientierungsrahmen** für **alle Funktionsträger** des Personalmanagements, der im Sinne eines **Breviers** moralische **Verhaltensrichtlinien** der „Standards of good practice“ zusammenfasst.

## 3 Wertebefragung – Allgemeine Information

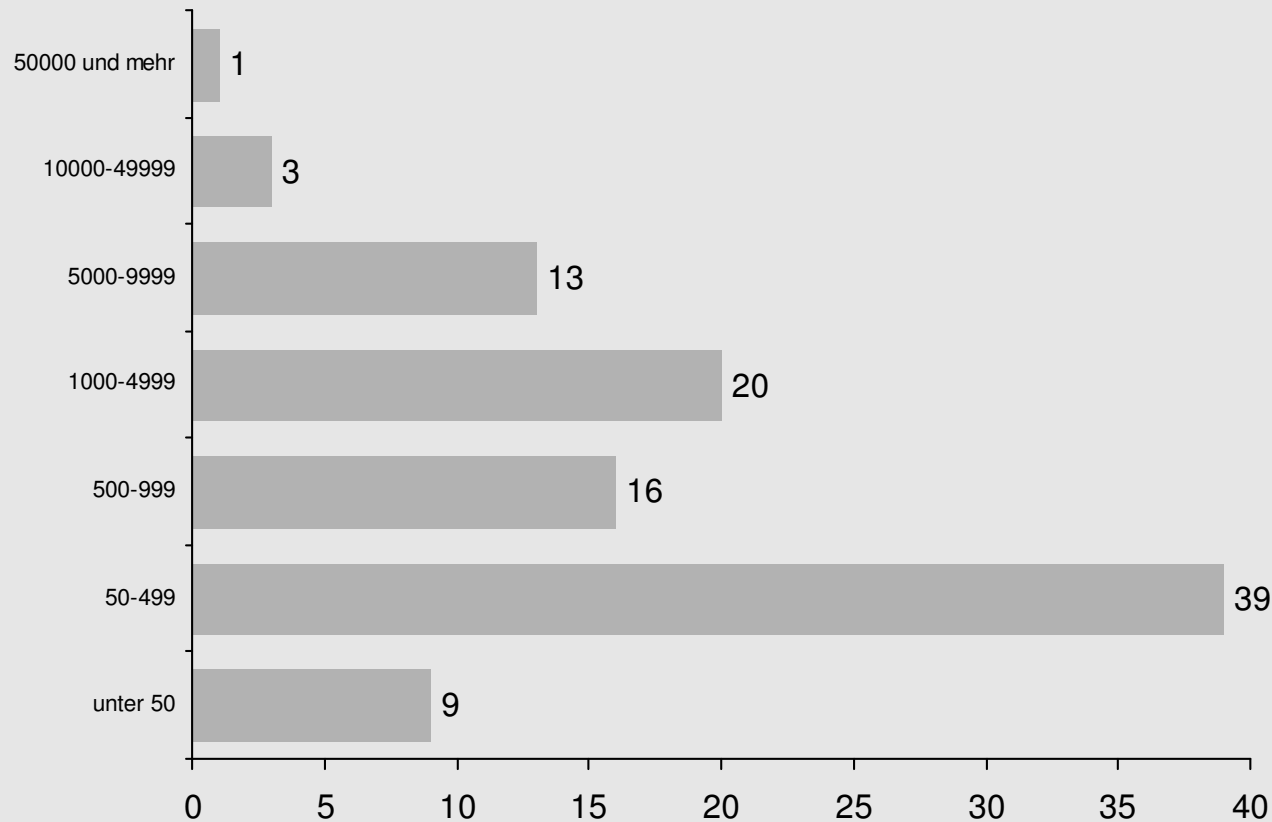


- Online-Befragung von zufällig ausgewählten Hauptansprechpartnern ordentlicher DGFP-Mitgliedsunternehmen
- Befragungszeitraum: 26.10.-05.11.2004
- Rücklauf: 80 von 474 (17%)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (kategorisiert)

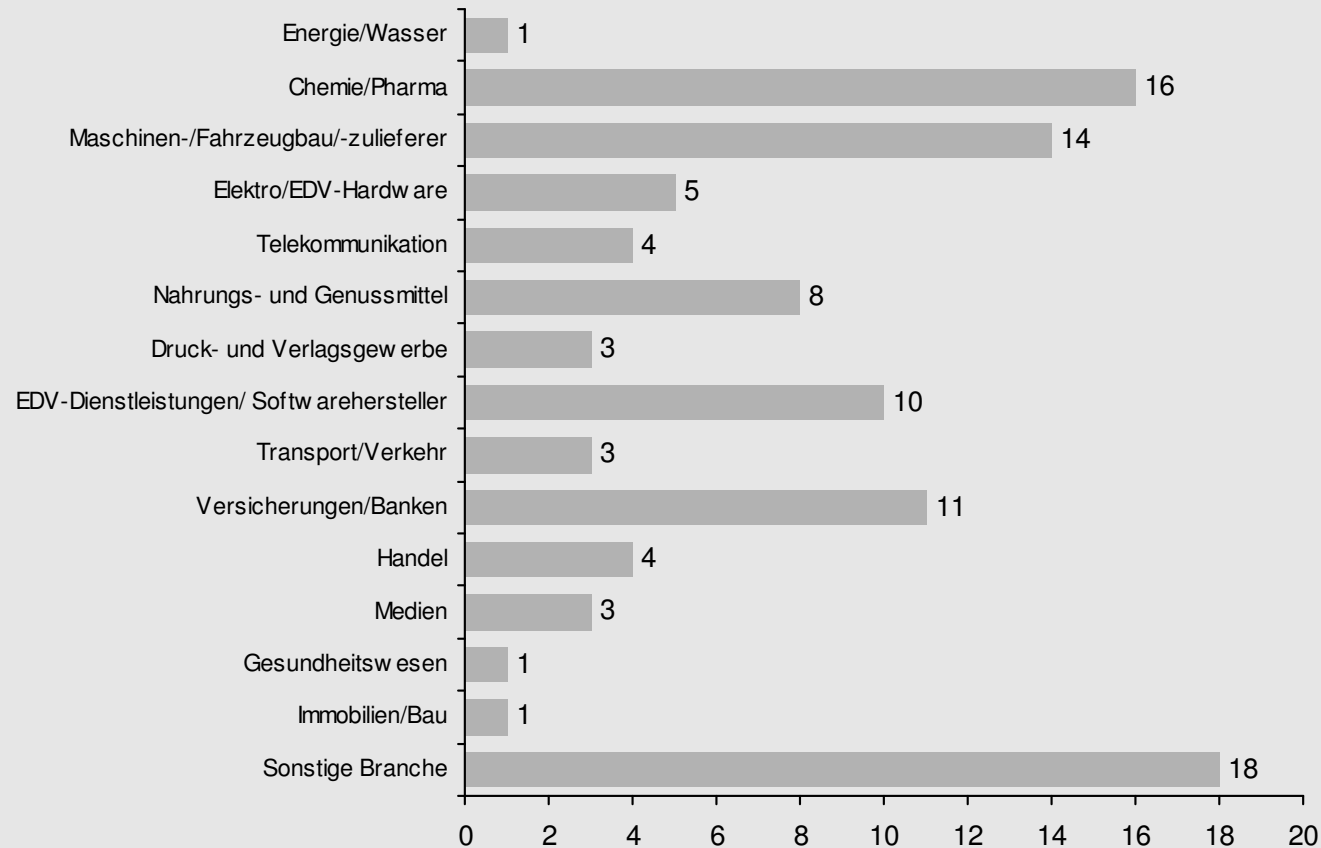


Angaben in %; n = 80

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

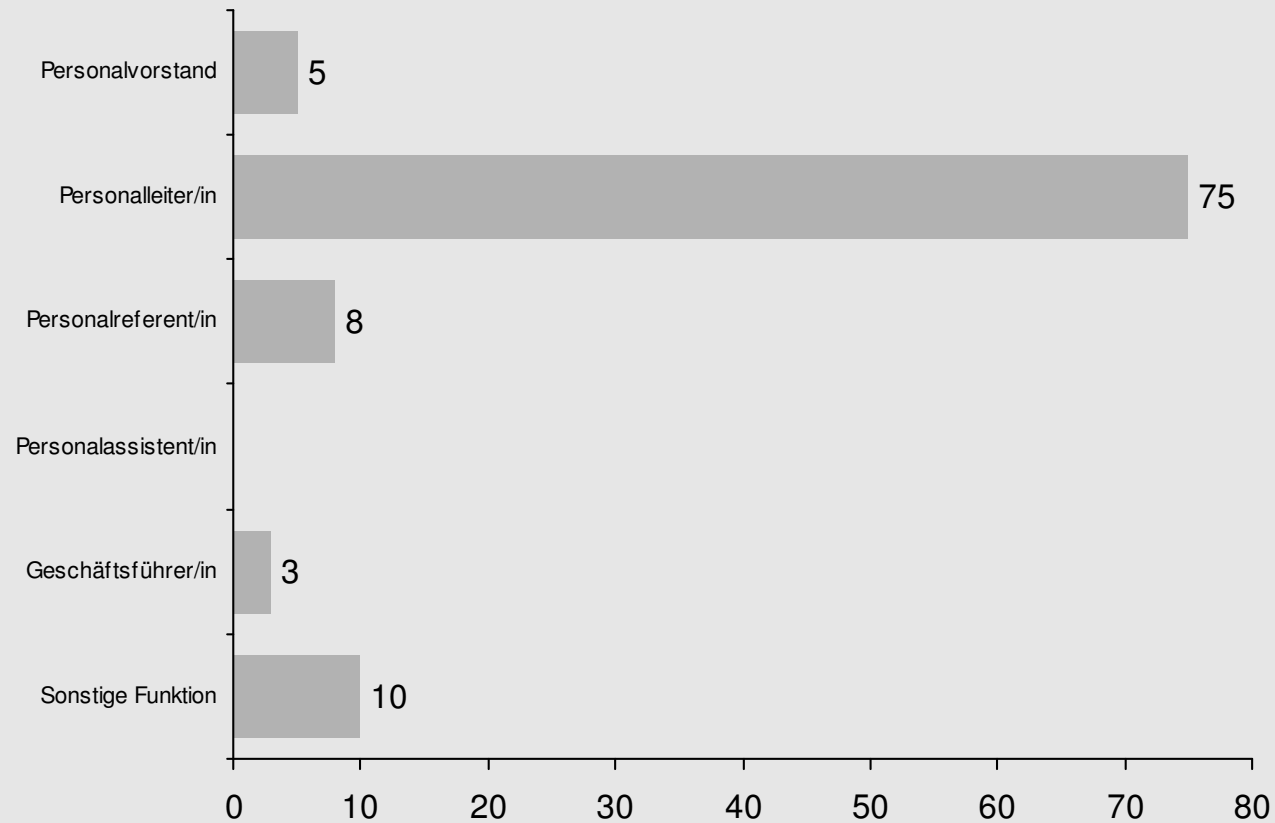


Angaben in %; n = 80

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?

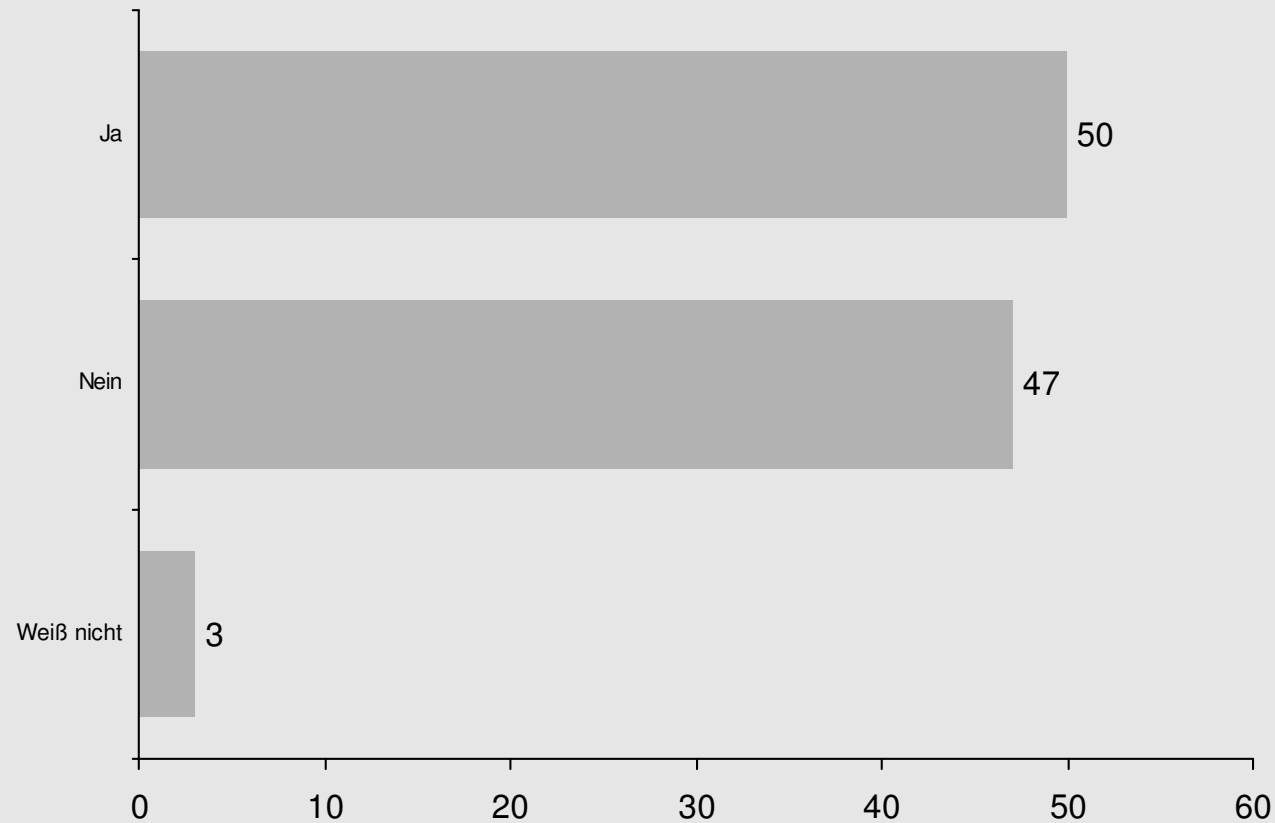


Angaben in %; n = 80

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Gibt es in Ihrem Unternehmen ethische Leitsätze?

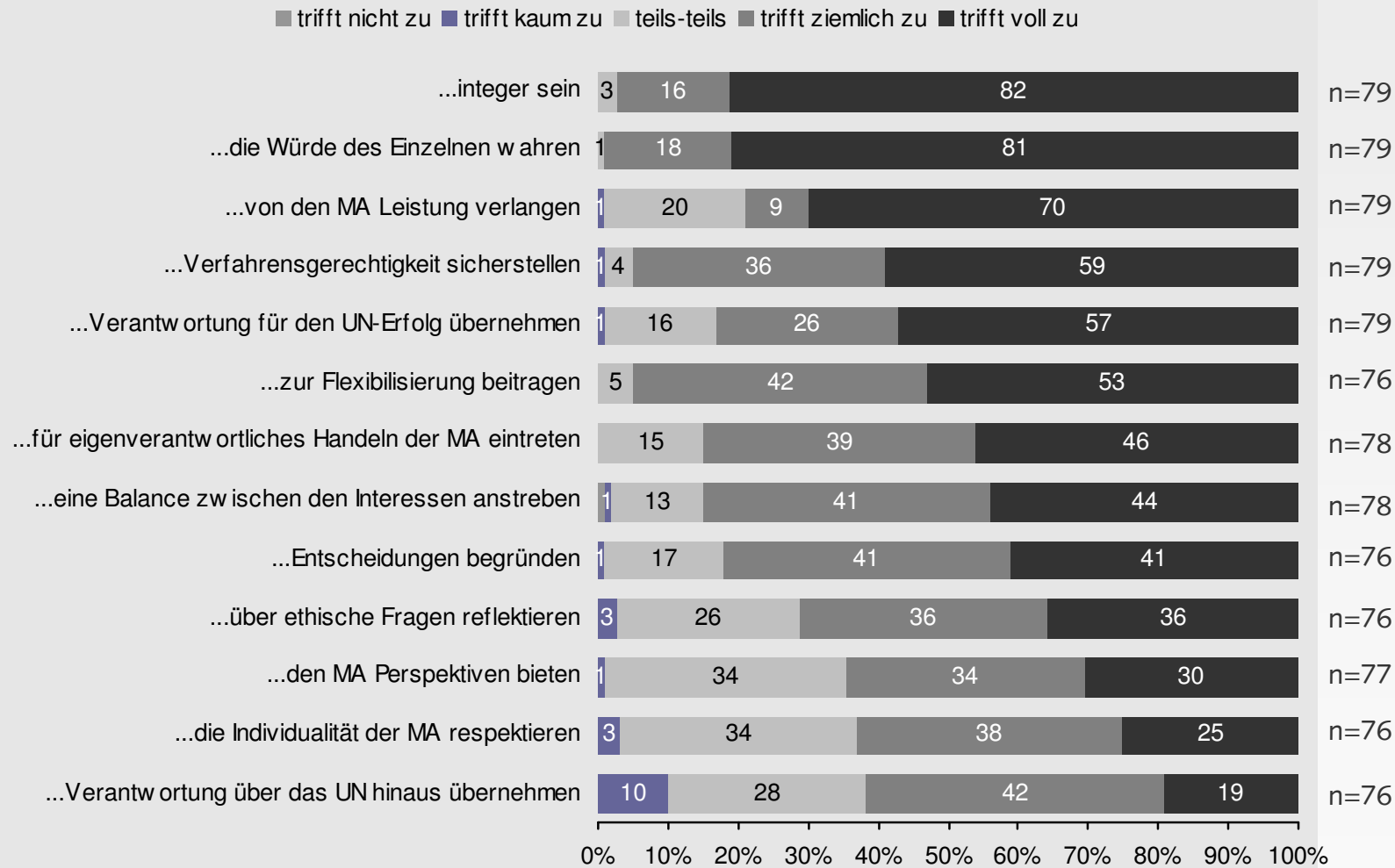


Angaben in %; n = 78

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



An welchen Werten sollen sich Personalmanager orientieren? Sie sollen...



(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Welche dieser Werte sind für Sie im Berufsalltag als PM bedeutend ?



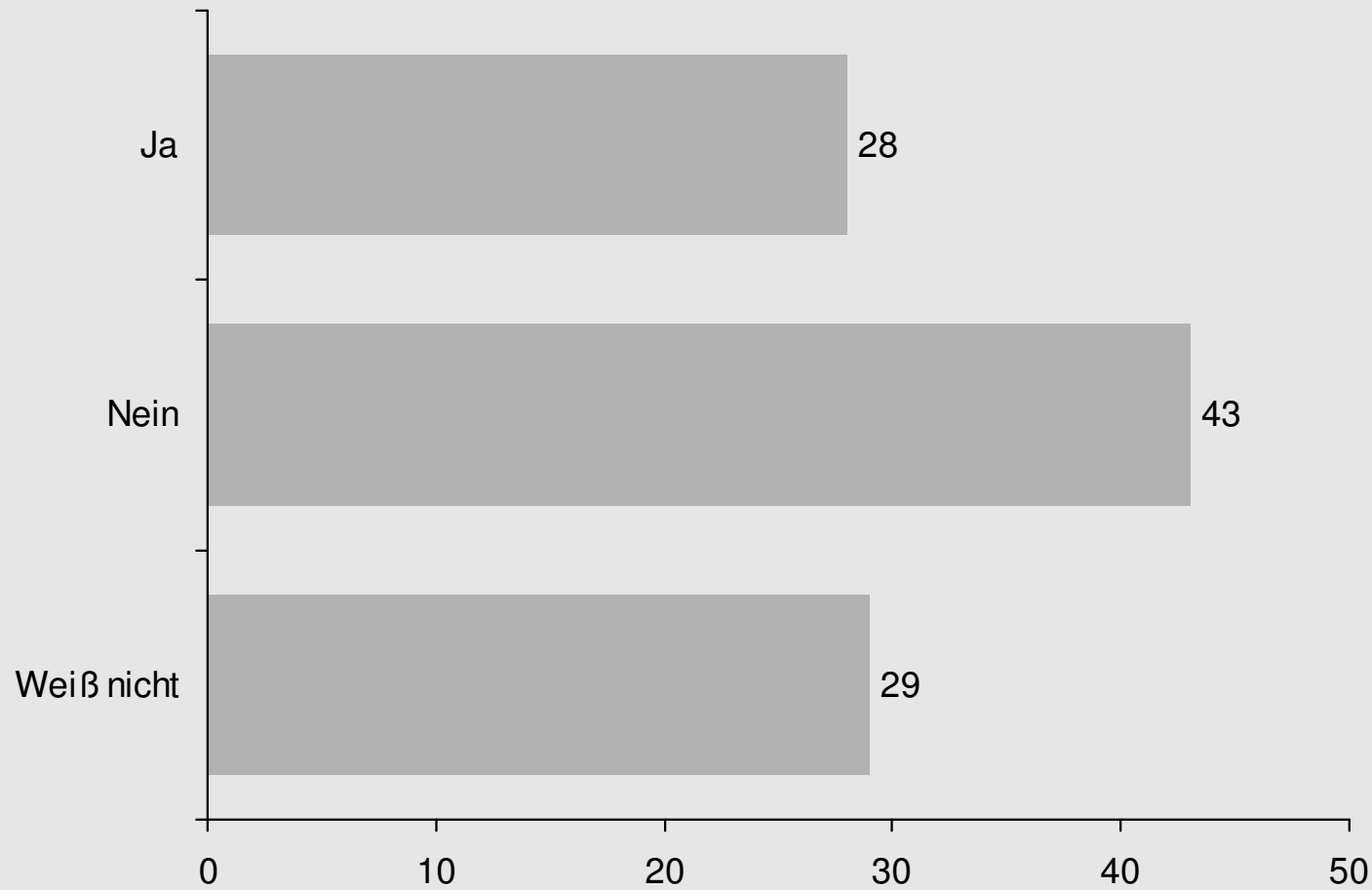
Mehrfachantworten (bis zu 3 Nennungen); Angaben in %; n = 78

(Vgl. DGFP 2005)

### 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Gibt es Ihrer Meinung nach aktuell einen Wertkanon aller PMler?



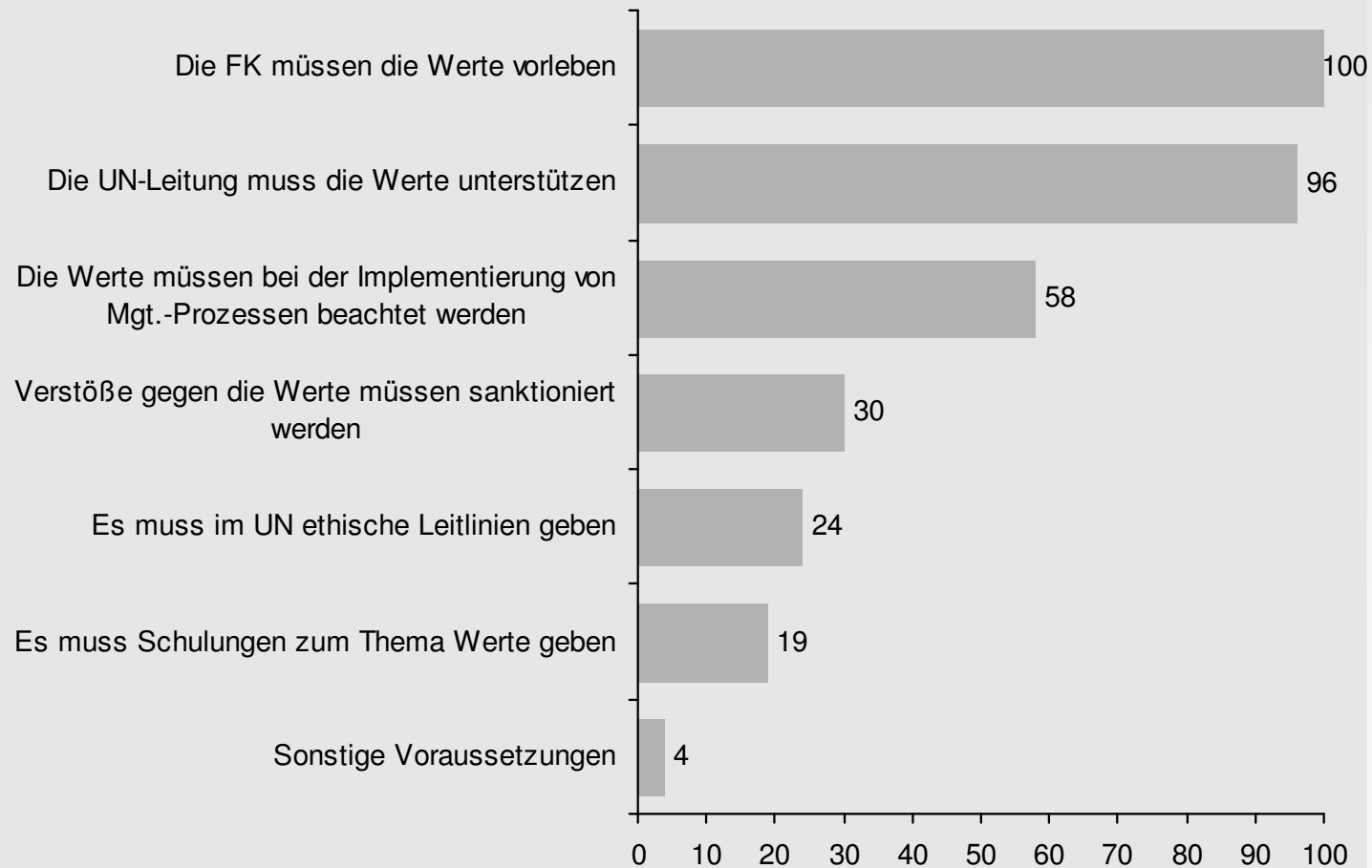
Angaben in %; n = 79

(Vgl. DGFP 2005)

### 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Werte im Berufsalltag gelebt werden?



Mehrfachnennungen; Angaben in %; n =80

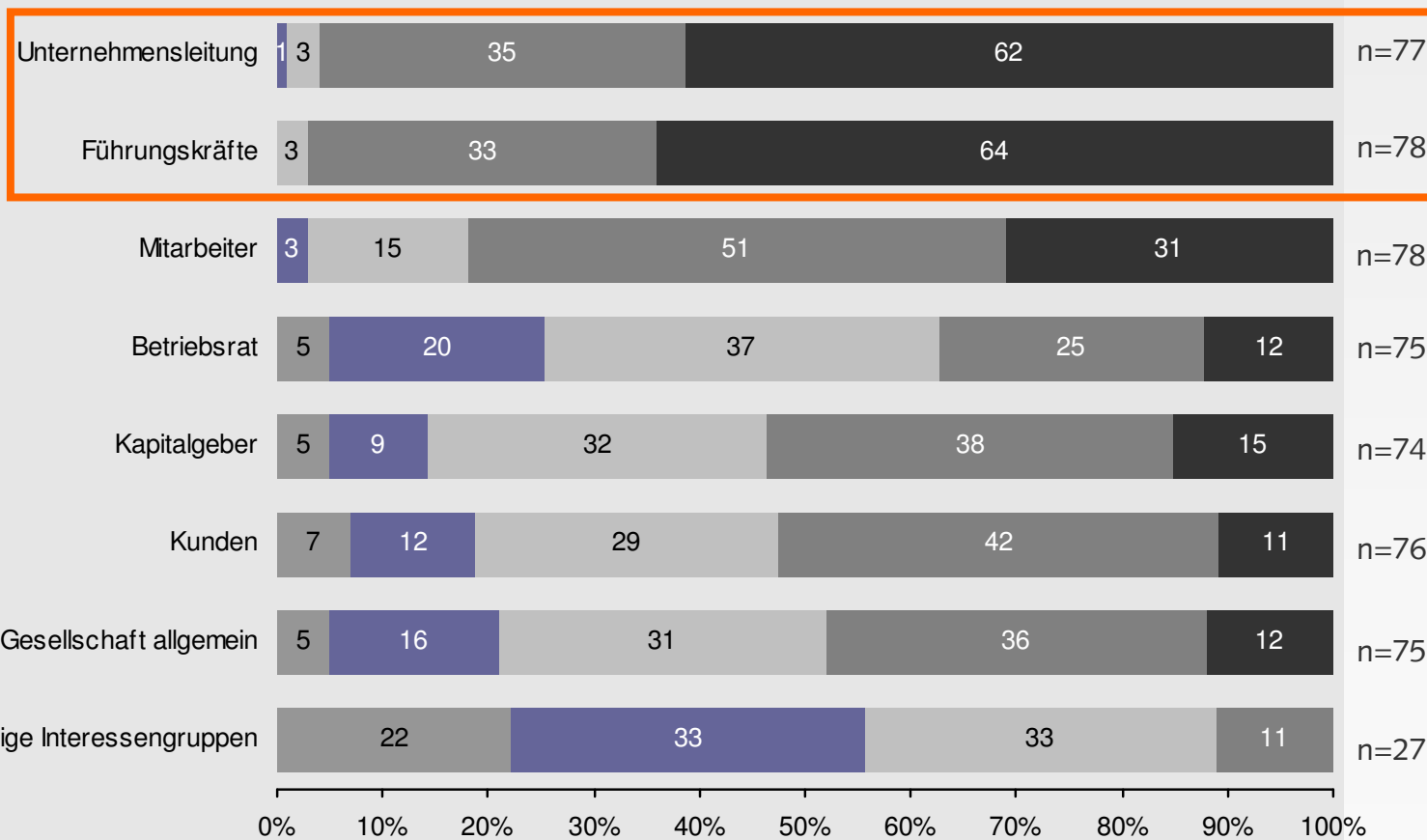
(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Wie stark fühlen Sie als Personalmanager sich bei der **Personalgewinnung** den einzelnen Interessengruppen gegenüber verantwortlich?

■ gar keine Verantwortung      ■ kaum Verantwortung      ■ mittelmäßige Verantwortung  
 ■ ziemliche Verantwortung      ■ außerordentliche Verantwortung

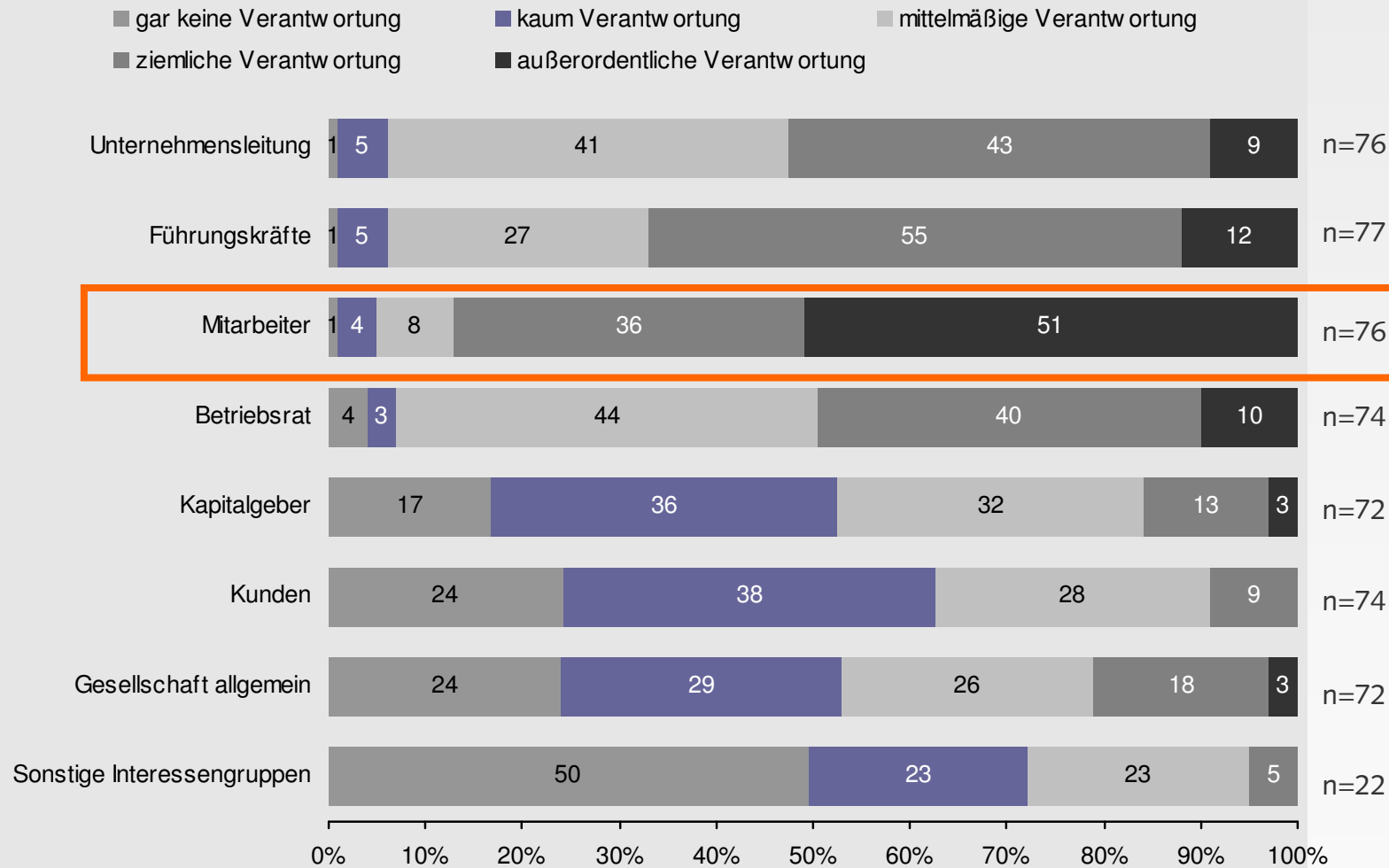


(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Wie stark fühlen Sie als Personalmanager sich bei der **Arbeitsplatzgestaltung** den einzelnen Interessengruppen gegenüber verantwortlich?



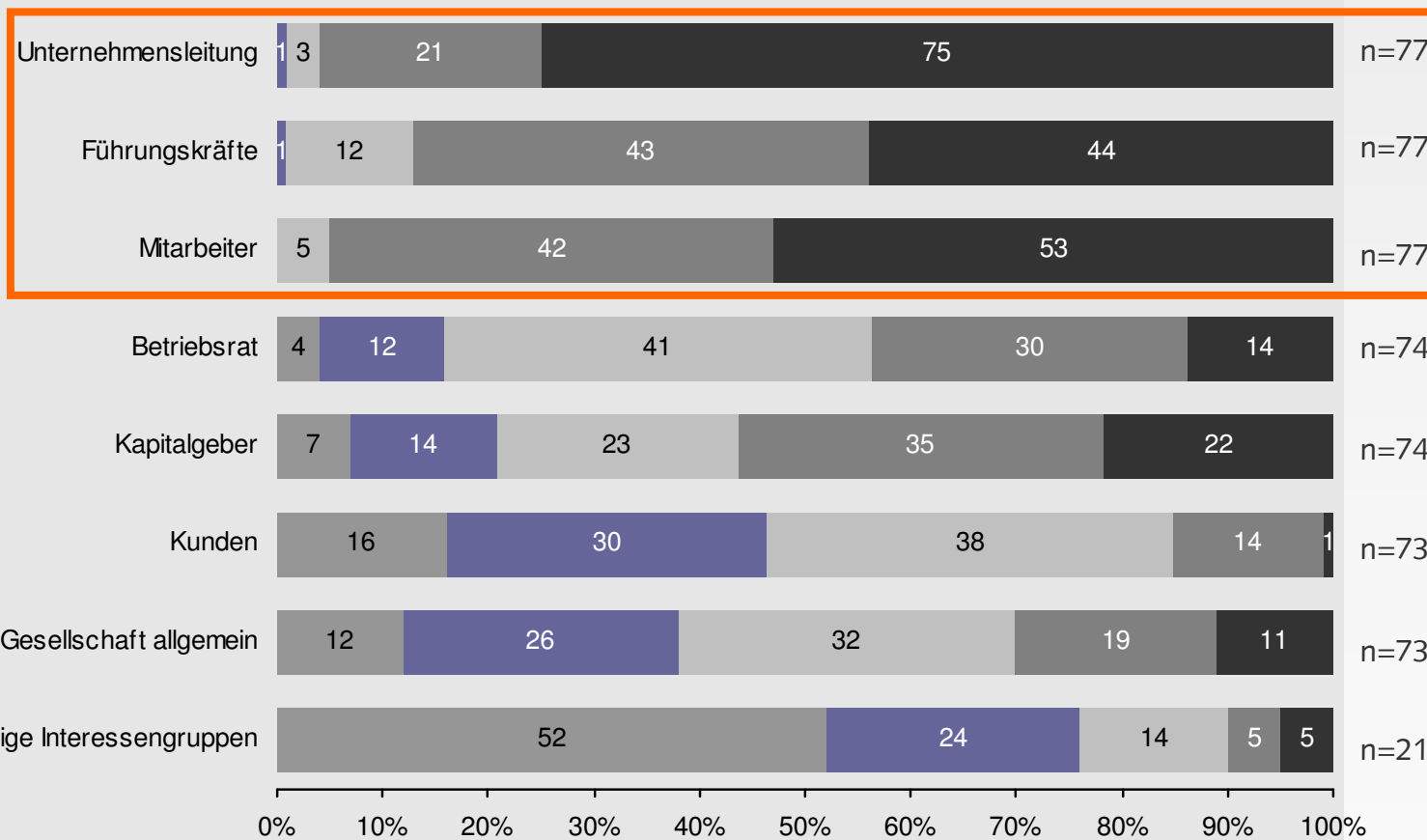
(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Wie stark fühlen Sie als Personalmanager sich bei der Vergütung den einzelnen Interessengruppen gegenüber verantwortlich?

- gar keine Verantwortung      ■ kaum Verantwortung      ■ mittelmäßige Verantwortung
- ziemliche Verantwortung      ■ außerordentliche Verantwortung



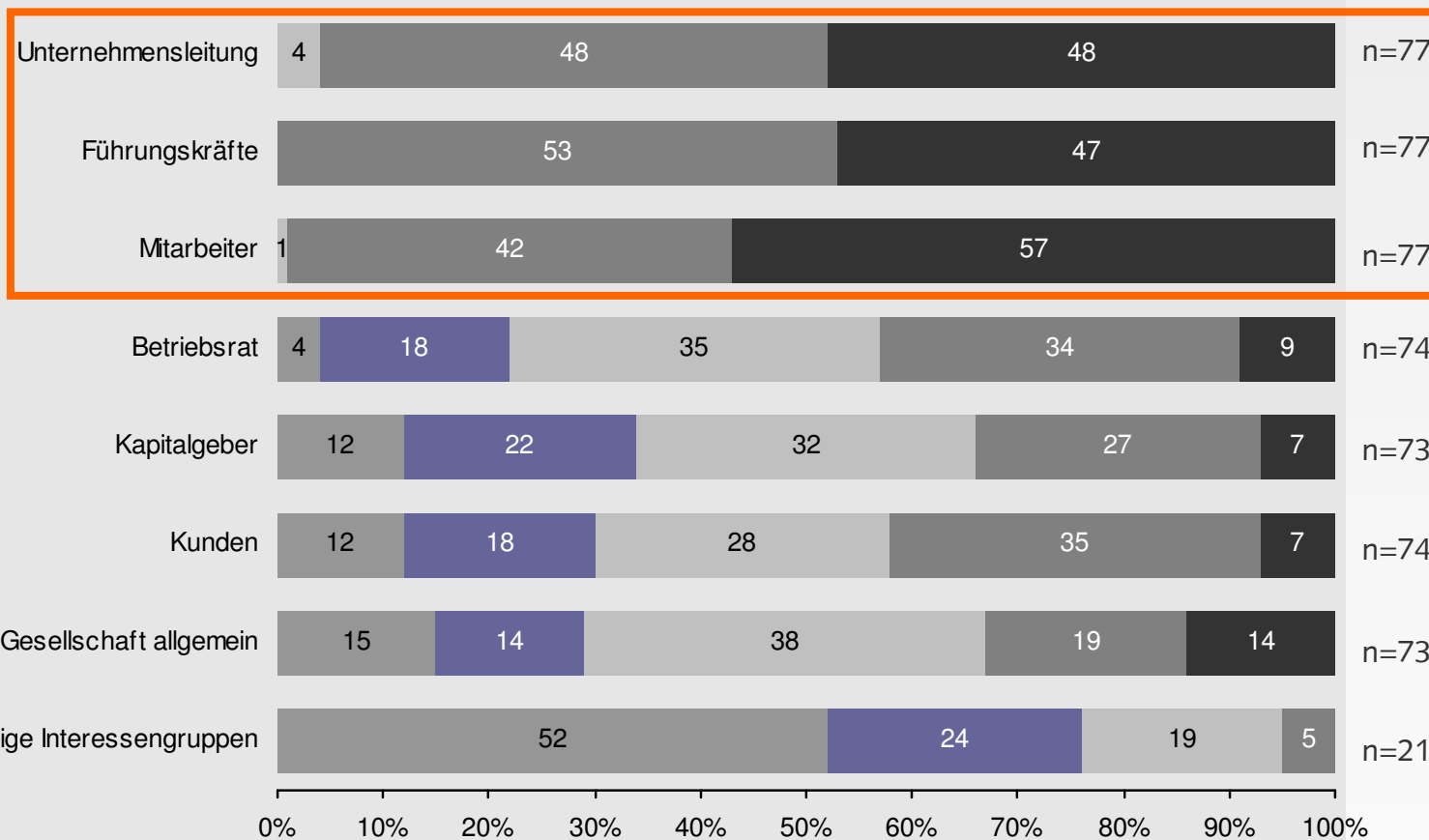
(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Wie stark fühlen Sie als Personalmanager sich bei der **Personalentwicklung** den einzelnen Interessengruppen gegenüber verantwortlich?

- gar keine Verantwortung      ■ kaum Verantwortung      ■ mittelmäßige Verantwortung
- ziemliche Verantwortung      ■ außerordentliche Verantwortung



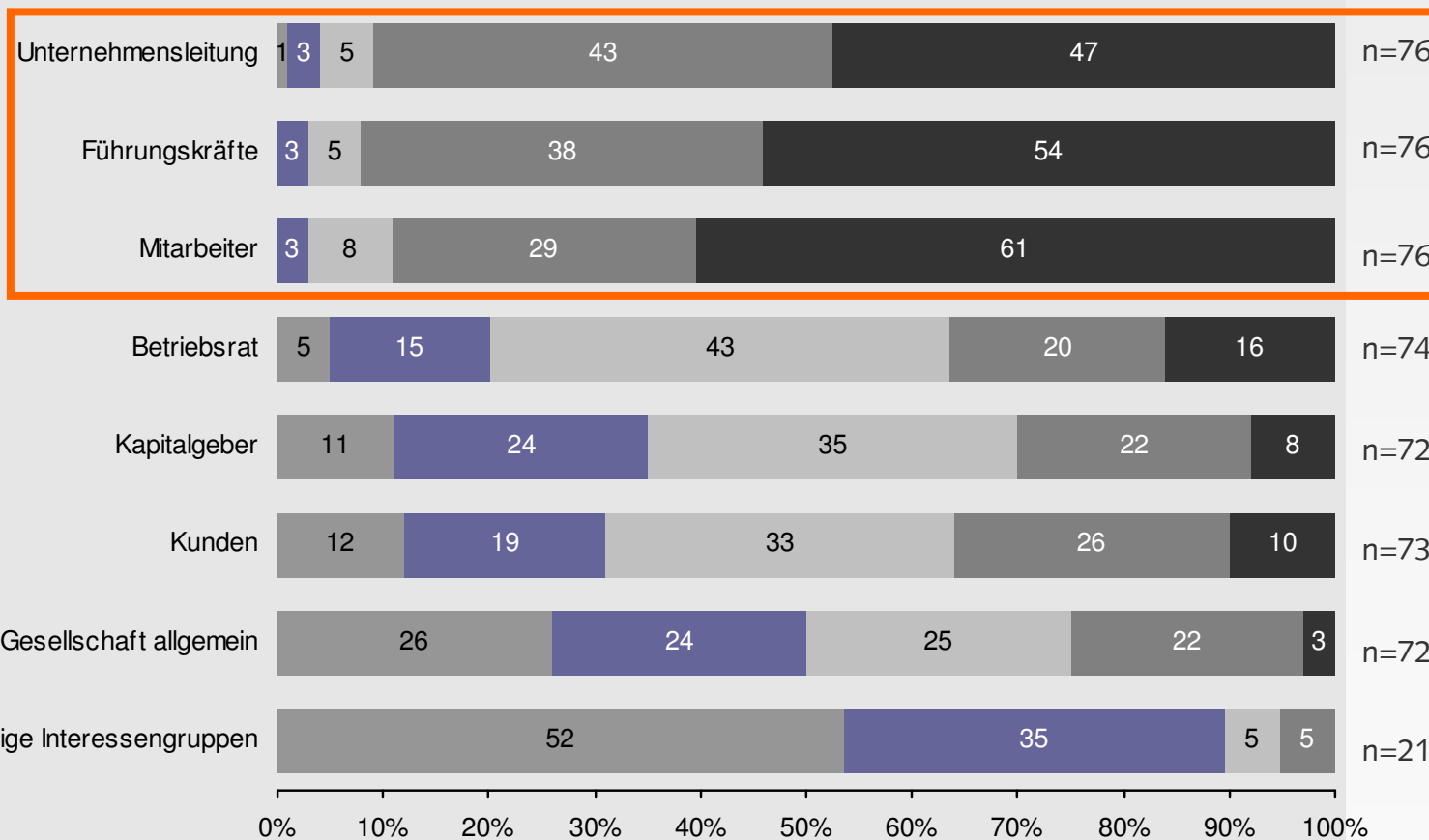
(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Wie stark fühlen Sie als Personalmanager sich bei der **Führung/Motivation** den einzelnen Interessengruppen gegenüber verantwortlich?

gar keine Verantwortung  
 ziemliche Verantwortung  
 kaum Verantwortung  
 außerordentliche Verantwortung  
 mittelmäßige Verantwortung

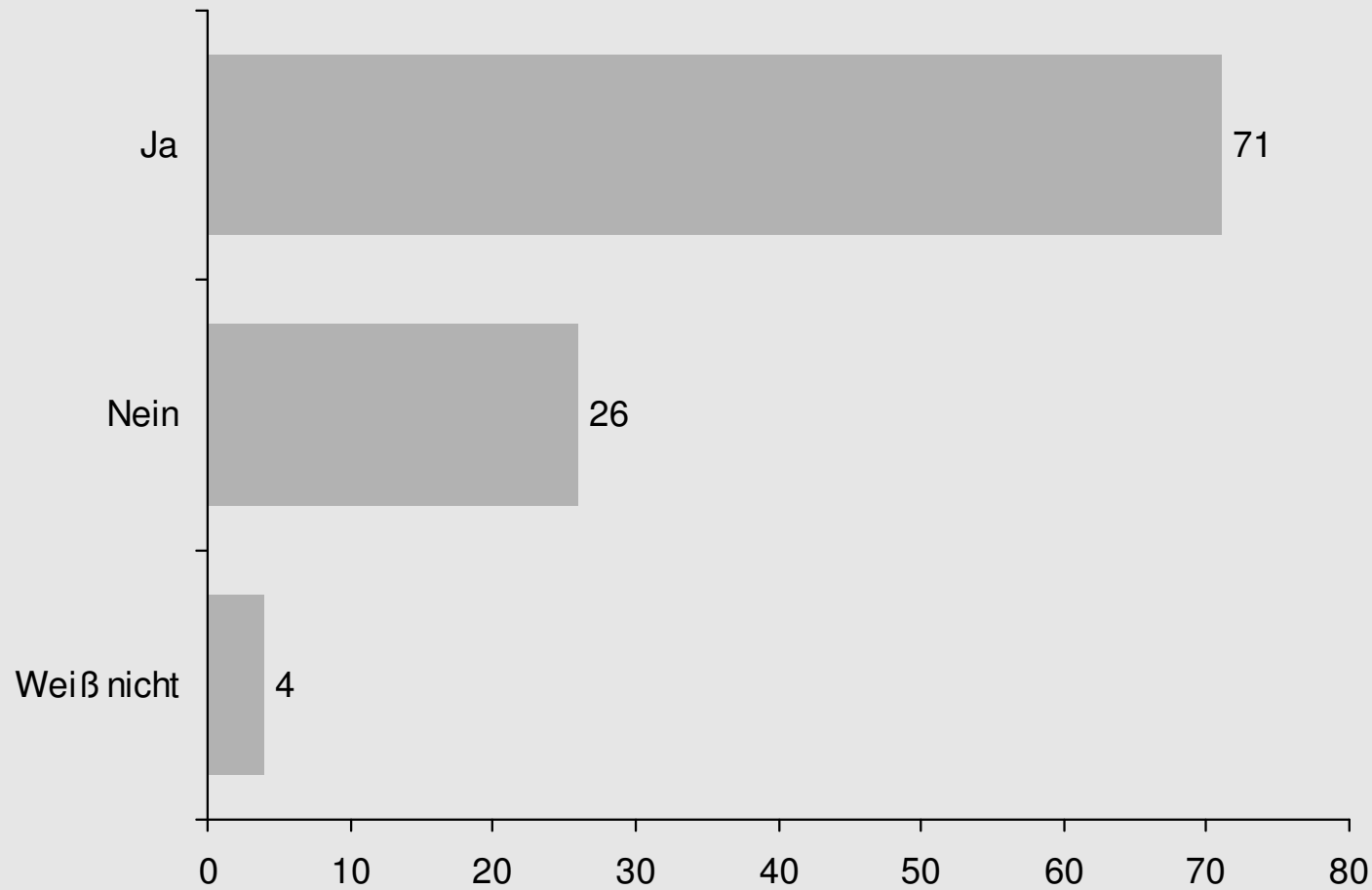


(Vgl. DGFP 2005)

### 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Haben Personalmanager im Vergleich zu Managern anderer Unternehmensbereiche eine besonders starke ethische Verantwortung?



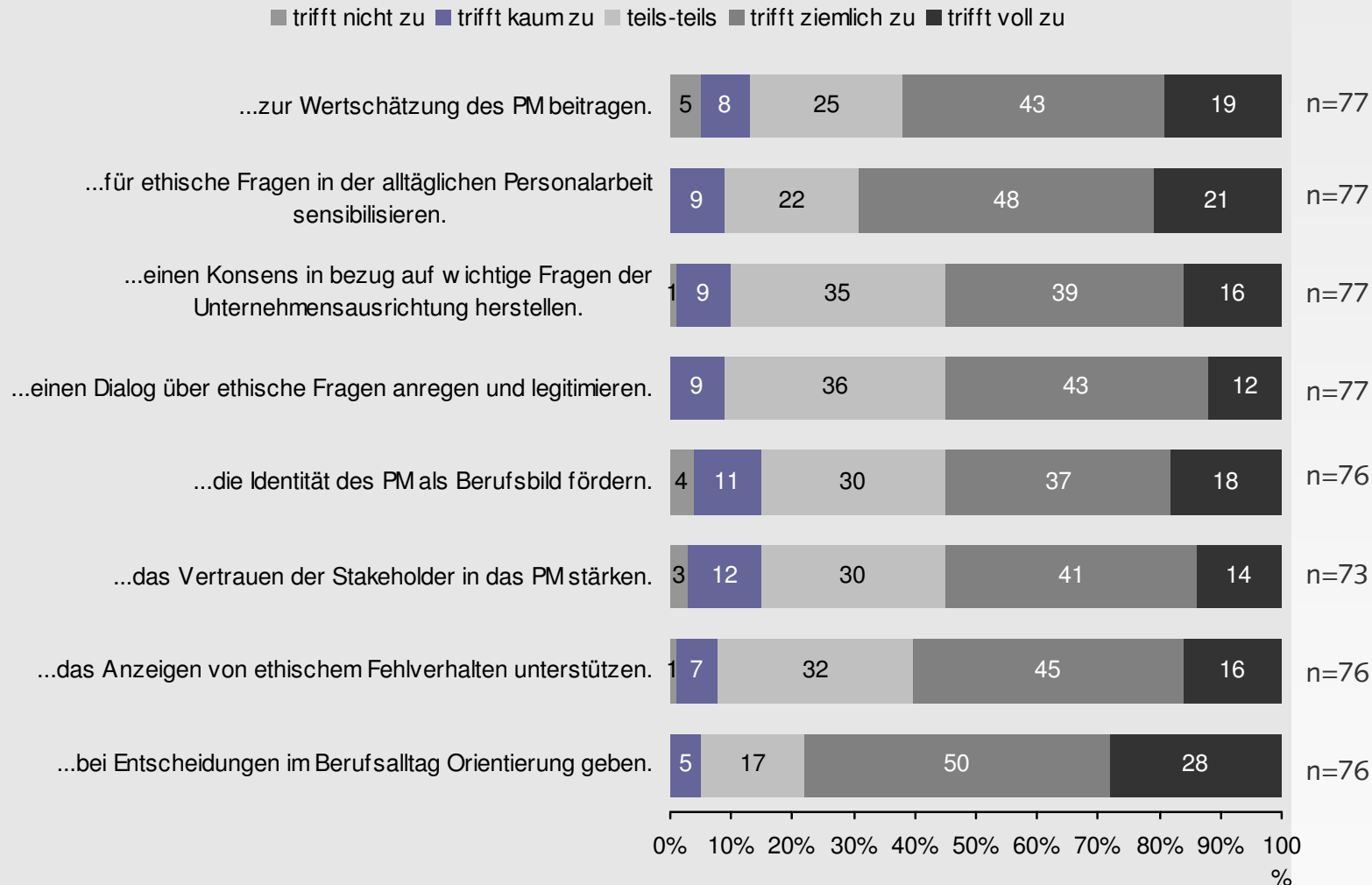
Angaben in %; n =78

(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Welchen Nutzen kann ein Wertegerüst (i.S.v. verbindlichen Verhaltensrichtlinien) für das Personalmanagement haben? - Es kann...

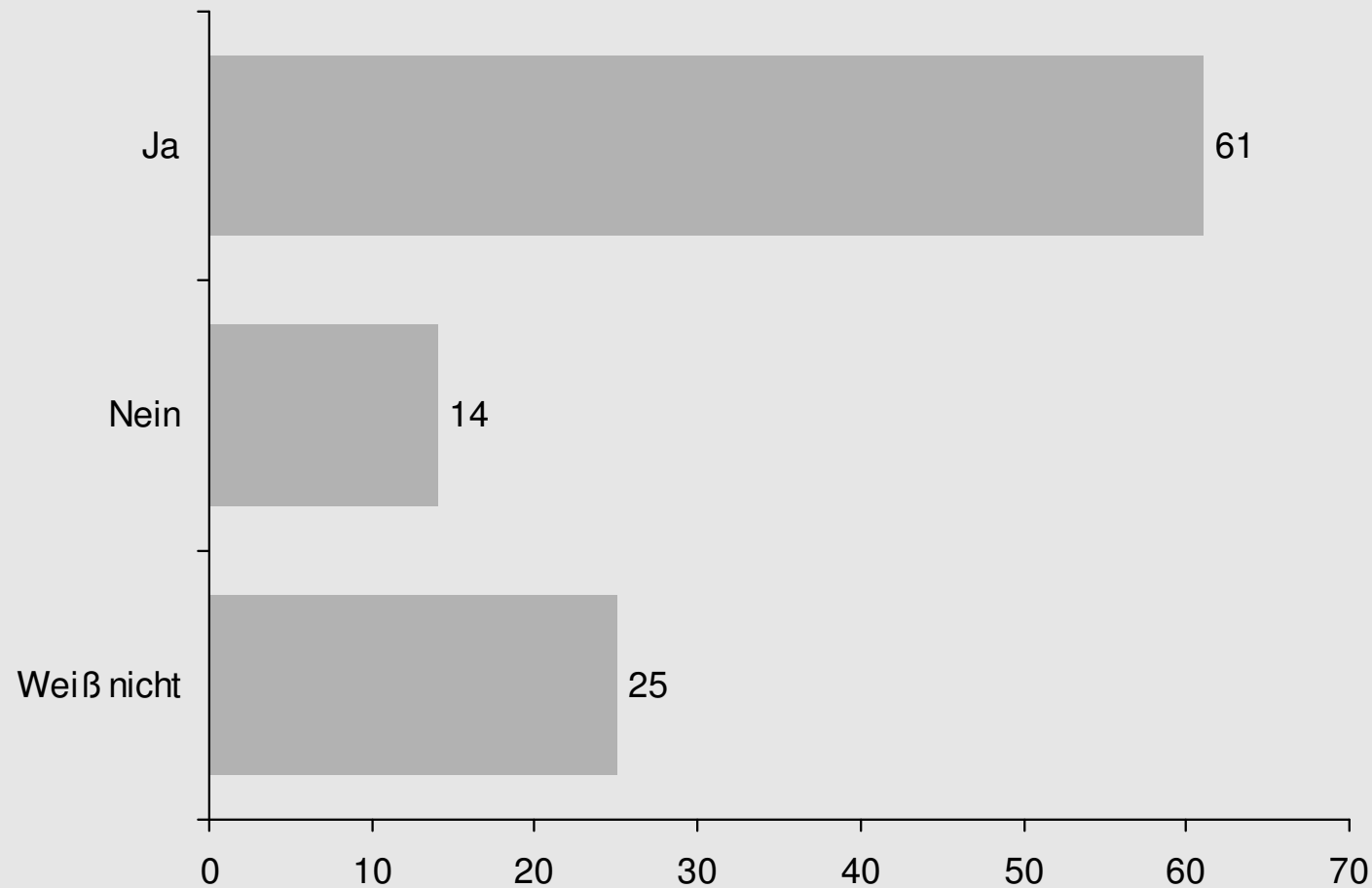


(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Sollten Verstöße gegen ein Wertegerüst sanktioniert werden?



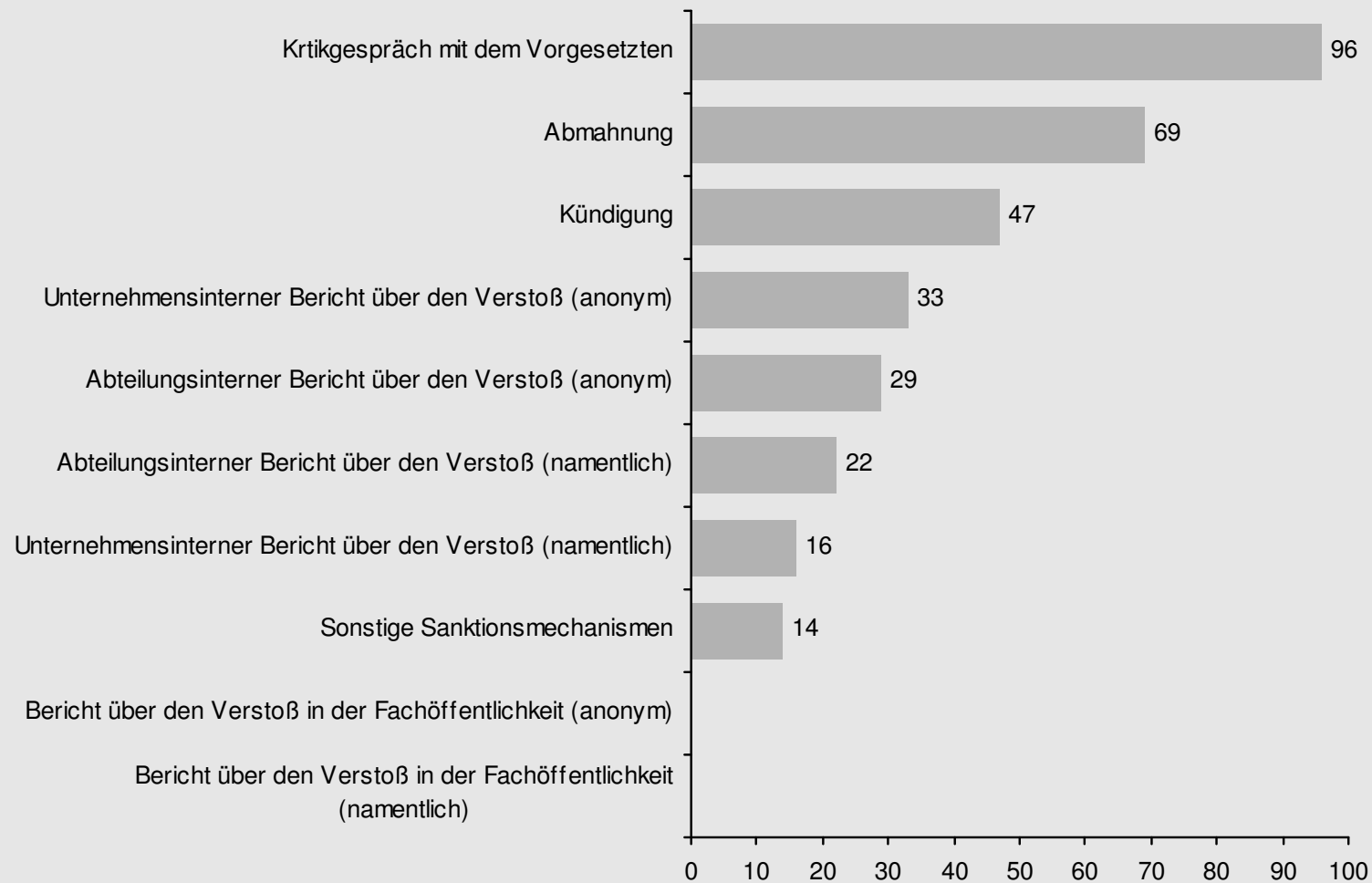
Angaben in %; n =80

(Vgl. DGFP 2005)

# 3 Wertebefragung – Ergebnisse



## Welche Sanktionsmechanismen sind denkbar?



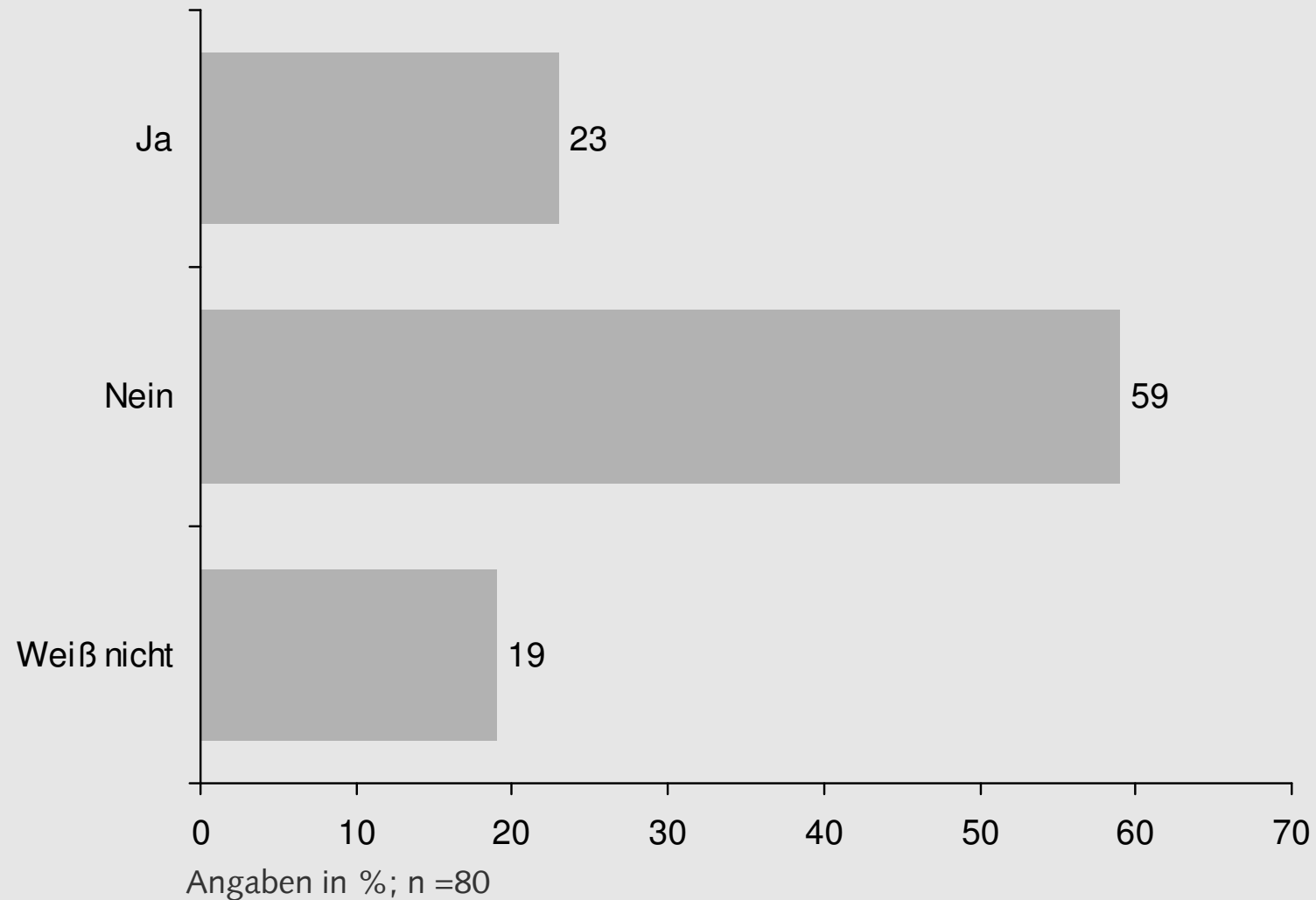
Mehrfachnennungen; Angaben in %; n =49

(Vgl. DGFP 2005)

### 3 Wertebefragung – Ergebnisse



Halten Sie ein Gremium, das in ethischen Fragen des Personalmanagements Rat erteilt, für sinnvoll?



(Vgl. DGFP 2005)

# 4 Wertegerüst – Diskussionsbeitrag DGFP e.V.



Würde des Einzelnen respektieren

Allgemeine  
Leitidee

Chancengerechtigkeit – Selbstentfaltung fördern

Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

Balance der relevanten internen Interessen anstreben

Verfahrensgerechtigkeit sichern

Verfahrens-  
grundsätze

Integer und reflexiv sein

personale  
Voraus-  
setzungen

### Präambel I

- 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.
- 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. 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. Die professionellen Standards orientieren sich an den Gestaltungsparadigmen „Lernender Organisationen“. Diese umfassen bereits ethische Grundregeln.

### Präambel II

- 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.

Würde des Einzelnen respektieren

Allgemeine  
Leitidee

Chancengerechtigkeit – Selbstentfaltung fördern

Ver

Bal

„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.“

Integer und reflexiv sein

# 4 Wertegerüst – Diskussionsbeitrag DGFP e.V.



Würde des Einzelnen respektieren

**Chancengerechtigkeit – Selbstentfaltung fördern**

Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

Bal

**Function carriers of personnel management promote the self-fulfillment and personal responsibility of employees. With their actions they strive to create suitable and development-promoting framework conditions for the people in the company.**

Verfahrens-  
grundsätze

Function carriers of personnel management are sensitive to developments in their political and social environment, for the consequences of their actions on their environment and open to solutions, which where possible should be sought in dialogue.

Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

Balance der relevanten internen Interessen anstreben

Verfahrensgerechtigkeit sichern

Integer und reflexiv sein

Verfahrens-  
grundsätze

## 4 Wertegerüst – Diskussionsbeitrag DGFP e.V.



„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.“

Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

Balance der relevanten internen Interessen anstreben

Verfahrensgerechtigkeit sichern

Integer und reflexiv sein

Verfahrens-  
grundsätze

## 4 Wertegerüst – Diskussionsbeitrag DGFP e.V.



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

Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

Balance der relevanten internen Interessen anstreben

**Verfahrensgerechtigkeit sichern**

Integer und reflexiv sein

Verfahrens-  
grundsätze

## 4 Wertegerüst – Diskussionsbeitrag DGFP e.V.



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

Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen

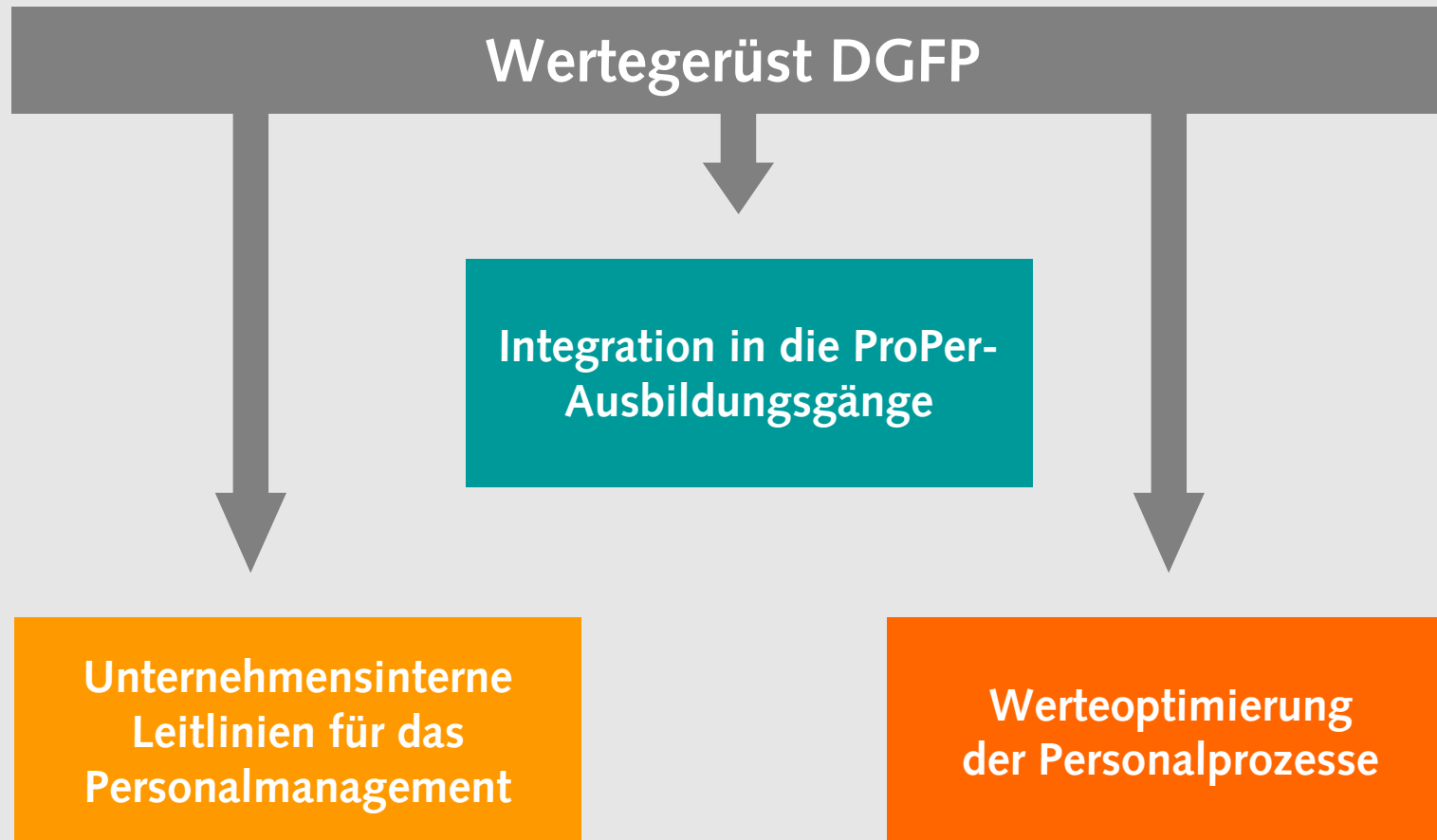
Balance der relevanten internen Interessen anstreben

Verfahrensgerechtigkeit sichern

**Integer und reflexiv sein**

personale  
Voraus-  
setzungen

## 4 Wertegerüst – Nutzungsmöglichkeiten



# 4 Wertegerüst – Nutzungsmöglichkeiten



1. Rahmenbedingungen	Ja	Nein
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	Ja	Nein
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 Ziele und Wünsche berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Coachingmaßnahmen zum wertorientierten 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		

(Vgl. DGFP 2005)

# 4 Wertegerüst – Sanktionierung?



	SHRM	CIPD	DGPs/BDP	DGS/BDS
Sanktions- instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausschluss</li> <li>■ Suspendierung</li> <li>■ Entschädigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausschluss</li> <li>■ Abmahnung</li> <li>■ Verweis</li> <li>■ Aktennotiz</li> <li>■ Änderung des Mitgliedsstatus</li> <li>■ Verzicht auf Mitgliedschaft nahe legen</li> <li>■ Veröffentlichung der Entscheidung</li> <li>■ etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausschluss</li> <li>■ Verwarnung</li> <li>■ Verweis</li> <li>■ Geldbuße bis zu 5000,- Euro</li> <li>■ Aberkennung von vom Verband verliehenen bzw. ausgesprochenen Zertifikaten und Berechtigungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausschluss</li> <li>■ Öffentlicher Tadel in den Fachzeitschriften der Verbände</li> <li>■ freiwilligen Austritt anregen</li> <li>■ Mitgliedschaft aussetzen</li> </ul>
Sanktions- instanz	Prüfungskomitee und separates Anhörungskomitee	Disziplinar-ausschuss	Ehrengericht	Ethik-Kommission

## 4 Wertegerüst – Diskussion



- Wem sind die Funktionsträger des Personalmanagements verpflichtet? Dem Unternehmen oder den Mitarbeitern?
- Angesichts des Vorwurfs eines moralischen Separatistentums - sollte es ein Wertegerüst exklusiv für die Funktionsträger des Personalmanagements geben?
- Sollten Verstöße gegen das Wertegerüst auch in Deutschland sanktioniert werden?

## 4 Wertegerüst – Literatur



Blickle, G.: Zur Ethik der Arbeit in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern et al <sup>3</sup>2004 (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.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements – ein Diskussionsbeitrag. PraxisPapier 4/2005 ([www.dgfp.de/praxispapiere](http://www.dgfp.de/praxispapiere))

Deutsche Gesellschaft für Personalmanagement e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bielefeld 2004.

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.

Pieper, A.: Einführung in die Ethik. Tübingen 1994.

Wächter, H. Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Heft 2, 1987, S. 141 – 150.

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