

Ackermann, Karl-Friedrich

**Book Review — Published Version**

[Rezension von:] Becker, M.: Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, 2008

Personalwirtschaft

*Suggested Citation:* Ackermann, Karl-Friedrich (2008) : [Rezension von:] Becker, M.: Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, 2008, Personalwirtschaft, Wolters Kluwer Deutschland, Köln, Iss. 10, pp. 71-, <http://www.personalwirtschaft.de>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48612>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Personalentwicklung Strategische Personalentwicklung



Meifert, M. T.: Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, Springer 2007, 550 Seiten, 69,95 €

Strategische Personalentwicklung wird für den künftigen Unternehmenserfolg zunehmend zur kritischen Größe. Personalentwicklung weniger als luxuriöses „Gießkannenprinzip“ in guten Zeiten zu betrachten, sondern vielmehr als „Motor“ zur nachhaltigen Wertsteigerung des Gesamtunternehmens – dieser Perspektive tragen Matthias Meifert und seine Co-Autoren in einem 500-seitigen Sammelband Rechnung.

Das Buch ist umfangreich, aber gut lesbar. Es untergliedert sich in vier Teile, zu denen unterschiedliche Autoren in Einzelaufsätzen beitragen. In einem ersten Teil berichten die Autoren über den Status Quo der Thematik und plädieren dafür „HR-Praktiken stärker an der nachhaltigen Umsetzung der Unternehmensstrategie auszurichten. Im zweiten Teil, dem „Herzstück“ des Buches, stehen zentrale Gestaltungsfelder der strategischen Personalentwicklung im Fokus. Anschaulicher und systematisch stellen die einzelnen Autoren die „Acht Etappen“ zur Umsetzung einer strategischen Personalentwicklung in der

betrieblichen Praxis vor. Das Raster der acht aufeinander aufbauenden Module dient der klaren gedanklichen Orientierung des Lesers sowie der innovativen Reduzierung eines überaus vielschichtigen Themengebietes. Der Anwendung des Etappenkonzepts in der Praxis widmet sich der darauf folgende dritte Teil, der konkrete, erfolgskritische Fragestellungen in einem handlungsorientierten Leitfaden aufgreift. Der letzte Teil rundet das Ganze mit zwei konkreten Praxisbeispielen ab.

Insgesamt vermag das Buch dem Leser in eindringlicher und anschaulicher Form einen interessanten neuen Zugang zur Personalentwicklung als nachhaltige Strategieorientierung zu vermitteln. Es richtet sich nicht zuletzt aufgrund konkreter Leitfäden und Selbst-Checks vor allem an Führungskräfte und Personalmanager, die systematische und fundierte Lösungsansätze für die zukünftige Personalarbeit in ihrem Unternehmen suchen.

Prof. Dr. Stephan Kaiser und Dipl.-Kffr. Inga Rössing, WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

## Management Warum manche Manager Erfolg haben und andere immer erfolglos bleiben



Merk, M.: Warum manche Manager Erfolg haben und andere immer erfolglos bleiben, Books on Demand 2008, 292 Seiten, 20,80 €

Welcher Manager kann von sich ehrlich sagen, dass ihm die Aufgabe der Mitarbeiterführung Spaß macht, gerade zu Zeiten des Kostendrucks? Wie machen das andere, scheinbar so erfolgreiche Manager? Im vorliegenden Buch möchte Michael Merk dem Leser das Werkzeug an die Hand geben, damit Führung zum einen erfolgreich ist, aber auch Freude bereitet.

Erfolgreiches Führen und die Motivation der Mitarbeiter ist längst kein Luxusthema mehr, sondern die sozialen Faktoren spielen gerade unter Kostendruck eine entscheidende Rolle im nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Also wie sieht moderne Führung, weg vom veralteten Ansatz „Zuckerbrot und Peitsche“, aus?

Grundlage dafür ist, dass der Manager bereit ist, sein Verhalten und sich selbst kritisch zu hinterfragen und damit die Notwendigkeit von Veränderungen offen anzunehmen. Michael Merk betont in seiner Einführung, dass Manager den Betrieb als ein System mit Wechselwirkungen verstehen und nicht nur den einzelnen Mitarbeiter im Fokus haben sollten. Er erläutert die Grundlagen für Veränderungen entlang der grundlegenden Bedürfnisse der Menschen: den selbstbezogenen Bedürfnissen, dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten und den Sicherheitsbedürfnissen. Um das Ausgangsbild abzurunden, erläu-

tert Michael Merk zudem kurz die Grundlagen der Motivation.

Der inhaltliche Schwerpunkt des Buches liegt in den konkreten Umsetzungsmöglichkeiten zur Veränderung der Führung. Michael Merk liefert dem Leser eine Vielzahl von Fragestellungen und Ansatzpunkten, um sich der Ist-Situation des Teams, des einzelnen Mitarbeiters in der Analyse zu nähern, um dann die Veränderungsrichtung festzulegen. Motivation als Prozess ist der Schlüssel dazu: es kommt auf eine saubere Analyse, die mit einer Selbstanalyse beginnt, das Erkennen von Störungen und dann die Ableitung von geeigneten Maßnahmen an.

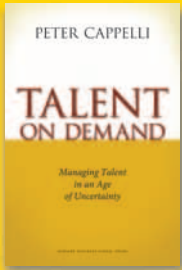
Als Ausblick geht Michael Merk noch einen Schritt weiter und führt das soziale Management als neue Führungstechnik ein, die als Ansatz nicht den einzelnen Mitarbeiter sieht, sondern den Betrieb als System.

Zusammenfassend ein pragmatisches Buch, was dem nach Lösungen suchenden Manager durchaus eine Hilfestellung geben kann. Neben konkreten Fragestellungen gibt das Buch zudem methodische Ansätze und Beispiele mit. Leider ist das Textbild bestimmt durch sehr lange Aufzählungsreihen ohne Untergliederungen, was das Lesen etwas beschwerlich macht.

Katharina Krebs, HR Manager, Accor Hotellerie Deutschland

## Englischsprachige Bücher

### Talent On Demand



Capelli, P.: Talent On Demand, Harvard Business Press, Boston 2008, 280 Seiten, 35,00 \$

Obwohl der Begriff „Talent Management“ mittlerweile zum personalwirtschaftlichen Wortschatz zählt, steht dessen inhaltliche und konzeptionelle Konkretisierung noch aus. In seinem Buch „Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty“ entwickelt Peter Capelli, Managementprofessor an der Wharton School der University of Pennsylvania, einen strategischen Ansatz, mit dem Unternehmen Talente entwickeln und binden können.

Ausgehend von der Feststellung, dass in einem durch hohe Volatilität und Unsicherheit geprägten Marktumfeld klassische Methoden der Mitarbeitergewinnung und der langfristigen Nachfolgeplanung versagen, greift Capelli auf den Supply-Chain-Ansatz aus der Logistik zurück. Unter Nutzung der dort verwendeten Just-in-Time-Techniken zeigt er auf, wie bedarfsorientiertes Talentmanagement in einer Zeit aussehen sollte, da die Mitarbeiter Potenzial und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmen bestimmen, gleichzeitig aber auch den größten Kostenfaktor darstellen.

Während externe Stellenbesetzungen häufig mit prohibitiven Kosten und Risiken verbunden sind, beinhalten Investitionen in die interne Mitarbeiterentwicklung stets

die Gefahr des Verlustes von Mitarbeitern an Wettbewerber. Capelli begegnet dieser Herausforderung, indem er Wege der richtigen Balance zwischen interner Mitarbeiterentwicklung und externer Rekrutierung aufzeigt. Des Weiteren führt er aus, wie Unsicherheiten bei der Prognose des Mitarbeiterbedarfs bewältigt und die Investitionen in die Mitarbeiterqualifizierung optimiert werden können.

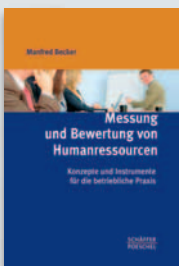
Capelli erläutert ferner, wie Unternehmen die Risiken personeller Fehlplanungen durch einen Portfolioansatz reduzieren können. Gerade in dezentral organisierten Unternehmen spielt dabei die Schaffung interner Arbeitsmärkte, die verfügbare Mitarbeiter Talente und zu besetzende Stellen zusammenbringen, eine Schlüsselrolle.

Das Buch vermittelt Praktikern und Wissenschaftlern in gleicher Weise wertvolle Einsichten und Denkanstöße. Es blickt wie kaum ein anderes Werk über den „Tellerrand der Personalarbeit“ hinaus und liefert, illustriert durch zahlreiche Unternehmensbeispiele, konkrete Handlungsempfehlungen.

Professor Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen

## Personalmanagement

### Messung und Bewertung von Humanressourcen



Becker, M.: Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag 2008, 380 Seiten, 49,95 €

Das Buch zieht eine breit angelegte informative Zwischenbilanz der zahlreichen Bewertungskonzepte und Methoden, die seit den Human Resource Accounting-Ansätzen in den 60er und 70er Jahren bis heute in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wie auch in der Praxis entwickelt worden sind. Das Themenspektrum reicht von der Messung und Bewertung der Arbeitszufriedenheit bis hin zur Erstellung von Wissensbilanzen. Die kaum zu bändigende Materialfülle wird durch die Unterscheidung von verhaltenswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Messung und Bewertung von Humanressourcen nur sehr grob strukturiert. Abgesehen davon, dass diese Unterscheidung dem Selbstverständnis der neueren Betriebswirtschaftslehre nicht gerecht wird und auf Kritik stößt, ist innerhalb der beiden genannten Kategorien eine durchgehende und nachvollziehbare Systematik nur schwer erkennbar. Als Auswahlkriterium dafür, was behandelt wird und was nicht, dient dabei die Einschätzung des Autors, ob substantielle Bestandteile des Humanvermögens gemessen und bewertet werden oder ob dies nicht der Fall ist. Vollständigkeit sollte man in diesem Zusammenhang nicht erwarten. Trotzdem fällt auf, dass einige bekannte Versu-

che, das Humanvermögen formelmäßig zu bestimmen, nicht oder nur ansatzweise berücksichtigt werden.

Die „betriebliche Praxis“ als angesprochener Adressat der vorgestellten Konzepte und Instrumente wird in der Veröffentlichung auf vieles Bekannte, aber auch auf manches weniger Bekannte stoßen, das ohne oder mit unternehmensspezifischer Modifizierung umgesetzt werden kann. Vergeblich wird man allerdings auf eine Beantwortung der zentralen Frage hoffen: Welches Beratungskonzept liefert nun den „besten“ beziehungsweise den „geeignetsten“ Näherungswert des Humanvermögens? Der Autor meint, „die Diskussion darüber ist so lange paradox, wie keine Möglichkeit der direkten Bestimmung des ‚wahren‘ Humanvermögenswertes besteht“. Daran hat sich leider auch durch das vorliegende, durchaus lesenswerte Buch nichts geändert.

Wir empfehlen das Werk zur kritischen Lektüre für alle Interessenten des Personalmanagements in Wissenschaft und Praxis, die sich in methodische Fragen der Messung und Bewertung von Humanressourcen vertiefen wollen.

Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Geschäftsführer, ISPA consult GmbH, Stuttgart