

Ablehnung neuer Steuerungskonzepte in der Managementpraxis: Woher kommt sie und wie kann sie überwunden werden?

Von Dr. Julia Brandl, Wien*) und Dr. Isabell Welpe, München**)

Der vorliegende Beitrag diskutiert die Ablehnung betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte seitens des Managements. Am Beispiel von Human Capital Management wird aufgezeigt, aufgrund welcher Faktoren der Einsatz neuer Steuerungskonzepte für das Füllen von Entscheidungen der individuellen Rationalitätssicherung von Managern widerspricht und mit den Erwartungen von Stakeholdern kollidieren kann. Aufgrund der Vielzahl an möglichen Ablehnungsursachen empfehlen sich für die Überwindung von Widerständen des Managements gegen neue Steuerungskonzepte Strategien, die ein Set von Ablehnungsursachen adressieren. Es werden drei Strategien herausgearbeitet: Der Austausch von Entscheidungsträgern, die Überzeugung der Stakeholder von HCM oder die Änderung institutioneller Rahmenbedingungen.

1 Ausgangssituation

Die Managementliteratur bringt regelmäßig neue Konzepte zur Messung und Bewertung des Personals hervor, welche das Erreichen zahlreicher wirtschaftlicher Vorteile versprechen. Diese werden von der Unternehmenspraxis jedoch nicht unbedingt vorbehaltlos umgesetzt. Insbesondere den Führungskräften kommt bei Entscheidungen über die Einführung von neuen Managementkonzepten eine Schlüsselrolle zu. Daher ist es notwendig, mögliche Hürden aus deren Perspektive in eine Analyse dieses Phänomens mit einzubeziehen. Die bisher vorliegenden Erklärungen für das Umsetzungsdefizit¹ von Personalbewertungsansätzen blenden das Management als potentiellen „Verhinderungsfaktor“ jedoch in zweifacher Hinsicht aus. Zum einen vernachlässigen sie, daß die Entscheidung für die Anwendung von Managementkonzepten im Unternehmen getroffen und durchgesetzt werden muß, was eine Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen sowie Nutzen und Kosten aus der subjektiven Perspektive der Entscheidungsträger bedingt. Zum anderen machen sie zu wenig deutlich, inwieweit Führungskräfte selbst Nachteile und Kosten aus der Implementierung von Personalbewertungskonzepten haben können. Am Beispiel des „Human Capital Management“ (HCM) ist es daher Ziel dieses Beitrags, bisherige Erklärungsangebote für die bisher zögerliche Einführung neuer Managementkonzepte in der Praxis unter differenzierter Betrachtung von Nutzen- und Kostenaspekten um eine auf Managementidentitäten und -rollen beruhende Perspektive zu ergänzen und aufbauend darauf Ansatzpunkte für deren Überwindung zu identifizieren. Im Ergebnis zeigt der Beitrag Gestaltungsempfeh-

*) Interdisziplinärer Arbeitsbereich für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien, E-Mail: julia.brandl@wu-wien.ac.at

**) Institut für Information, Organisation und Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, E-Mail: welpe@lmu.de

1 Vgl. beispielsweise *Klostermann/Kasztler* (2006).

lungen für eine Überwindung von Widerständen bei der Einführung von betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten auf.

2 Managementkonzepte im Spannungsfeld zwischen hoher akademischer Popularität und geringer praktischer Umsetzung

Die Betriebswirtschaftslehre bringt regelmäßig neue Managementkonzepte hervor, wie z. B. Business Process Reengineering, Total Quality Management, Lean Management, Balanced Scorecard, Kernkompetenzen oder Human Capital Management.² Obwohl diese Managementkonzepte sehr unterschiedlich sind, ist ihnen gemein, daß sie vor allem auf die wirtschaftliche Optimierung aus Unternehmenssicht abstellen. Auffällig ist, daß viele dieser Konzepte trotz großer Popularität in der wissenschaftlichen Diskussion, welche sich u. a. in der Anzahl an Publikationen zum Thema zeigt, in der Praxis nur zögerlich bzw. gar nicht umgesetzt werden.³ So stellen beispielsweise *Tsui/Gomez-Mejia* (1988) als Ergebnis einer in den USA durchgeführten Studie zur Verbreitung formaler Bewertungsinstrumente im Personalmanagement fest: „the approaches recommended in the HR evaluation literature have had little impact on actual practice“ (S. 223). Auch wenn großzahlige empirische Untersuchungen zum Einsatz von Personalbewertungsverfahren weitgehend fehlen, weisen aktuelle Diskussionsbeiträge darauf hin, daß sich an dieser Situation kaum etwas geändert hat.⁴

In bisherigen Arbeiten haben Autoren die Entstehung, den Lebenszyklus, die Erfolgswirkung sowie die Förderung durch Schlüsselpersonen dieser Managementmoden ausführlich betrachtet.⁵ Vernachlässigt wurde dabei jedoch die subjektive Wahrnehmung und Interpretation neuer Managementkonzepte durch Entscheidungsträger sowie potentielle Konflikte neuer Managementinstrumente in den unterschiedlichen von Führungskräften wahrzunehmenden Rollen. Im Fokus dieses Beitrags steht daher die Analyse der Implementierung dieser Methoden aus Perspektive des Managements. Am Beispiel des aktuell populären Konzeptes „Human Capital Management“ soll nachfolgend verdeutlicht werden, wo mögliche Interessenswidersprüche mit Entscheidungsträgern in Unternehmen liegen können und mittels welcher Hebel diese Widersprüche aufgelöst werden können.

Human Capital Management⁶ (HCM) ist ein aktuelles Beispiel eines in den letzten Jahren zunehmend an Popularität in der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur gewinnenden Managementkonzepts. Die unter dem Konzept des HCM zusammengefaßten Ansätze, welche den Wert der Mitarbeiter für das Unternehmen in Analogie zum Finanzkapital betonen und eine Verknüpfung der Leistungen der Mitarbeiter und dem Unternehmenswert herstellen, sind zahlreich.

Grundlage des HCM sind personalwirtschaftliche Kennzahlen, welche in Analogie zu Finanzkennzahlen eine meßbare und vergleichbare Grundlage für unter-

2 Vgl. *Abrahamson* (1996); *Kieser* (1996 a); *Kieser* (1996 b).

3 Vgl. *Führung* (2004); *Koch/Martina* (2003); *Jäger* (2002).

4 Vgl. z. B. *Jäger/Schütte/Traut-Mattausch* (2004).

5 Vgl. *Nicolai/Simon* (2001).

6 Der Begriff Human Capital Management bezieht sich auf Instrumente und Verfahren, das Human Capital zu messen, zu bewerten und zu optimieren, wobei unter „Management“ Tätigkeiten wie Ziele setzen, planen, entscheiden, realisieren, kontrollieren und kommunizieren verstanden werden (vgl. *Brandl/Welpe* [2006]).

nehmensinterne und -externe Entscheidungsträger bereitstellen sollen. Wenn im Unternehmen Entscheidungen darüber getroffen werden, inwieweit in Mitarbeiter investiert werden soll, ist ein Entscheidungskriterium notwendig. HCM macht den Wert des von den Mitarbeitern in das Unternehmen eingebrachten Humankapitals zum Entscheidungskriterium. Dies erlaubt es zu beurteilen, ob die in die Mitarbeiter getätigten Investitionen rentabel sind. HCM impliziert damit die Orientierung personalwirtschaftlicher Aktivitäten (z. B. Entlohnung, Beförderung, Freistellung und Rekrutierung) am Wertschöpfungsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters bzw. einer Mehrheit von Beschäftigten.

Das gemeinsame Kernargument dieser teilweise sehr unterschiedlichen Verfahren zur Ermittlung des Humankapitals lautet, daß sie durch eine bessere Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungsbeiträge der Mitarbeiter die Produktivität und Wettbewerbsvorteile für Unternehmen erhöhen.⁷ Ihr wertsteigernder Effekt für das Unternehmen beruht dabei darin, daß sie Transparenz über Potentialträger im Unternehmen schaffen und so der Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeiter zur Grundlage von Ressourcenallokationsentscheidungen gemacht werden kann.⁸ Ebenso wie andere populäre Managementkonzepte wird auch HCM mit einer ganzen Reihe von ökonomischen Vorteilen in Verbindung gebracht, wie beispielsweise einer besseren Innovationsleistung, höherer Produktivität, Arbeitszufriedenheit, Flexibilität, verbesserter Qualität, Kundenservice und Unternehmensklima.⁹

Angesichts dieser im Zusammenhang mit HCM beschriebenen Vorteile verwundert, daß die tatsächliche Einführung von HCM-Konzepten in der Unternehmenspraxis nur schleppend vorankommt.¹⁰ Trotz der Forderung von Analysten nach einer Erhebung und Veröffentlichung von humankapitalrelevanten Kennzahlen¹¹ sind diese bisher bis auf wenige Ausnahmen in keiner externen Berichterstattung von Unternehmen angegeben.¹² Eine Berichterstattung, welche der zentralen Bedeutung des Human Capital für den Unternehmenserfolg gerecht wird, steckt angesichts der aktuellen Situation noch in den Kinderschuhen.

In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion findet eine Auseinandersetzung mit den potentiellen Ursachen dieses Theorie-Praxis Defizits nur vereinzelt statt. Die wenigen Arbeiten, welche sich dieser Thematik widmen, beziehen sich bislang zumeist auf die Erörterung von Nachteilen einzelner Methoden.¹³ Andere

7 Vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* (2004).

8 Vgl. *Welpe/Rachbauer* (2006).

9 Vgl. *Davenport* (1999); *Becker/Huselid/Ulrich* (2001).

10 Aktuelle Studien zeigen, daß beispielsweise die DAX-Unternehmen bisher in ihrer internen und externen Berichterstattung (z. B. Jahresabschluß) keine Angaben zu humankapitalrelevanten Faktoren machen (vgl. *Führung* [2004]; *Koch/Martina* [2003]; *Jäger* [2002]).

11 Wie zum Beispiel die Erweiterung des § 315 HGB (Lagebericht) um „nicht-finanzielle Leistungsindikatoren, wie „Informationen über Arbeitnehmerbelange“. Das Deutsche Rechnungslegungs-Standards Committee (2004) fordert die Berichterstattung über „intellektuelles Kapital“, beispielsweise „Humankapital“ (vgl. Deutsches Rechnungslegungs-Standards Committee e.V. [2004]; Deutscher Rechnungslegungs-Standard 12 „Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens“).

12 In der gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtberichterstattung zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) erscheint das Personal nur an zwei Stellen, und dabei lediglich als Kostenfaktor, nämlich in der Bilanz unter Rückstellungen und in der GuV unter Aufwand (vgl. *Schütte* [2005]).

13 Vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* (2004).

Arbeiten thematisieren mögliche Gründe, warum das Management einer Einführung sogenannter „High Performance Work Practices“ kritisch gegenüberstehen könnte. So führen beispielsweise *Becker* und *Gerhart* (1996) mangelnde Kommunikation zwischen Wissenschaft und Unternehmensvertretern, das Primat mikropolitischen Aspekte (z. B. persönliche Ziele und Interessen einzelner Manager) über Effizienz als Entscheidungskriterium in der Unternehmenspraxis und eine unterschiedliche Einschätzung der Unternehmensrealität, nach welcher wissenschaftliche Modelle nicht optimal für die Wertschöpfung im Unternehmen sind, als mögliche Gründe für das geringe Aufgreifen empfohlener Personalmanagementpraktiken an. *Femppel* (2000) vermutet mangelnde zeitnahe Erfolgsnachweise als Gründe für eine schleppende Einführung.

Eine weitere plausible Erklärung des betrachteten Phänomens ist, daß eine Implementierung solcher Steuerungskonzepte mit erheblichen Kosten, welche auch Widerstandskosten bei den mittelbar und unmittelbar Betroffenen enthalten können, verbunden ist.¹⁴ Die in der Praxis geringe Anwendung neuer Steuerungskonzepte ließe sich damit auch durch Blick auf die Nutzen- und Kostenperspektive der Mitarbeiter verstehen. Insbesondere die Diskrepanz zwischen Nutzen und Kosten der Steuerungsmaßnahmen *für die Organisation* und Nutzen und Kosten der Steuerungsmaßnahmen *für die Mitarbeiter* bietet weitere Erklärungsansätze.

Betrachtet man die Beteiligung von Mitarbeitern an Organisationen unter der Mittel-Zweck-Perspektive, beteiligen sich die Mitarbeiter an einer koordinierten Kooperation durch die ein Mehrwert geschaffen werden soll, weil ihr Anteil bei der Verteilung des erzeugten Mehrwerts für sie ein Mittel darstellt, welches sie zur Erreichung ihrer persönlichen Zwecke einsetzen können.¹⁵ Allerdings sind die Ziele von Unternehmen, z. B. im bezug auf den Einsatz bestimmter Steuerungsinstrumente und Ziele der Mitarbeiter wie z. B. weniger Arbeit bei gleichem Lohn, nicht selbstverständlich kompatibel. Die Verluste und Gewinne können dabei für Unternehmen und Mitarbeiter materieller und nicht-materieller Art sein.

Die von den Vertretern dieser neuen Steuerungsansätze beschriebenen wirtschaftlichen Vorteile sind zumeist auf der Organisationsebene angesiedelt. Aus Sicht des Unternehmens erhöht sich insgesamt die Wertschöpfung in Organisationen, da der Nutzen entstehende Kosten übersteigt. Die Vorteilhaftigkeit von transparenzerzeugenden und meritokratisch ausgerichteten Steuerungskonzepten liegt nämlich darin, daß sie es den Unternehmen erlauben, den Wert des Personals zur Grundlage von Ressourcenallokationsentscheidungen zu machen. Unternehmen können durch ihren Einsatz besser beurteilen, ob die in die Mitarbeiter getätigten Investitionen rentabel sind. Durch eine Erhöhung der Leistungstransparenz und Meritokratie als Entscheidungskriterium ist so eine bessere Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungsbeiträge der Mitarbeiter möglich, welche die Produktivität und Wettbewerbsvorteile für Unternehmen erhöhen.¹⁶

Mitarbeiter verfolgen im Rahmen ihrer Tätigkeit in Unternehmen jedoch immer auch eigene, persönliche Ziele und tun dies nur solange, wie sie selber (und nicht nur die Organisation) davon in materieller oder immaterieller Form profitieren. Aus Sicht der Mitarbeiter stellt sich der Einsatz neuer Steuerungsinstrumente daher

14 Wir danken einem anonymen Gutachter für diesen Hinweis.

15 Vgl. *Backhausen/Thommen* (2003).

16 Vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* (2004).

differenzierter dar, weil Kosten und Nutzen dieser Steuerungsinstrumente für die Mitarbeiter je nach ihrer Leistungsstärke unterschiedlich sind. Prinzipiell gilt, daß leistungsstarke Mitarbeiter einen eher höheren Nutzen haben werden und geringere Kosten als leistungsschwache Mitarbeiter. Beispielsweise ist als eine Folge der Transparenzerhöhung im Unternehmen denkbar, daß Mitarbeiter, deren Leistungen bisher nicht gewürdigt wurden, plötzlich Anerkennung bekommen und Mitarbeiter, die bisher „zu viel“ Anerkennung bekamen, diese in Zukunft nicht mehr erhalten. Leistungspotentiale, die bisher ungenutzt waren, können so für die Organisation ausgeschöpft werden; allerdings sind die Verlierer dabei die Mitarbeiter, die bisher „zu viel“ erhalten haben. Durch eine Vergütung in Anlehnung am Wertschöpfungsbeitrag der einzelnen Mitarbeiter wird die bisherige Hierarchie in Organisationen so durch eine Kompetenzhierarchie ersetzt, die wiederum der Wertschöpfung innerhalb der Organisation zugute kommt, aber nicht im Sinne derjenigen Mitarbeiter ist, die bisher von der formalen Hierarchie profitiert haben. Weitere immaterielle Kosten, welche aus Mitarbeitersicht durch die Einführung neuer Steuerungsinstrumente entstehen können, sind beispielsweise Macht-, Status-, Einkommens- und Ansehensverluste.

Daraus folgt, daß bei der Einführung neuer Steuerungskonzepte zwischen Organisationszielen, Rollenerfordernissen und persönlichen Zielen der Mitarbeiter potentielle Divergenzen und damit ein hohes Konfliktpotential gegeben sein kann. Im Gegensatz zu den materiellen und immateriellen Kosten, welche für die Betroffenen zumeist schnell ersichtlich sind, sind jedoch die entstehenden materiellen und immateriellen Erträge für die Mitarbeiter oftmals ungewiß.¹⁷

Aus den vorausgegangenen Überlegungen kann geschlußfolgert werden, daß die erwarteten Kosten und Erträge für Unternehmen und Mitarbeiter differieren und sich anhand dieser Differenz auch eine unterschiedliche Anwendung und Implementierung neuer Steuerungskonzepte erklären läßt. Aus dieser Sicht kann die Ablehnung von HCM in der Managementpraxis durchaus rational sein. Allerdings erklärt der Verweis auf Nutzen und Kosten nur teilweise, welche Vertreter der Managementpraxis gegenüber HCM aufgeschlossener sind als andere, insbesondere wenn sie im selben Unternehmen beschäftigt sind. Überdies ist keineswegs sicher, ob Manager von HCM überhaupt Erträge erwarten.¹⁸ Vor diesem Hintergrund wählen wir nachfolgend einen breiteren Bezugsrahmen, um mögliche Einwände seitens des Managements gegen HCM zu erörtern. In diesem Bezugsrahmen ist die Problematik der ungewissen Kosten und Erträge aus der Einführung von HCM durchaus relevant; sie wird allerdings durch eine Reihe anderer unerwünschter Effekte ergänzt, wie wir anhand typischer Managerrollen aufzeigen werden.

3 Entscheidungsfindung und HCM-Logik

Die Einführung von Personalbewertungsansätzen verspricht wirtschaftlichen Zugewinn auf Unternehmensebene. Allgemein wird davon ausgegangen, daß HCM-Verfahren Manager bei ihrer Entscheidungsfindung unterstützen und die Rationalität von deren Entscheidungen verbessern können. Außerdem wird angenommen, daß HCM von den Anspruchsgruppen des Unternehmens begrüßt wird.

¹⁷ Diesen Hinweis verdanken wir einem anonymen Gutachter.

¹⁸ Vgl. hierzu den Hinweis von *Sadowski/Schröder* (1994), daß HCM Mißtrauen bei den Beschäftigten hervorruft.

Diese Annahmen beruhen allerdings auf zwei Voraussetzungen: Erstens wird unterstellt, daß einzelne Manager ihre Entscheidungen nach den in HCM-Ansätzen verwendeten Kriterien reflektieren können und auch wollen. Zweitens wird angenommen, daß die Anspruchsgruppen eines konkreten Unternehmens den ökonomischen Mehrwert des Einsatzes von HCM *tatsächlich* sehen. Diese zwei Voraussetzungen sind jedoch in der betrieblichen Praxis nicht zwingend erfüllt.

Zwar werden Managementvertreter häufig als eine Gruppe gesehen, die sich „typischerweise“ mit der dem HCM inhärenten Logik „identifiziert“, d. h. die in HCM-Ansätzen zugrundeliegenden Kriterien für ihre Entscheidungen grundsätzlich als relevant ansieht. Allerdings lassen sich im Management Entscheidungen auch nach zahlreichen anderen Gesichtspunkten treffen als nach den von HCM-Konzepten vorgeschlagenen Kriterien.¹⁹

Entscheidungskriterien stehen für spezifische Wertorientierungen und Normen einer Person und definieren, mit welcher Brille diese die organisationale Realität sieht bzw. welche Handlungsmuster als rational bzw. irrational gelten. Da je nach Logik die Verteilung von Ressourcen in Organisationen unter den Mitarbeitern bzw. zwischen dem Personal und anderen „Investitionsgütern“ sehr unterschiedlich ausfallen kann, widerspricht die HCM-Logik unter Umständen eigentlich gewünschten Ergebnissen.

Selbst wenn Manager ihre Entscheidungen mittels HCM-Ansätzen treffen *wollen*, heißt dies noch nicht, daß dies auch in jedem Unternehmen erwünscht ist. Welche Gesichtspunkte für Managemententscheidungen relevant sind, ist auch an Erfüllung von Erwartungen von Anspruchsgruppen eines Unternehmens gebunden. Manager stehen in Beziehung zu mehreren Anspruchsgruppen, gegenüber welchen sie ihre Aktivitäten und das Unternehmen vertreten müssen.²⁰ Die Haltungen dieser Anspruchsgruppen gegenüber HCM können aus verschiedenen Gründen, die im nächsten Abschnitt erläutert werden, ablehnend sein. Ein geringer Grad der Erwünschtheit der HCM-Logik durch das institutionelle Umfeld eines Unternehmens reduziert somit den Handlungsspielraum des Managements zum Einsatz von HCM-Konzepten.

Während Managementforscher häufig davon ausgehen, daß HCM zur Reflexion von Entscheidungen des Managements erforderlich ist und sich zur Legitimation gegenüber Stakeholdern grundsätzlich eignet, verdeutlichen die hier gemachten Ausführungen, daß HCM unter Umständen auch das Gegenteil bewirken kann. Wenn sowohl die individuelle Beurteilung von HCM zur Entscheidungsunterstützung von Managern als auch die Haltung der Stakeholder vornehmlich als negativ ausfällt, hat dies eine offene Ablehnung von HCM zur Folge.

4 Gründe für die Ablehnung von HCM

Bedingungen für die Ablehnung von HCM seitens des Managements lassen sich anhand der unterschiedlichen Rollen und Interaktionsbeziehungen von Managern festmachen.

19 Vgl. Townley (1999). Das Vorliegen unterschiedlicher Rationalitätskonzepte hat bereits Weber (1980) erörtert.

20 Vgl. Mintzberg (1973).

Gemäß der bekannten Typologie von Managerrollen von *Mintzberg*²¹ können Manager (bis zu) 10 verschiedene Rollen wahrnehmen.²² Diese lassen sich grob unterteilen in *interpersonelle Rollen*, *Informationsrollen* und *Entscheidungsrollen*. Aus jeder Rolle heraus lassen sich spezifische Aktivitäten gegenüber Anspruchsgruppen des Unternehmens definieren, welche durch die Logik eines neuen Managementkonzeptes wie HCM beeinflusst werden können. Je nach Kontext können sie zur Annahme oder Ablehnung der Managementkonzepte führen wie nachfolgend am Beispiel HCM verdeutlicht wird.

4.1 Interpersonelle Rollen

Innerhalb der interpersonellen Rollen geht es um die Pflege und Aufrechterhaltung zwischenmenschlicher Beziehungen.

Als *Repräsentatoren* ihrer Unternehmen erbringen Manager *symbolische* Handlungen, welche die Normen und die Werte der Organisation widerspiegeln. Damit übernehmen sie eine Vorbildfunktion für die anderen Organisationsmitglieder und tragen so zur Stabilisierung der Unternehmenskultur bei. Die Anwendung von HCM hat ebenfalls *symbolischen* Charakter, beispielsweise die Definition der „Förderung“ von Mitarbeitern als „Investitionen“ in diese. Diese Signalwirkung kann die Beschäftigten dazu bringen, ihre Arbeitsleistungen systematisch auf Gegenleistungen hin zu analysieren und gegebenenfalls zu einer Leistungszurückhaltung bzw. zu einem Verlust an Loyalität führen.²³

In der Rolle als *Führer* gestalten Manager ihre unmittelbaren Beziehungen zu ihren Mitarbeitern als Vorgesetzte wie beispielsweise in der Anreizgestaltung, zur Motivation und Förderung. HCM beinhaltet Regeln, welche die Vergabe von Belohnungen oder Förderungsmaßnahmen an bestimmte Voraussetzungen (in der Regel Leistungen bzw. Potentiale) koppelt. Dies schränkt den Spielraum des Vorgesetzten ein, *andere* Kriterien (z. B. Loyalität) im Rahmen der Mitarbeiterförderung bzw. Personalentwicklung heranzuziehen oder die Kriterien zu verändern. Manager mit abweichenden Entscheidungsregeln werden selbst begründungspflichtig und können in Folge eine Relativierung ihres Ansehens und der ihnen zugeschriebenen Kompetenz erfahren, was sich wiederum auf ihre Beziehungen zu Mitarbeitern negativ auswirken kann.

Manager pflegen nach *Mintzberg* Verbindungen zu einer Vielzahl von Einrichtungen außerhalb ihres Unternehmens (*Liaison*). HCM ist auch ein Kommunikationsinstrument, mittels dessen sie Kontakte zu wichtigen Anspruchsgruppen ihrer Organisation pflegen können. Wenn Manager jedoch *keine* für sie relevanten Adressaten für entsprechende Informationen sehen, d. h. das wahrgenommene Interesse an HCM gering ist (z. B. keine Resonanz des Umfelds auf etwaige Kennzahlenberichte und Veröffentlichungen) bzw. HCM sogar negativ gesehen wird

21 Vgl. *Mintzberg* (1973); *Mintzberg* (1975).

22 Untersuchungen, welche die auf Basis empirischer Beobachtungen von Managern im Arbeitsalltag entwickelte Typologie von *Mintzberg* repliziert haben, unterstützen die Existenz der 10 von *Mintzberg* identifizierten Dimensionen (vgl. z. B. *Kurke/Aldrich* [1983]). Allerdings variiert der Umfang, in dem die Rollen wahrgenommen werden in unterschiedlichen Branchen, Organisationen und Hierarchiestufen. Insofern dürften auch die Ursachen der Ablehnung von neuen Steuerungskonzepten mit den genannten Merkmalen variieren.

23 *Sadowski/Schröder* (1994) verwenden hierfür den Begriff der Rechenhaftigkeit.

(z. B. als unwirtschaftlich, weil die Ermittlung und Nutzung von Daten zu teuer sind, Erträge gegenüber den für die Einführung der Instrumente anfallenden Kosten als ungewiß eingeschätzt werden), wird HCM kein Thema in der Imagepflege sein.

4.2 Informationsrollen

In ihren Informationsrollen sammeln und verteilen Manager relevante Information sowohl von oben nach unten als auch horizontal.

Manager *beobachten* ihr Kontaktnetz (z. B. Managerzirkel, Wettbewerbsunternehmen, öffentliche Meinung) hinsichtlich neuer Informationen sowohl in dem sie gezielt nach Informationen fragen als auch durch Aufnahme von Gerüchten und Spekulationen. HCM kann hier als Orientierungsraster für eine strategische Überwachung des Umfelds²⁴ verwendet werden, welche Informationen hinsichtlich des Personals als relevant angesehen und erfragt werden. Wenn Manager die im HCM vorliegenden Indikatoren als nicht geeignet für ein solches Monitoring (für sich selbst oder zur weiteren Verwendung) ansehen, werden sie nicht als Raster für die Informationsgewinnung genutzt. Welche Gerüchte Manager aufnehmen, hängt von ihrem Kontaktnetz ab. Bei Vorbehalten im Umfeld (z. B. Berichte über mangelnde Eignung spezifischer Verfahren) werden negative Bedeutungen aufgenommen, die sich auf die eigene Sichtweise übertragen.

Manager stellen Informationen bereit für Personen, die diese sonst nicht ohne weiteres erhalten (*Verteiler*). HCM schafft Transparenz darüber, welche Mitarbeiter in der Organisation als Leistungsträger definiert werden. Damit ist auch eine Kennzeichnung von Nicht-Leistungsträgern impliziert, was zu einer Differenzierung innerhalb des Personals führt. Diese kann inkompatibel mit einer egalitären Organisationskultur sein und daher zu Mißstimmungen unter den Beschäftigten führen.

Manager fungieren als *Sprecher* für ihre Organisation gegenüber Einrichtungen, die Einfluß auf diese nehmen (z. B. Behörden, Gewerkschaften, Kunden). In dieser Rolle vermitteln sie u. a. die Ziele, Vorhaben und Werte der Organisation und rechtfertigen Aktivitäten und die dazu verwendeten Mittel. Manager können die Einstellung dieser Anspruchsgruppen gegenüber HCM als negativ einschätzen, z. B. weil diese HCM als unvereinbar mit den Organisationszielen (z. B. soziale Integration) ansehen oder weil durch die Anwendung *zusätzliche* Kosten entstehen (z. B. für Spezialisten, die HCM einführen und laufend betreiben). Wird eine negative Haltung der Anspruchsgruppen vermutet, unterbleibt die Kommunikation von HCM.

4.3 Entscheidungsrollen

Innerhalb dieser Rollen treffen Manager Entscheidungen über Veränderungsprozesse, Ressourcen und führen Verhandlungen. Die kontrollierten Veränderungsprozesse von Organisationen werden hier angestoßen.

Als *Unternehmer* müssen Manager den Fortbestand der Organisation sichern, indem sie laufend nach Innovationsmöglichkeiten suchen und Veränderungen in der Organisation durchführen. HCM schreibt Verfahren vor und beleuchtet Perso-

²⁴ Vgl. Ansoff (1976).

nal nach festgelegten Gesichtspunkten und trägt damit eher zur Stabilisierung als zum Wandel bei. Die Festschreibung von Bewertungsverfahren für Personal (z. B. Orientierung von Personalentscheidungen ohne Reflexion derselben an einem fixen Kennzahlensystem) kann eine Innovationsbremse sein, weil damit alternative Sichtweisen ausgeklammert werden und Wandlungsfähigkeit verringert wird.²⁵

Manager als *Störungsregler* müssen Spannungen zwischen verschiedenen Organisationsmitgliedern bzw. zwischen Organisation und Umwelt bewältigen. Konflikte können sich unter anderem auf Fragen der Beschäftigungspolitik beziehen und verschiedene Interessengruppen involvieren (z. B. Betriebsrat). HCM ist nicht isoliert in der Anwendung, sondern impliziert eine Verknüpfung mit personalwirtschaftlichen Maßnahmen (z. B. Vergütungsgestaltung). Konflikte können sich durch HCM verhärten, da eine enge Koppelung von HCM zu Gestaltungsentscheidungen gesehen werden kann. Durch Bewertungsergebnisse werden bestimmte negativ assoziierte (Folge-)Entscheidungen bzw. Entwicklungen antizipiert, ungeachtet dessen, ob diese vom Management intendiert sind. Die Regelung von Störungen wird durch HCM schwieriger, weil es *mehr* antizipierte Störungen gibt (z. B. weil sich Mitarbeiter Gedanken machen, welche Konsequenzen Bewertungen für sie haben könnten oder Betriebsräte ein neues Betätigungsfeld fänden).

Der Manager als *Ressourcen-Zuordner* entscheidet über die Verwendung und Ressourcen (z. B. Vergabe von Budgets). HCM impliziert eine Regelung, nach welchen Kriterien Ressourcen zugeordnet werden sollen. HCM nimmt insofern Entscheidungen für eine Ressourcenzuordnung vorweg, die der Manager möglicherweise auch anders hätte fällen können bzw. wollen. Insofern gibt der Manager ein Stück weit seine Kompetenz zur Entscheidungsfindung ab. Aufgrund von HCM lassen sich Entscheidungen zur Ressourcenzuordnungen standardisieren; sie werden für „jedermann“ möglich. Dies impliziert für den Manager einen Verlust an Entscheidungskompetenz, was zu Arbeitsunzufriedenheit führen kann.

In der Rolle des *Verhandlers* treffen Manager mit Vertretern externer Einrichtungen Entscheidungen zur künftigen Absicherung der Organisation (z. B. Verhandlungen mit Banken über Kredite, Unternehmensverkauf). HCM schafft eine Grundlage für solche Verhandlungen, indem der (Personal-)Wert des Unternehmens einbeziehbar wird. Durch eine Bewertung des Personals wird der Unternehmenswert weiter präzisiert, was die individuellen Verhandlungsspielräume des Managers für die Beschaffung von Ressourcen verringern kann.

5 Hebel zur Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte

Vor dem Hintergrund der hier aufgezeigten potentiellen Ablehnungsgründe stellt sich die Frage, mittels welcher Strategien potentielle Widerstände überwunden und Konzepte der Personalbewertung im Unternehmen eingeführt werden können.

Die Vielzahl an Beziehungen mit unterschiedlichen Stakeholdern, in denen Managementkonzepte wie HCM die Ausübung von Managerrollen berühren, machen deutlich, daß Konzepte, die bei *einzelnen* Managerrollen ansetzen, kaum eine Veränderung der Bereitschaft des Managers zum Einsatz von HCM bewirken dürften. Da die Rollen in der Praxis abhängig vom Managementlevel, der Organisation und

25 Vgl. Weber/Schäffer (1999).

Branche in unterschiedlichem Umfang wahrgenommen werden, ist eine Analyse der Situation individueller Manager zusätzlich erschwert. Für die Überwindung von Widerständen empfehlen sich daher Strategien, die ein Bündel von Ablehnungsursachen adressieren (sogenannte Hebel) wie nachfolgend gezeigt werden soll.

Grundsätzlich können Strategien für die Einführung von HCM daran anknüpfen, daß sich einzelne Manager abhängig von ihren bisherigen Erfahrungen und ihrer Biographie unterschiedlich mit HCM-Konzepten identifizieren und daß der Gestaltungsspielraum des Managements zum Einsatz von HCM an die Zusammensetzung der Stakeholder des Unternehmens gebunden ist.²⁶ Vorstellbar sind daher zum einen (1) der Austausch von Entscheidungsträgern im Management und zum anderen (2) eine Veränderung der Stakeholder entweder durch deren Überzeugung von HCM oder durch eine Veränderung von deren Zusammensetzung durch den Wechsel der Organisation in ein anderes institutionelles Umfeld (vgl. Abbildung 1).

1) Austausch von Entscheidungsträgern im Management	2) Veränderung von Stakeholdern	
	a) Überzeugung	b) Ablösung/Wechsel
– Rekrutierung	– Weiterbildung	Evaluation, inwieweit
– Versetzung	– Informationsveranstaltungen/-kampagnen	– von Stakeholdern wahrgenommene Funktionen benötigt werden
– Outplacement	– Spielraum zur aktiven Mitgestaltung	– Stakeholder abgelöst werden können
– Beförderung		

Abbildung 1: Hebel zu Überwindung von Widerständen gegen betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente

Ad. 1: Eine grundlegende Veränderung der Haltungen von Managern ist wenn überhaupt nur äußerst langfristig möglich. Daher ist eher ein personeller Austausch denkbar von Managern gegen Manager, die sich stärker mit der HCM-Logik identifizieren.²⁷ In Frage kommen in diesem konkreten Fall des HCM ökonomisch denkende Menschen mit Abstraktionsvermögen, aber auch sicherheitsbewußte Menschen (wegen des Bedarfs an kontinuierlicher Orientierung von Entscheidungen an vorgegebenen Prinzipien und formalisierten Methoden). Grundsätzlich eignen sich hierfür Absolventen von Business Schools und Universitäten, speziell Absolventen von BWL-Studiengängen, und Verwaltungsbeamte. Inwieweit konkrete Kandidaten eine Affinität gegenüber HCM aufweisen, kann über strukturierte Personalauswahlverfahren (z. B. Übung zur Entscheidungsfindung im Rahmen eines Assessment-Center) geprüft werden. Ein Überblick zu Haltungen des bestehenden Managements zu HCM läßt sich über Management-Appraisals gewinnen. Ergeben diese Analysen, daß gewünschte Orientierungen oder die Bereitschaft sich mit HCM auseinanderzusetzen fehlen, können gezielt Versetzungs- bzw. Outplacementmaßnahmen vorgenommen werden. Die Einbeziehung der Anwendung von HCM als Kriterium in Entscheidungen über Beförderungen

²⁶ Vgl. Harrison/John (1996).

²⁷ Vgl. Brunsson/Olsen (1993).

verstärkt die Identifizierung mit HCM zusätzlich, da hierdurch ein Bezug zwischen „guter“ Managementpraxis und dem individuellen Karriereerfolg hergestellt wird.

Ad. 2:

- a) Überzeugung von bestehenden Stakeholdern vom Nutzen von HCM-Konzepten.

Der Einsatz von HCM muß nicht notwendigerweise ökonomisch begründet werden, Überzeugung kann auch auf Basis anderer Möglichkeiten zur Realisierung von Interessen bzw. Verschaffung von Vorteilen erfolgen.²⁸ Dabei ist es wichtig, zu verstehen, was aus der subjektiven Wahrnehmung der Stakeholder durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte im einzelnen bedroht ist bzw. was aus ihrer Sicht verbessert werden kann. Im konkreten Fall des HCM ist beispielsweise denkbar, daß Stakeholder durch die Transparenzschaffende und meritokratische Wirkung Prinzipien gefährdet sehen, die aus der Art der bisherigen Entscheidungsfindung herrühren (z. B. Verlust von Flexibilität und Formlosigkeit in der Entscheidungsfindung, Reduzierung persönlicher Verantwortung). Prinzipiell ist es notwendig für Unternehmen, für die hervorgebrachten Bedenken Argumentationen zu entwickeln, mit denen sie bei spezifischen Stakeholdern am besten anknüpfen können. Diese gilt es dann gegenüber diesen Stakeholdern zu kommunizieren, um deren Unterstützung zu gewinnen. Neben den traditionellen Ansätzen der gezielten „Aufklärung“ durch Schulungen und Informationskampagnen ist die Schaffung von Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung bei der Ausarbeitung von Steuerungskonzepten ein wichtiger Hebel, um Widerstände zu überwinden. Die Zustimmung wird in diesem Fall dadurch erreicht, daß die Stakeholder sich selbst als verantwortlich für die Entwicklung der Konzepte sehen.

- b) Austausch von Stakeholdern durch Änderung der institutionellen Rahmenbedingungen

Da nicht jeder Stakeholder überzeugt werden kann (siehe Punkt 1) bzw. manchmal die Kosten für eine Überzeugung zu hoch sind, ist eine weitere Option, die Relevanz bisheriger Stakeholder zu überprüfen, neue Stakeholder zu gewinnen sowie sich von bisherigen zu trennen. Dies kann erfolgen, indem die Funktionen dieser Stakeholder evaluiert werden, inwieweit diese benötigt werden. Alternativ können Stakeholder identifiziert werden, welche die Funktionen bisheriger Stakeholder übernehmen können und die gegenüber HCM aufgeschlossen(er) sind (z. B. im Rahmen der Finanzierung, Marketing). Eine solche Vorgehensweise bedeutet eine gezielte Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen, insbesondere der Außenbeziehungen einer Organisation, und ist daher Bestandteil des strategischen Managements.²⁹ Diese Entscheidung ist damit in Verbindung mit der Positionierung des Unternehmens zu diskutieren.

Mitunter kann das Unternehmen die Erwartungen einzelner Stakeholder auch einfach „aussitzen“. Da die Erwartungen von Stakeholdern sehr heterogen bzw. mitunter auch widersprüchlich sein können, ergibt sich mitunter kein eindeutiges Signal an das Unternehmen, inwieweit HCM akzeptiert ist. Dies offeriert dem Management strategische Wahlmöglichkeiten für den Umgang mit solchen Erwar-

28 Vgl. Neuberger (1995).

29 Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001).

tungen.³⁰ Unter den zahlreichen Reaktionsmöglichkeiten auf institutionelle Herausforderungen lassen sich nach *Oliver* (1991) zwei Extrempositionen abgrenzen: *Erstens*, die vollständige Übernahme von Forderungen des institutionellen Umfelds und *zweitens*, deren offene Ablehnung. Die Wahl zwischen diesen Alternativen wird insbesondere durch die Heterogenität der Stakeholder beeinflusst. In homogenen Kontexten läßt sich abweichendes Verhalten schwieriger praktizieren als in Kontexten, die sowohl Zustimmung als auch Ablehnung beinhalten. Anders ausgedrückt: Unternehmen, deren Stakeholder HCM mehrheitlich bzw. geschlossen ablehnen, werden weniger ihre abweichende Einschätzung dazu artikulieren als solche, bei denen unterschiedliche Sichtweisen relevanter Anspruchsgruppen vorliegen. Im ersten Fall scheint daher die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente erst nach einer strategischen Umorientierung des Unternehmens möglich.

6 Fazit

Ziel dieses Beitrags war es, am Beispiel des HCM aufzuzeigen, worin die Ablehnung neuer Managementkonzepte durch das Management begründet sein kann und mit welchen Ansatzpunkten sie sich überwinden läßt. Demnach können betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte einerseits den Gesichtspunkten der individuellen Rationalitätssicherung von Managern widersprechen und andererseits mit den Erwartungen von deren Stakeholdern kollidieren. In welcher Hinsicht potentielle Interessensgegensätze zwischen Management und Managementkonzepten bestehen können, wurde anhand verschiedener Rollen illustriert, die Manager im Unternehmen einnehmen können. Damit wurde deutlich, wie vielschichtig die Aspekte sind, unter denen sich die Vor- bzw. Nachteile dieser Konzepte durch die Managementpraxis betrachten lassen und entsprechend unterschiedlich und rational die konkreten Gründe der Ablehnung sein können. In betrieblichen Kontexten können diese Gründe unterschiedlich ausgeprägt sein. Das im Rahmen dieses Aufsatzes erörterte Spektrum von Ablehnungsgründen bietet insofern einen Systematisierungsversuch; die Relevanz einzelner Aspekte ist an die Wahrnehmung der verschiedenen Managerrollen in der Praxis geknüpft, die einer empirischen Studie vorbehalten ist. Für die Überwindung von Widerständen gegen den Einsatz von betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten empfehlen sich daher Strategien, die ein Set von Ablehnungsursachen anstelle von einzelnen Gründen adressieren. Es wurde aufgezeigt, daß einerseits bei den Entscheidungsträgern im Management und zum anderen bei den Stakeholdern angesetzt werden kann; Strategien können entweder auf die Überzeugung der beteiligten Funktionsinhaber oder auf deren Ablösung bzw. Wechsel hin abzielen.

HCM ist bei weitem nicht das einzige Steuerungskonzept, dessen Anwendung in der betrieblichen Praxis hinter den Vorstellungen der Managementforschung zurückbleibt. Daher sind die hier angestellten Überlegungen auch für andere Instrumente zur betriebswirtschaftlichen Fundierung von Personalmanagemententscheidungen (z. B. Personalplanung, leistungsorientierte Vergütung, Leistungsevaluierung von Beschäftigten) sowie für andere betriebliche Funktionsbereiche (z. B. Produktion, Forschung, Marketing) relevant.

30 Vgl. *Oliver* (1991).

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric* (1996): Management Fashion, in: *Academy of Management Review*, 21, (11/1996), S. 254–285;
- Ansoff, Igor* (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Responses to Weak Signals, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28, (1/1976), S. 129–178.
- Backhausen, Wilhem/Thommen, Jean-Paul* (2003): *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*, Wiesbaden, 2003.
- Becker, Brian/Huselid, Mark A./Ulrich, Dave* (2001): *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston 2001.
- Becker, Brian E./Gerhart, Barry* (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, in: *Academy of Management Journal*, 39, (4/1996), S. 779–801.
- Brand, Julia/Welpe, Isabell M.* (2006): Ursachen der Ablehnung von Human Capital Management seitens der Unternehmensführung – eine Analyse aus Perspektive interpretativer Ansätze der Accountingforschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66, (5/2006), S. 540–558.
- Brunsson, Nils/Olsen, Johan P.* (1993): *The Reforming Organization*. London and New York 1993.
- Davenport, Thomas* (1999): *Human Capital. What is It and Why People Invest in It*. San Francisco 1999.
- Deutsches Rechnungslegungs-Standards Committee e. V. (2004): *Deutscher Rechnungslegungs Standard 12 „Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens“*.
- Fempfel, Kurt* (2000): *Das Personalwesen in der deutschen Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung*. Hohenheim. München 2000.
- Fitz-enz, Jack* (1994): HR's New Score Card, in: *Personnel Journal*, 73, (1994), S. 84–91.
- Führung, Meik* (2004): Risikoberichterstattung über Humanressourcen – Eine empirische Analyse der DAX 30, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, (2004), S. 183–206.
- Harrison, Jeffrey S./John, Caron H.* (1996): Managing and partnering with external stakeholders, in: *Academy of Management Executive*, 10, (2/1996), S. 46–60.
- Jäger, Wolfgang* (2002): Analysten entdecken das Human Capital, in: *Personalwirtschaft*, (12/2002), S. 16–18.
- Jäger, Wolfgang/Schütte, Martin/Traut-Mattausch, Eva* (2004): Humankapital in der aktuellen (Geschäfts-)Berichterstattung (Human Value Reporting) – Am Beispiel der deutschen DAX 30-Unternehmen, in: *Dürndorfer, Martina/Friedrichs, Peter* (Hg.): *Human Capital Leadership – Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von Morgen*. Hamburg 2004, S. 287–300.
- Kieser, Alfred* (1996 a): Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 65, (3/1996), S. 179–184.
- Kieser, Alfred* (1996 b): Moden und Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, (1/1996), S. 21–39.
- Klostermann, Karin/Kasztler, Andrea* (2006): Wissensbilanzierung – Instrumente zur Erfassung und Steuerung immaterieller Ressourcen, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, (4/2006), S. 219–225.
- Koch, Sebastian/Martina, Dietmar* (2003): Die HR-Berichterstattung der DAX 30-Unternehmen, in: *Personalführung*, (11/2003), S. 66–70.
- Kurke Lance B./Aldrich, Howard E.* (1983): Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work, in: *Management Science*, 29, (8/1983), S. 975–984.
- Mintzberg, Henry* (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York 1973.
- Mintzberg, Henry* (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact, in: *Harvard Business Review*, 53, (4/1975), S. 49–61.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph* (2005): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen*, 3. Auflage, Stuttgart 2001.
- Neuberger, Oswald* (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart 1995.
- Nicolai, Alexander/Simon, Fritz B.* (2001): Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren, in: *Wüthrich, Hans A./Winter, Wolfgang B./Philipp, Andreas* (Hg.): *Grenzen des ökonomischen Denkens – Auf den Spuren einer dominanten Logik*, Wiesbaden 2001, S. 499–524.

- Oliver, Christine* (1991): Strategic Responses to Institutional Processes, in: *Academy of Management Review*, 16, (1/1991), S. 145–179.
- Sadowski, Dieter/Schröder, Michael* (1994): Freiwillige Publizität und personalpolitische Reputation, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 46, (2/1994), S. 127–144.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman* (2004) (Hg.): *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit*. München/Unterschleißheim 2004.
- Schütte, Martin* (2005): Humankapital messen und bewerten: Sisyphusarbeit oder Gebot der Stunde, in: *Personalführung*, (4/2005), S. 18–27.
- Townley, Barbara* (1999): Performance Appraisal and Practical Reason, in: *Journal of Management Studies*, 36, (2/1999), S. 287–306.
- Tsui, Anne S./Gomez-Mejia, Louis R.* (1988): Evaluating Human Resource Effectiveness, in: *Dyer, Lee* (Hg.): *Human Resource Management – Evolving Roles & Responsibilities*. Washington 1988, S. 187–227.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (1999): Auf dem Weg zu einem aktiven Kennzahlenmanagement. WHU-Forschungspapiere, Juni 1999.
- Weber, Max* (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Auflage, Tübingen 1980.
- Welpe, Isabell M./Rachbauer, Sylvia* (2006): What is Different in Human Capital Management? The Necessity and Advantages of a New Philosophy for Human Resource Departments, in: *The International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3, (4/2006), S. 421–437.