

**H**eiko Weckmüller (und in einigen Kapiteln Mitverfasserinnen und Mitverfasser) geht der Frage nach, warum Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung so selten Eingang in die betriebliche Praxis, hier die Praxis des Personalmanagements finden. Es handelt sich nicht um die übliche Beschreibung der Kluft zwischen Theorie und Praxis, sondern um die systematische Bearbeitung der systemischen Voraussetzungen für einen erfolgreichen und fruchtbaren Dialog.

Am Anfang der Untersuchungen steht die provozierende und auch frappierende Darstellung eines (vielleicht typischen) Einzelfalles: Ein Personalmanager in leitender Funktion, der den Zugang zu seiner Führungsposition einem akademischen Abschluss verdankt, bekennt freimütig, dass er nach seinem Studium keinen einzigen wissenschaftlichen Artikel mehr gelesen habe.

Kernthese des Buches von Weckmüller ist, dass die empirische Personalforschung in den letzten Jahren in vielen Bereichen Ergebnisse hervorgebracht hat, die gewinnbringend in die betrieblichen Entscheidungsprozesse eingebunden werden können. Es geht ihm nicht darum, die gesamte betriebliche Personalarbeit zu verwissenschaftlichen, sondern nur darum, Praktikerinnen und Praktikern Hilfestellungen zu leisten, die ihrerseits Ergebnisse der Personalforschung nutzen wollen. Nach Ansicht des Autors kann die Personalforschung heute einen wesentlich größeren Beitrag zur Lösung praktischer Probleme liefern, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Gleichwohl informieren sich Personalmanager überwiegend bei ihren Kollegen und stehen selten in Verbindung mit Personalforschern. Weckmüller erkennt durchaus an, dass intuitive, auf Berufserfahrung beruhende Urteile wegen ihrer Schnelligkeit in bestimmten Entscheidungssituationen durchaus sinnvoll sein können. Es besteht allerdings immer die Gefahr, dass ähnliche Denkmuster verstärkt und neue Ansätze verdrängt werden.

Personalwirtschaftliche Forschungsergebnisse hätten nach Ansicht des Autors selbst dann ihre Bedeutung, wenn ein Großteil empirischer Forschungsarbeit irrelevant sein sollte. Denn wissenschaftlich fundierte Fakten können strategische personalwirtschaftliche Entscheidungen insbesondere dann unterstützen, wenn in der Praxis eine hohe Unsicherheit vorliegt. Da sich der Nutzwert der Personalarbeit nicht immer direkt im Unternehmenserfolg ausdrückt, ist auch die Praxis auf Zwischengrößen angewiesen, die den Zusammenhang zwischen Einzelmaßnahme und Unternehmensstrategie herstellt. Eine Klippe ist dann allerdings in der Regel die konkrete Übertragung der Ergebnisse auf Ent-

scheidungsprobleme im eigenen Unternehmen. Hier empfiehlt der Autor das Prinzip der „Umkehr der Beweislast“: Wenn wissenschaftliche Ergebnisse eine eindeutige Entscheidung nahelegen, so müssen spezifische Faktoren im Unternehmen angeführt werden, warum diese hier gerade nicht gelten sollen. Wissenschaftliche Ergebnisse zu nutzen heißt nicht, Informationen aus weiteren Quellen zu vernachlässigen.

Der Autor plädiert für ein faktenbasiertes Management, an dessen Ausgangspunkt die konkrete Formulierung eines Managementproblems steht. Die Entscheidungen werden dann auf der Basis der besten verfügbaren Fakten getroffen und dafür ist die Personalforschung eine wichtige Quelle. In großen Unternehmen ist bei der Umsetzung die Rollenverteilung innerhalb des gesamten Personalbereiches von Bedeutung. Hier können weitere Spezialisierungsvorteile genutzt werden.

In mehreren, auch einzelnen, verwertbaren Fallbeispielen vertieft der Autor seine Darstellung. Zum Beispiel bei der Bewertung der Nützlichkeit und Qualität von Personalauswahlinstrumenten oder der Regeln für die Zusammenarbeit von Teams und schließlich der Wirkung von finanziellen Anreizen auf die Produktivität. Maßnahmen der Mitarbeiterbindung stehen ebenso im Fokus wie die Gestaltung des sozialverträglichen Personalabbaus. Ganz konkret hilft der Autor dem Praktiker durch den Dschungel der wissenschaftlichen Veröffentlichungen und empfiehlt die Auswertung von Zeitschriften, da der relevante Wissenschaftsbetrieb heute überwiegend in Zeitschriften und nicht mehr in Büchern stattfindet.

Gewissermaßen zur Illustration der Zusammenarbeit wird zum Schluss ein Projektbeispiel „effektive Führung“ der Telekom Shop Vertriebsgesellschaft dargestellt. Die konkreten Ausgangspunkte von Wissenschaftlern der Universität zu Köln und der Geschäftsleitung der TSG werden beschrieben, die Praktiker erwarteten eine detaillierte Bewertung der Produktivitätswirkung der Führungskräfte innerhalb ihres Filialsystems, das grundlegende Interesse der Wissenschaft richtete sich darauf, mehr Erkenntnisse über den Beitrag von Humankapital zum finanziellen Erfolg eines Unternehmens zu gewinnen. Die Vorgehensweise wird detailliert beschrieben und aus der Sicht beider Akteure bewertet.

Insgesamt bietet das Buch einen gelungenen Brückenschlag zwischen praxisorientierter Theorie und theoriegeleiteter Praxis und verdient, von beiden Seiten mit Interesse aufgenommen zu werden. ■

MANFRED BOBKE-VON CAMEN, BONN



**HEIKO WECKMÜLLER:**  
**EXZELLENZ IM PERSONAL-MANAGEMENT**  
Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen

Haupe-Verlag,  
Freiburg/München 2013

ISBN 978-3-648-04107-9  
334 Seiten, 59,- €