



**KEINE PERSONALSTRATEGIE
OHNE PERSONAL-
RISIKOMANAGEMENT**
Plädoyer für eine Neuentdeckung



Unternehmen transformieren sich hin zu digitalen Produkten, digitalisierten Prozessen und neuen Geschäftsmodellen. In dieser Phase der „Häutung“ sind sie in besonderer Weise strategischen und operativen Risiken ausgesetzt. Die Unternehmensstrategie muss dieser Transformation eine Richtung geben und Risiken verringern. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die dauerhafte Sicherung von Beschäftigung ist dazu eine langfristig ausgerichtete, in die Unternehmensstrategie integrierte sowie aus dieser abgeleitete, zudem in sich konsistente Personalstrategie unverzichtbar.

Als Funktionalstrategie steht Personal anderen Strategiefeldern wie Finanzen, Forschung und Entwicklung und anderen gleichwertig gegenüber, greift auf ein ähnliches Instrumentarium zu und verfügt idealerweise über mindestens ebenso enge Nahtstellen zur Geschäfts- und Unternehmensstrategie. Bedauerlicherweise sind relevante, unternehmensbezogene und aus-

formulierte Personalstrategien allerdings eher die Ausnahme als die Regel (Weckmüller 2013, 138). Die Entwicklung einer Personalstrategie entspricht dem üblichen Vorgehen bei der Strategieentwicklung: Entwickelt man zum Beispiel die Unternehmensstrategie in Abhängigkeit von Vision und Mission eines Unternehmens unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren (also auch Personal), hat eine Funktionalstrategie ihrerseits wiederum die Unternehmensstrategie zum Ausgangspunkt ihrer Entwicklung.

Die strategischen Erfolgsfaktoren des Personalmanagements ergeben sich aus den Überlegungen von Ulrich und Brockbank (2005). Sie zeigen, dass folgende Kompetenzen der HR-Funktion besonders bedeutsam sind, da diese hierdurch einen Wertbeitrag für die Organisation und einen wichtigen Informationsbeitrag zur Entwicklung einer adäquaten Unternehmensstrategie leisten kann. Es werden Gestaltungshinweise für die folgenden sechs Dimensionen abgeleitet:

Umfeldwissen, externe Stakeholderorientierung, interne Stakeholderorientierung, wertsteigernde HR-Praktiken, HR-Ressourcen und Professionalität der HR-Funktion (Abb. 1).

Ähnlichen Überlegungen folgt das Modell des „Wertorientierten Personalmanagements“ der DGFP (2003). Die „Ableitungslogik aus der Unternehmensstrategie“ stellt sich hier wie folgt dar: „Wertorientiertes Personalmanagement steht für eine personalpolitische Strategie, die eine quantitative Ausrichtung der strategischen Erfolgsfaktoren, der strategischen Erfolgsprozesse und der Werttreiber des Personalmanagements beinhaltet und eine davon ausgehende Steuerung strategisch relevanter Personalaktivitäten umfasst“ (ebd. 23).

In sich konsistente und zyklische Strategieprozesse verfügen bei jedem dieser strategischen Erfolgsfaktoren über dazugehörige Erfolgsprozesse, an die sich weitere Konkretisierungsschritte in Richtung Explikation der Werttreiber (für die Erfolgsprozesse), der Indikatoren („woran genau können wir erkennen, ob unsere Werttreiber hinreichend gut sind?“) und der Maßnahmen („was können wir tun, um eine mögliche Lücke zu schließen?“) anschließen.

Setzt man voraus, dass es – wie in der strategischen Planung üblich – Klarheit in Bezug auf die Sollausprägung der Indikatoren gibt, verdeutlicht dieses Vorgehen gleichzeitig, dass eine Istmessung der Performance jedes einzelnen Erfolgsprozesses der Personalstrategie zwingend erforderlich ist, um entsprechende Maßnahmen ableiten, regelmäßig überprüfen sowie im Zweifel auch anpassen zu können. Die Qualität einer Personalstrategie ergibt sich dann aus der Wirksamkeit der in diesem Sinne kontrolliert ablaufenden Erfolgsprozesse, die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu fördern und auf diesem Weg den Unternehmenswert zu steigern.

RISIKEN AUS DER PERSONALSTRATEGIE

Eine zentrale Anforderung an HR ist demnach der Umgang mit Personalrisiken (definiert als Abweichung von geplanten Zielen, meist jedoch mit Fokus auf negative Abweichungen), die eng mit der Personalstrategie und den jeweiligen Erfolgsprozessen verknüpft sind. Dabei kann man mindestens zwischen Risiken durch das Personal oder für das Personal unterscheiden (Ackermann 1999), die im Rahmen des

DIE AUTOREN



PROF. DR. THOMAS BERGER ▶ Professor für Wirtschaftsingenieurwesen, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart
▶ thomas.berger@dhbw-stuttgart.de



JAN-PAUL GIERTZ ▶ Leiter des Referats Personalmanagement und Mitbestimmung, I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
▶ jan-paul-giertz@boeckler.de



PROF. DR. RÜDIGER REINHARDT ▶ Studiendekan Unternehmensführung (M.Sc.), Professor im Studiengang Automobilwirtschaft, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Geislingen
▶ ruediger.reinhardt@hfwu.de



ANNABELL SCHÜTTE ▶ Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), Stuttgart
▶ annabell.schuette@dhbw-stuttgart.de



Controllingprozesses gezielt gesteuert werden müssen. Das setzt voraus, dass a) ein spezifischer Personalcontrollingansatz vorliegen sollte, der auch den Umgang mit Abweichungen, sprich Risiken, beinhaltet und b) für die relevantesten Risikofelder geeignete Messgrößen definiert sind. Nur so kann eine zielgerichtete Steuerung der Risiken zum Beispiel mittels geeigneter Indikatoren sichergestellt (Kobi 2012) und wirksames strategisches Management überhaupt erst möglich gemacht werden.



Es existieren zahlreiche Ansätze zum Personalrisikomanagement (PRM), die nachfolgend kurz dargestellt werden. Wucknitz (2002) nutzt als Ausgangspunkt ein Ratingsystem im Personalbereich mit 36 Risikofaktoren, aufgliedert in zehn Risikokategorien. Waschbusch und Lesch (2004) haben erstmals ein Konzept entworfen, das sich neben den gesetzlichen Vorgaben auch mit den Bonitätsvoraussetzungen nach Basel II befasst. Drumm (2004) verfolgt einen entscheidungsorientierten Ansatz der Analyse des personalwirtschaftlichen Risikos, der in erster Linie funktionspezifischer Natur ist.

Das Konzept von Bernatzeder und Schütte (2005) unterscheidet verschiedene Risiken im Bereich Kultur, Werte und Strategie mit jeweiligen Unterkategorien. Müller-Nuspl (2007) verfolgte ebenso einen Ansatz des Personalcontrollings. Dieser orientierte sich an Wirkungsanalysen- und -prognosen. Leidig (2007) widmete sich unter anderem der Erkennung von „Nutzeneffekten“ und der

demografischen Entwicklung im Kontext der Personalrisiken bezüglich des Mangels an qualifizierten Fachkräften und Führungskräften. Przybilla (2008) ergänzt diesen Ansatz und rückt vor allem die Mitarbeiterbindung in den Vordergrund. Klöti (2008) hat sich im Rahmen seiner Analyse des Personalrisikomanagements mit den Verlustdatenbanken und Assessment auseinandergesetzt. Brand-Noé (2008) entwarf ihr PRM-Konzept als den Versuch der Untergliederung des H-Gebiets in verschiedene Prüffelder.

Diese Konzeptionen sind jedoch nicht oft von anderen Forschenden aufgegriffen worden, betrachteten nur Teilbereiche oder waren rein deskriptiv für die Risikoanalyse ausgelegt. Ackermann (1999) und Kobi (2012) haben im Vergleich dazu einen umfassenderen und praxistauglichen Ansatz entwickelt, ohne dabei allerdings über eine belastbare empirische Evidenz zu verfügen. Dennoch erscheinen ihre Ansätze für eine Wiederaufnahme der Debatte am anschlussfähigsten und werden im Folgenden kurz skizziert und im Anschluss hinsichtlich der damit verbundenen Nutzen-

erwartung auf Grundlage eines Systematik-Reviews diskutiert.

RELEVANTE KONZEPTE DES PERSONALRISIKOMANAGEMENTS

Personalrisikomanagement nach Ackermann. Ackermann sieht einerseits Personal und andererseits Personalmanagement als potenzielle Ursachen möglicher Risiken für eine Unternehmung, und zugleich sind beide auch selbst von den Risikoauswirkungen betroffen. So ergeben sich zunächst zwei Risikoperspektiven bezogen auf das Personal und das Personalmanagement.

Nur durch eine korrekte Einschätzung, Kontrolle und Steuerung der relevanten Risiken kann Personalmanagement eine hinreichende Strategiefähigkeit entwickeln, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu fördern und auf diesem Weg den Unternehmenswert zu steigern.

Bei Risiken „durch das Personal“ wird davon ausgegangen, dass nicht (regel)konformes Verhalten von Beschäftigten die meisten Risiken für eine Unternehmung bedingt – Beispiele wären etwa Betrugsfälle, die rechtliche und finanzielle Konsequenzen sowie auch Imageschäden mit sich bringen. Die „Risiken für das Personal“ umfassen im Gegensatz dazu diejenigen Risiken, welchen die Mitarbeiter ausgesetzt sind, zum Beispiel Gesundheits- oder Lebensgefährdung durch technische Mängel. Weiterhin kann auch das Personalmanagement selbst in seinen zentralen Managementprozessen Ursache von Risiken sein. Das jeweilige Vorgehen in den Bereichen der Personalbestandsanalyse / -prognose, der Personalbeschaffung, der Personalbedarfsplanung, der Personalfreisetzung, des Kostenmanagements, der Personalführung, des Personalinformationsmanagements und der Personalentwicklung kann fehlerhaft und nicht hinreichend an den Unternehmenszielen ausgerichtet sein.

Zu den Risiken für das Personalmanagement zählen hingegen Änderungen des ökonomischen Umfelds, neue technologische Entwicklungen, Wertewandel der Gesellschaft und arbeitsrechtliche Veränderungen. Der dahinterstehende Managementprozess setzt sich nach Ackermann aus den klassischen drei Kernelementen eines Regelkreises zusammen: Risikoerkennung / -analyse (durch und für Personal), Risikobewertung (nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit), Risikobewältigung (Kontrolle und Implementierung von Bewältigungsmaßnahmen) (Ackermann 1999).

Ein „systemischer“ Ansatz des Personalrisikomanagements wird durch Kobi definiert. Mittels dieses Konzepts werden die Risiken des Personals umfassend untergliedert. Aus Sicht des Unternehmens lassen sich vier Hauptrisikofelder identifizieren (Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisiko). Diese sind zwar nicht erschöpfend, decken aber nach Kobi die relevantesten Risiken aus der Praxis im Personalbereich ab und lassen sich (begrifflich oder inhaltlich branchenspezifisch) anpassen.

► **Engpassrisiko:** Das Engpassrisiko umfasst hauptsächlich Rekrutierungs-, Potenzial- und Bedarfslücken. Die Bedarfslücken werden nach unzureichender qualitativer und quantitativer Ressourcenplanung im Personalbereich differenziert, ein klassisches Risiko, das durch das Personalmanagement ausgelöst werden kann. Hierbei wird die Personalbedarfsplanung als nicht ausreichend in die Personal- und Unternehmensstrategie integriert angesehen, beziehungsweise die Ableitungen aus der Unternehmensstrategie wurden unzureichend umgesetzt. Zudem besteht keine Klarheit darüber, in welchen Bereichen sich die Zielgruppen befinden und in welchen Bereichen Engpässe auftreten.

► **Austrittsrisiko:** Hier werden Austritte von Beschäftigten genannt, die als relevant für das Unternehmen angesehen werden, wie zum Beispiel Schlüsselpersonen im Vertrieb oder spezielle Wissensträgerinnen. Nach Kobi existiert keine allgemeine Formel für die Bewertung des Austrittsrisikos. Daher sollten erfahrungsbasierte Kriterien auf Grundlage der Mitarbeiterstruktur, Unternehmensattraktivität und des Umfelds zum Einsatz kommen.



Aus Sicht des Unternehmens lassen sich vier Hauptrisikofelder identifizieren (Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisiko). Diese sind zwar nicht erschöpfend, decken aber die relevantesten Risiken aus der Praxis im Personalbereich ab.

► **Anpassungsrisiko:** Das Anpassungsrisiko betrifft im Kern falsch qualifizierte Mitarbeitende. Zur Prävention sei es notwendig, Umschulungen und Neuqualifizierungen an den konkreten qualitativen Bedarfen auszurichten. Das Risiko

kofeld des Anpassungsrisikos setzt sich aus drei Risikofeldern zusammen: dem Risiko der nicht aktualisierten Kompetenzen, der zu geringen Veränderungsbereitschaft und dem Risiko der ungenügenden Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit des Personals.

- ▶ **Motivationsrisiko:** Ein Motivationsrisiko ist laut Kobi eine „zurückgehaltene Leistung“. Die Gründe hierfür können vielfältig sein, wie zum Beispiel eine Überforderung (wie auch Unterforderung), aber auch mangelnde Perspektiven, gesundheitliche Probleme oder private Probleme. Indizien sind hier typischerweise Absenzen, Konflikte oder Minderleistungen.

EMPIRISCHE ERKENNTNISSE ZUR WIRKUNG VON PERSONALRISIKEN

Eine systematische Literaturanalyse von über 3 000 Quellen im Rahmen der Vorrecherchen für das genannte Projekt führte zur Identifizierung von 17 Studien mit konkreten Ergebnissen zur Wirkung von Personalrisiken. Diese konnten den Perspektiven von Kobi (2012) zugeordnet und deren Effektgrößen erfasst werden. Die Motivation war hier mit 64 Prozent der relevanteste Einflussfaktor, dann folgen die Anpassungsfähigkeit mit 18 Prozent, die Vermeidung der Austritte (Fluktuation) mit 14 Prozent und zuletzt die Engpassvermeidung (4 %).

Unabhängig davon, ob die Relevanz unterschiedlicher Risikokategorien allgemein variiert (z.B. in Abhängigkeit von externen Faktoren wie der Lage am Arbeitsmarkt) und auch unternehmensspezifisch unterschiedlich ausfallen mag, weist das Motivationsrisiko zweifellos den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg auf und hat deshalb auch auf allen Ebenen der Erfolgsprozesse und ihrer Indikatoren große Aufmerksamkeit verdient. Gerade hier gilt es also nach Indikatoren zu suchen, die dieses Risiko „am genauesten messen“ und zu einer Nachsteuerung der jeweiligen Strategie

wirksam eingesetzt werden können. Es wurde dabei auch ersichtlich, dass der Aspekt der Entstehung von Personalrisiken zum Beispiel durch das Personalmanagement selbst oder für das Personal, wie es Ackermann beschreibt, nicht adäquat durch empirische Studien erfasst ist.

VERBINDUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND PERSONALSTRATEGIE

Es wird deutlich, dass die Strategie eines Unternehmens (Ebene 1) unter anderem die folgenden Zielfelder enthält:

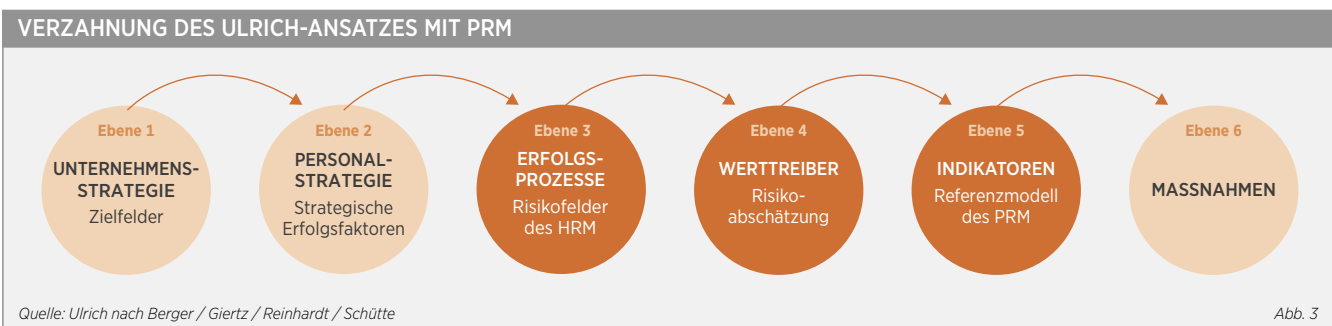
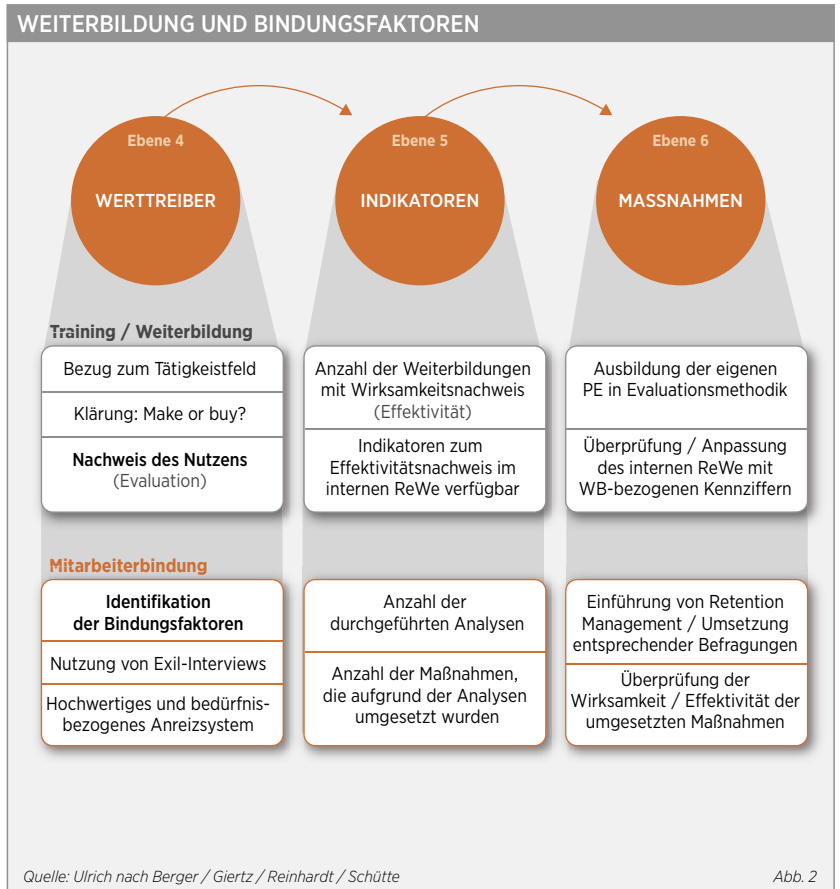
- ▶ Erhöhung der Profitabilität – um die Renditeerwartungen der Shareholder befriedigen zu können;
- ▶ Erhöhung der Marktanteile – um die eigene Position im weiter anziehenden Verdrängungswettbewerb verbessern zu können;
- ▶ Erhöhung der Kundenzufriedenheit – um Kunden binden und langfristige Profitabilität sicherstellen zu können;
- ▶ Erhöhung der Innovationsrate im Bereich Digitalisierung – um auch in Zukunft über Produkte zu verfügen, die die Kunden begeistern.

Die Konkretisierung von Personalstrategie (Ebene 2) ergibt sich direkt aus den Überlegungen von Ulrich: Es wird versucht, Antworten auf die folgenden Fragen zu geben, die in engem Bezug mit den sechs strategischen Erfolgsfaktoren des Personalmanagements stehen: Umfeldwissen, externe Stakeholderorientierung, interne Stakeholderorientierung, wertsteigernde HR-Praktiken, HR-Ressourcen und Professionalität der HR-Funktion.

ERFOLGSPROZESSE UND IHRE WERTTREIBER

In den nächsten Schritten erfolgt die konkrete Ausgestaltung der nachfolgenden Ebenen. Dabei steht der Erfolgsfaktor „Wertsteigernde HR-Praktiken“ (Ebene 2) in engem Zusammenhang mit dem Mo-

**Kostenlos testen!**
www-rexx-systems.com



tivationsrisiko aus dem PRM. Aus den Überlegungen von Ulrich werden die dazugehörigen Erfolgsprozesse aufgenommen (Ebene 3) und möglicherweise durch unternehmensspezifische Aspekte ergänzt beziehungsweise modifiziert. Jeder der einzelnen Erfolgsprozesse wird um die dazugehörigen Werttreiber (Ebene 4) ergänzt – auch hier haben die Überlegungen von Ulrich ebenfalls nur Hinweischarakter.

KONKRETISIERUNG MIT INDIKATOREN UND MASSNAHMEN

In den abschließenden Schritten erfolgt die weitere Konkretisierung der nachfolgenden Ebenen. Aus Abbildung zwei wird dies

anhand der beiden Werttreiber „Nachweis des Nutzens der Weiterbildung (Evaluation)“ und „Identifikation der Bindungsfaktoren“ (Ebene 4) verdeutlicht: Zunächst wird versucht, für jeden der relevanten Werttreiber entsprechende Indikatoren zu entwickeln.

Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage: Woran genau kann ich die aktuelle Leistungsfähigkeit meines Werttreibers messen? Im Zusammenhang damit steht die Frage, ob diese aktuelle Leistungsfähigkeit ausreichend ist, um einen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten zu können. Falls hier entschieden werden sollte, dass die Leistungsfähigkeit zu gering ausgeprägt ist, geht es im nächsten Schritt darum, entsprechende Maßnahmen abzuleiten (Ebene 6).

In Abbildung drei wird eine abschließende Übersicht über den Gesamtzusammenhang der Entwicklung einer Personalstrategie und deren Verzahnung mit dem PRM auf Basis der Überlegungen von Ulrich gegeben.

Mittels dieser Übersicht soll Folgendes verdeutlicht werden: Die Entwicklung einer wertorientierten Personalstrategie ist eine äußerst komplexe Angelegenheit und lässt sich nicht „an einem Nachmittag“ bewerkstelligen. Dies ist umso augenfälliger, wenn es um die Einbeziehung externer Stakeholder geht: Solche Analysen müssen gut vorbereitet sein.

Des Weiteren ist es wichtig, dass am Ende des Prozesses – der Entwicklung von Maßnahmen – nicht der Blick für das Ganze verloren geht: Es muss geprüft werden, ob es Synergien zwischen einzelnen Maßnahmen gibt und ob es Maßnahmen gibt, die möglicherweise einen zu geringen Nutzen beziehungsweise zu hohe Kosten mit sich bringen. Das Maßnahmenpaket sollte also abschließend in einer Gesamtschau diskutiert werden.

Mit der Definition der Maßnahmen ist der Prozess der Entwicklung einer Personalstrategie noch nicht abgeschlossen. Vielmehr gilt es jetzt, diese Maßnahmen entsprechend den Kenntnissen des Change Management umzusetzen und deren Umsetzungsqualität zu kontrollieren.

Last not least sollte deutlich geworden sein, dass die Überlegungen von Ulrich von „links“ nach „rechts“ immer weniger sichtbar beziehungsweise stärker durch unternehmensspezifische Elemente ergänzt oder ersetzt werden. Das heißt wiederum, das Modell von Ulrich nicht als ein eins-zu-eins zu kopierendes Modell eines strategischen Personalmanagements aufzufassen, sondern generell zu prüfen, an welchen Stellen genau Anpassungsnotwendigkeiten an betriebliche Belange bestehen.

Diese Hinweise sind einmal mehr für eine Integration des PRM in das strategische

HRM bedeutsam: Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Auswahl relevanter Bezugspunkte für die Ebenen drei bis sechs: Hier kann die Literatur zu den Risikofeldern des PRM hilfreich sein.

AUSBLICK

Nur durch eine korrekte Einschätzung, Kontrolle und Steuerung der relevanten Risiken kann Personalmanagement eine hinreichende Strategiefähigkeit entwickeln, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu fördern und auf diesem Wege den Unternehmenswert zu steigern. Ohne Personalrisikomanagement bleibt eine vermeintliche Personalstrategie ein austauschbarer und mit der Unternehmenswirklichkeit sowie der Wirklichkeit des Unternehmensumfelds kaum verbundener Gemeinplatz.

Aus Sicht der Autoren lässt sich Folgendes festhalten: Eine Unternehmensstrategie ist nur so gut wie ihre Implementierung – und diese ist wiederum zwingendermaßen von einem professionellen Umgang mit den Humanressourcen und strategischer Augenhöhe des HR-Bereichs abhängig. Dieser Anspruch wäre ohne ein praxisgerechtes Modell der kennzahlenorientierten Erhebung von Input, Potenzial und Output der Personalressourcen (z.B. im HCR 10 abgebildet, vgl. Scholz / Sattelberger 2013) und ein daran ansetzendes Personalrisikomanagement lediglich ein Lippenbekenntnis ohne besondere Erfolgsaussichten. Denn ohne das geeignete und unternehmensspezifische Messen und Steuern von Risiken (und auch Chancen) aus den Personalressourcen bleibt jede Strategie zahnlos. ●

Literatur

- Ackermann, K.-F. (Hg.) (1999): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden
- Bernatzeder, P. / Schütte, M. (2005): Risikomanagement des Humankapitals – Herausforderungen und Chance, in: Controller Magazin, 31 (2), 164-167

- Brand-Noé, C. (2008): Revision des Personalbereichs. Prüfungsplanung und -durchführung mit der „Prüfungslandkarte Personal“, Berlin, gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=612387 (Stand: 19.1.2021)
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.) (2003): Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg: Konzeption – Durchführung – Unternehmensbeispiele, Bielefeld
- Drumm, H. J. (2005): Personalwirtschaft, 5. Aufl., Berlin
- Drumm, H. J. (2004): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, unter Mitarbeit von R. M. Gillenkirch et al. (Hg.), Berlin / Heidelberg
- Klöti, L. (2008): Personalrisiken: qualitative und quantitative Ansätze für das Management von Personalrisiken, Bern
- Kobi, J.-M. (2012): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Aufl., Wiesbaden, gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1083347
- Leidig G. (2007): Personal-Risikomanagement und Zukunftsherausforderung. Konzeption, Gestaltung, Instrumente, 122-130
- Müller-Nuspl, C. (2007): Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen, in: German Journal of Human Resource Management, 21 (4), 499-502, DOI: 10.1177/239700220702100448
- Przybilla, A. (2008): Personalrisikomanagement. Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen. Wismarer Diskussionspapiere, 7
- Scholz, C. / Sattelberger, T. (2013): Human Capital Reporting. HCR10 als Standard für eine transparente Personalberichterstattung, München, beckassets.blob.core.windows.net/product/toc/9026717/scholz-human-capital-reporting-9783800642205.pdf (Stand: 16.7.2020)
- Ulrich, D. / Brockbank, W. (2005): The HR value proposition, Brighton/MA
- Waschbusch, G. / Lesch, S. (2004): Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen. Personalmanagement als Schlüssel zur Quantifizierung und Steuerung, Wiesbaden
- Weckmüller, H. (2013), Exzellenz im Personalmanagement: Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen, Freiburg / München
- Wucknitz, U. D. (2002): Handbuch Personalbewertung: Messgrößen – Anwendungsfelder – Fallstudien, Stuttgart