

Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Personalentwicklung

Wie lässt sich das Potenzial von Mitarbeitern erfolgreich entwickeln? Vier Autoren vom Fach meinen: mit Mut und Menschenkenntnis sowie bewährten Instrumenten der Personalwirtschaft. Was sich genau hinter den Ansätzen verbirgt und wie wirksam sie sind, erläutern die Testleser von managerSeminare.

► **David L. Dotlich, Peter C. Cairo, Stephen H. Rhinesmith: Kopf, Herz und Mut zum Risiko.** Campus, Frankfurt/Main 2007, 240 S., 39,90 Euro.

Das Buch „Kopf, Herz und Mut zum Risiko“ haben drei Berater von Mercer Delta mit langjähriger Erfahrung im Beratungsgeschäft verfasst. Darin schildern sie viele Einzelfälle, die ihren ganzheitlichen, systemischen Führungsansatz untermauern sollen. Den Ansatz im Allgemeinen beschreiben die Autoren im ersten Teil. Die nächsten drei Teile sind dann jeweils einem besonderen Aspekt dieses Führungsstils gewidmet. Grundlegende Hypothese der Autoren ist, dass jede erfolgreiche Führungskraft über eine ausgewogene Mischung aus Kopf, Herz und Mut verfügt bzw. in ihrem Führungsstil zwischen diesen Komponenten wechseln kann. Weiterhin versuchen die Autoren anhand von Einzelbeispielen zu belegen, dass sehr viele Führungskräfte, ebenso wie das Gros der Führungsliteratur, lediglich auf eine der drei Qualitäten fokussiert sind. Der zweite Teil thematisiert die „Führung mit dem Kopf“. Das meint: Vorgehensweisen überdenken, Grenzen neu definieren, etwas bewegen wollen und einen Standpunkt entwickeln. Der dritte Teil, die „Führung mit Herz“, umfasst vor allem Aspekte der emotionalen Intelligenz, der Empathie und der Zusammenarbeit. Schließlich beschreibt der

vierte Teil, „Führung mit Mut“, welche Bedeutung Risikobereitschaft und persönliche Integrität für einen Leader haben.

Holger Stein ■

► **Adrian Gostick, Chester Elton: Der unsichtbare Mitarbeiter.** Wiley-VCH, Weinheim 2007, 140 S., 19,90 Euro.

„Der unsichtbare Mitarbeiter“ von Adrian Gostick und Chester Elton ist ein Buch, das süchtig macht. Auch wenn man eigentlich kaum Zeit zum Lesen hat. Der Grund: Die wunderbar gelungene Einteilung des Buches in eine Fabel und Erläuterungen aus dem Businessalltag machen es dem Leser leicht, in Sachen Mitarbeitermanagement neue Verhaltensweisen zu studieren und bisherige Vorgehensweisen zu hinterfragen. Der erhobene Zeigefinger gegenüber Managern ist zwar spürbar, tut jedoch nicht weh. Eher das Gegenteil ist der Fall: Bei der Lektüre merkt man ganz deutlich die hohe Wertschätzung der Autoren. Inhaltlich werden die Leser kurz und knackig auf viele bekannte Sachverhalte der Mitarbeiterführung verwiesen. Neu ist jedoch die Art und Weise, wie die Inhalte vermittelt werden: nämlich in Form einer Fabel, die nach und nach erzählt und mit Berichten und Beispielen aus dem Unternehmensalltag ergänzt wird. Mit diesem sehr interessanten Vorgehen erläutern

die Autoren, wie es dazu kommen kann, dass Mitarbeiter im Unternehmen untergehen oder sich sogar ganz aus dem Unternehmen verabschieden. Und natürlich liefern Gostick und Elton eine Reihe von Ansatzpunkten, wie diese Entwicklung verhindert werden kann. Interessant zu erfahren ist, dass manchmal auch die Möglichkeit besteht, bereits „unsichtbare“ Mitarbeiter wieder für das Unternehmen zu gewinnen.

Ute Simon-Adorf ■

► **Waldemar Stotz: Employee Relationship Management.** Oldenbourg, München, Wien 2007, 212 S., 34,80 Euro.

Waldemar Stotz entwickelt in seinem Buch ein System zur Förderung der Mitarbeiterbindung. Ausgangspunkt dafür ist seine Annahme, dass die Mitarbeiter die wichtigste Quelle der Wertschöpfung und des Wettbewerbsvorteils sind. Deshalb ist es seiner Ansicht nach wichtig, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen und somit ihre Bindung zum Unternehmen zu gewährleisten. Leicht gesagt! Aber wie getan? In Anlehnung an das System Customer Relationship Management (CRM) hat Waldemar Stotz das System Employee Relationship Management (ERM) erarbeitet. Zu Beginn des Buches beschreibt er die Bestandteile von CRM, um anschließend die Parallelen zu

Die Testleser:



Dipl.-Psychologe **Holger Stein** aus Lorsch ist Trainer und Autor. Er hat sich auf wirtschaftspsychologische und betriebswirtschaftliche Themen spezialisiert. Seine Schwerpunkte sind Personalmanagement und Personalbeurteilung, Teamentwicklung, Führungskompetenzen sowie Karriereberatung. Kontakt: Holger_Stein@t-online.de

Ute Simon-Adorf ist selbstständige Autorin, Trainerin, Moderatorin und Coach in Koblenz. Kernthemen ihrer Arbeit sind Mentalcoaching und Teamentwicklung. Kontakt: kontakt@simon-adorf.de

Dr. Sylwia Skwierz ist Geschäftsführerin von Skwierz & Partner, Erkrath. Sie coacht und berät Führungskräfte internationaler Unternehmen. Trainings zu Gruppendynamik und Führungskräfteentwicklung führt sie in deutscher, englischer und polnischer Sprache durch. Kontakt: info@skwierz-partner.de

Myriam Götze ist Inhaberin der G.o.p.a.L. Training & Coaching e.K. in Mühlheim. Als systemischer Coach und ganzheitliche Trainerin verbindet sie in ihren Seminaren und Coachings Körper, Geist und Seele. Kontakt: goetze@gopal-training.de

dem von ihm entwickelten ERM aufzuzeigen. Basiselemente des ERM sind: Mitarbeiterauswahlverfahren, Identifikationsmöglichkeiten von Leistungsträgern sowie Verfahren zur Stärkung der Mitarbeiterbindung. Für die Implementierung von ERM verweist Stotz seine Leser auf Faktoren wie etwa die Rolle der Führungskraft und die Aufbereitung der Mitarbeiterdaten. Zudem gibt er seiner Zielgruppe eine Anzahl von Instrumenten (z.B. Anforderungsprofil, Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterzufriedenheitsindex, Leistungsbeurteilung, 360°-Feedback, Personalentwicklung und Führungsstil) an die Hand, mit denen sie das System ERM umsetzen können. Nicht zuletzt mithilfe dieser Instrumente sollen Unternehmen schließlich in der Lage sein, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu messen.

Dr. Sylwia Skwierz ■

► **Ulf Tödter, Jürgen Werner: Erfolgsfaktor Menschenkenntnis.** Cornelsen, Berlin 2006, 189 S., 14,95 Euro.

Ulf Tödter und Jürgen Werner möchten mit ihrem Buch „Erfolgsfaktor Menschenkenntnis“ erreichen, dass ihre Leser sowohl sich selbst als auch ihre Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten besser verstehen und einschätzen können. Möglich gemacht werden soll das durch neun Persönlichkeitsprofile

mit einem Bezug zum Businesskontext. Mit Hilfe eines Profilindikators können die Leser ihr eigenes Persönlichkeitsprofil und das ihrer Mitmenschen ermitteln. Tödter und Werner erläutern detailliert und beispielhaft jedes einzelne der neun Profile und die damit verbundenen Denk- und Verhaltensweisen in Sachen Führung, Entscheidungsfindung, Zeit- und Stressmanagement. Weitere Aspekte, die unter die Lupe genommen werden, sind: Kommunikation, Teamverhalten, Konflikthandling und Erfolgsdefinition. Dabei zeigen die Autoren, welche Fehler einem bei der Wahrnehmung und Beurteilung der einzelnen Charaktertypen unterlaufen können. Zudem zeigen die Autoren, wie die Denk- und Verhaltensmuster der neun Typen um neue Perspektiven bereichert werden können. Hilfreich für die Persönlichkeitsentwicklung sind auch die jeweiligen Werte- und Entwicklungsquadrate eines Profils, mit denen sich Grundwerte und Entwicklungspotenziale ermitteln lassen. Auf den Profilen basierende Übungen und Tipps sollen den Umgang mit anderen im Berufsalltag verbessern.

Myriam Götze ■

Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite! ►

Kopf, Herz und Mut zum Risiko



Der unsichtbare Mitarbeiter



Employee Relationship Management



Gehalt

Die Informationsdichte des Buches ist sehr niedrig. Die Autoren formulieren redundant und präsentieren viele allgemein gehaltene Beispiele. Einen neuen Ansatz, eine eigene Theorie oder wissenschaftlich fundierte und relevante Erkenntnisse sucht der Leser vergebens.



Die Informationsdichte ist hoch, aber nicht zu hoch. Denn gerade mit dem Ansatz, die Informationen in eine Fabel zu verpacken, erreichen die Autoren, dass sich möglichst viele Leser von ihren Impulsen angesprochen fühlen.



Das Buch liest sich gut. Die typischen Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung werden von Stotz übersichtlich dargestellt. Wer die Tools bereits kennt, kann die Passagen überfliegen. Interessant indes für Personalexperten sind die Abschnitte, in denen der Autor die Inhalte mit konkreten Beispielen erläutert.



Visuelle Gestaltung

Das Buch verfügt über keine erwähnenswerten grafischen Elemente, lädt dadurch also nicht zum Blättern ein. Symbole, Hervorhebungen oder Marginalien fehlen ebenso. Dadurch werden Querlesen und schnelles Auffinden bestimmter Textpassagen erschwert. Auf insgesamt 240 Seiten befindet sich lediglich eine (!) Abbildung.



Mit visuellen Hilfsmitteln wird kaum gearbeitet. Doch durch die fesselnde inhaltliche Verpackung fällt dieser Mangel kaum ins Gewicht. Dennoch: Bilder hätten die Wirkung der Fabel vielleicht noch mehr unterstützt. Und: Leider ist die Schriftgröße nicht gerade leserfreundlich.



Der gut lesbare Text wird durch Grafiken, Checklisten, kursiv gedruckte Zitate und optisch hervorgehobene Textpassagen angenehm aufgelockert. Die theoretischen Einheiten werden durch konkrete Fallbeispiele ergänzt. Die Fallbeispiele sind mittels Einrahmung und Nummerierung schnell zu finden.



Struktur/ Gliederung

Die einzelnen Kapitel werden sinnvoll zu thematischen Teilen zusammengefasst und vereinfachen so die Orientierung und das gezielte Lesen innerhalb des Buches. Die in sich geschlossenen Kapitel sind durch Zwischenüberschriften mehrfach untergliedert. Allerdings vermitteln die Überschriften kein Bild vom Inhalt des Kapitels. Zum Beispiel dürfte sich den meisten Lesern nicht erschließen, welche Themen die Autoren im Kapitel „Etwas bewegen“ behandeln.



Das Buch ist sinnvoll gegliedert. Weil in jedem Kapitel ein Teil der Fabel erzählt und mit Beispielen aus dem Unternehmensalltag angereichert wird, ist Querlesen gut möglich. Unterstützt wird das zielgerichtete Lesen auch durch Inhaltsverzeichnis und Quellenangaben.



Waldemar Stotz baut in seinem Buch die Entwicklung des ERM systematisch auf. Das zeigt auch die Inhaltsangabe. Aufgrund der Gliederung kann das Buch auch als Nachschlagewerk für einzelne Instrumente der Personalwirtschaft genutzt werden. Wünschenswert wäre indes ein Literaturverzeichnis, mit dessen Hilfe Einsteiger die Themen vertiefen können.



Verständlichkeit

Das Buch ist verständlich geschrieben. Die Autoren verzichten auf eine umständliche Sprache und zu viele Fachbegriffe. Veranschaulicht wird der Inhalt durch die zahlreichen Beispiele. Da die Autoren keinen wissenschaftlich belegten Führungsansatz beschreiben, ist das Buch auch für Laien leicht verständlich.



Der Inhalt ist sehr gut verständlich und flüssig zu lesen. Kurz und knackig werden die Themen auf den Punkt gebracht. Gerade dieser Schreibstil ermuntert auch Leser mit wenig Zeit, sich mit dem Buch zu befassen.



Der Text ist leicht verständlich. Stotz schildert immer wieder konkrete Situationen, die seine theoretischen Aussagen veranschaulichen.



Eignung

Der Untertitel des Buches „Das Komplett-Programm zur Entwicklung Ihrer besten Mitarbeiter“ ließe vermuten, dass das Werk für Führungskräfte und Personalentwickler von Interesse sein könnte. Leider aber wird kein durchgängiges Programm vorgestellt. Außer Verweisen darauf, dass bestimmte Aspekte in Seminaren und beim Coaching thematisiert werden sollten, finden sich keinerlei Ansätze und Methoden. Geeignet ist das Buch allenfalls als Einstieg in das Thema Führung.



Der AHA-Effekt des Buches: Die Lektüre bringt Führungskräfte „back to the roots“. Geeignet ist die Lektüre nämlich für Führungskräfte, die schon lange spüren, dass Macht nicht das einzige Mittel für gute Führung ist, und daher nach einem bewährten, vor allem jedoch wirksamen Führungsansatz suchen.



Das Fazit des Buches ist simpel: Die Unternehmensleitung kann ihre Mitarbeiter nur zufriedener stellen, wenn sie auf deren individuelle Bedürfnisse eingeht. Wie lässt sich dieses Ziel jedoch systematisch umsetzen? Die Antwort lautet: mit einem Griff in die Instrumentenkiste der Personalarbeit. Stotz bietet seinen Lesern jedoch keine allgemeingültigen Rezepte, sondern interessante Anregungen für die Personalarbeit im eigenen Hause.



Relevanz

Das Buch beschreibt zusammenfassend die aktuellen Anforderungen an Führungskräfte des mittleren und vor allem oberen Managements in Bezug auf ihre Mitarbeiter. Insgesamt enthält es jedoch wenig Neues.



Relevant ist das Buch in erster Linie für Personalverantwortliche vom Manager bis zum Abteilungsleiter. Aber auch Mitarbeiter können von der Lektüre profitieren, die zeigt, dass Führung viel mit Geben und Nehmen zu tun hat.



Für Einsteiger in die Personalarbeit bietet das Buch einen Überblick über bekannte Instrumente. Alten Hasen, die in ihrem Unternehmen nach systematischen Ansätzen für eine messbare Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter suchen, bietet das Buch zwar keine klaren Handlungsanweisungen, dafür aber durchaus interessante Anregungen.

