

Es zieht ein Herr Becker durchs Land ... noch immer – Replik zur Kritik am Artikel zur Saarbrücker Formel

Von Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Saarbrücken*)

„*Michel Schuhmacher* wurde bei der Formel 2 der Sportboote in diesem Jahr nur dritter, weil sein Ferrari gelb gestrichen war und die Farbe Gelb einen höheren Luftwiderstand hat als die Farbe Grün, weshalb er jetzt Logistikchef der Deutschen Bahn AG wird.“ Mit diesem Satz verhält es sich wie mit dem Aufsatz von Herrn *Becker*: Es ist so ziemlich alles falsch, was falsch sein kann – angefangen von Namen und Fakten bis hin zu Wirkungsvermutungen und Schlußfolgerungen.

Aus diesem Grund lag der Reflex nahe, auf die in dieser Zeitschrift publizierte Kritik von Herrn *Becker* an der Saarbrücker Formel überhaupt nicht zu reagieren. Denn: Um beispielsweise im Einleitungssatz zu *Michael Schumacher* auf jeden Fehler hinzuweisen, braucht man verglichen mit dem Ausgangstext ein Vielfaches an Platz. Dies ist weder den Lesern der BFuP zuzumuten, noch ist eine derartig umfassende Auseinandersetzung mit dem Gedankengut von Herrn *Becker* forschungsökonomisch zulässig. Man müßte also eigentlich den schönen Wiener Spruch verwenden: „Den ignorieren wir nicht einmal!“

Zum Glück macht es Herr *Becker* aber dem hier so arg gescholtenen Saarbrücker Forscher-Trio und dessen Ansatz dann doch leicht: Denn Herr *Becker* versucht gegenwärtig, seine im Kern immer gleich-falsche Kritik an Saarbrücken gleichzeitig in unterschiedlichsten Publikationen unterzubringen.¹ Somit braucht man seinen Text nur einmal zu lesen und kann dann Gegenargumente auf unterschiedliche Repliken verteilen. Nachdem es deshalb in der Zeitschrift PERSONAL im Dezemberheft 2006 den ersten Teil der Replik-Serie „Es zieht ein Herr Becker durchs Land“ gab,² folgt jetzt an dieser Stelle (quasi als Fortsetzung) die Stellungnahme auf die von Herrn *Becker* in der BFuP geäußerte Kritik.

Herr Becker und seine Verdienste

Zunächst als Einstieg zwei uneingeschränkt positive Aussagen zu Herrn *Becker*:

Wenn es Herrn *Becker* nicht geben würde, man müßte ihn erfinden! Denn er ist eine wirkliche Bereicherung der Diskussion. Um diesen Satz richtig einzuordnen, ist seine Seelenverwandtschaft mit dem Komiker *Heinz Becker* (verkörpert von *Gerd Dudenhöffer*) hervorzuheben. Diesen *Heinz Becker* kann man als Besserwisser, Nörgler und kleinkarierten Zeitgenossen beschreiben, der völlig ahnungslos seine Meinung zu allem und jedem verkündet. Zwei Pressezitate des Herrn *Becker*, wie man sie unter www.heinz-becker.de findet: „Null Ahnung von nichts, aber immer eine feste Meinung dazu“ und „Toleranz kann er noch nicht einmal buchstabieren“. Herr *Becker* – und damit ist jetzt wieder Professor *Manfred Becker* von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg gemeint – hat gute Chancen, zur Standardbereicherung von Powerpoint-Präsentationen zu werden: als markiger

*) Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken

1 Vgl. z. B. *Becker/Labucaj/Rieger* (2006), S. 30–32.

2 Vgl. *Scholz/Stein* (2006 a), S. 37–39.

Vertreter der Vergangenheit, dem das alles viel zu neumodisch, zu mathematisch, zu vernetzt, zu strategisch und vor allem zu wenig „becker-isch“ ist. Gerade dieses Zerrbild eines veralteten Personalentwicklers kann im Diskurs mit dem Publikum die Besonderheiten und Fortschritte einer zeitgemäßen Personalarbeit deutlich machen.

Die zweite positive Aussage betrifft die ersten beiden Sätze des Abstracts zu seinem Beitrag, die eindeutig richtig sind. Sein erster Satz lautet: „Die Saarbrücker Formel als Instrument zur Messung des Humankapitals hat seit ihrer Vorstellung im Jahre 2004 einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt.“ Dies mag zwar Herrn *Becker* ärgern, ist aber zutreffend. Die Saarbrücker Formel als ein kleiner und peripherer Baustein der Saarbrücker Personalmanagement-Forschung hat tatsächlich eine wesentlich größere Eigendynamik entwickelt, als man es üblicherweise von wissenschaftlichen Konzepten erwartet. Das ist erfreulich und zeigt einmal mehr, daß vorwärtsorientierte Konzepte zum Personalmanagement nicht nur aus den großen amerikanischen Beratungshäusern kommen müssen, sondern auch aus kleinen deutschen Universitäten kommen können. Dann schreibt Herr *Becker* im zweiten Satz: „Wissenschaftliche Beiträge, die sich in kritisch-konstruktiver Weise mit diesem Instrument zur Messung des Humankapitals auseinandersetzen und die Anschlußfähigkeit zu bestehenden Instrumenten des Human Capital Managements analysieren, gibt es bisher kaum.“ Die Aussage von Herrn *Becker* ist vollkommen richtig, gilt aber gleichermaßen und unverändert weiter. Denn der Beitrag von Herrn *Becker* ist

- (a) in keiner Weise wissenschaftlich,
- (b) in keiner Weise konstruktiv-kritisch und
- (c) allenfalls anschlussfähig zur Denkwelt des Herrn *Beckers*.

Der Frage, wie Herr *Becker* als weitgehend bemühter Quereinsteiger aus der Praxis zu der aus dieser Diskussion deutlich werdenden Fehleinschätzung seiner wissenschaftlichen Fähigkeiten kommt, soll an dieser Stelle nicht nachgegangen werden. Jetzt muß es erst einmal darum gehen, (aus Platzgründen nur) einige zufällig herausgegriffene Argumente von Herrn *Becker* als das zu enttarnen, was sie sind: nämlich demagogisch-rhetorischer Unsinn!

Herr Becker und seine Rhetorik

Das Grundprinzip von Herrn *Becker* ist immer das gleiche: Er sucht ein griffiges Wort und baut dann – unabhängig von jeglichem Bezug zum kritisierten Text – darauf eine Kontra-Argumentationskette auf. Er folgt dabei dem Muster „Die Überschuldung von Bayern München ist ein Skandal“ und „deshalb muß Bayern München die Schulden abbauen“. Viele sind gegen Schulden, viele sind gegen Bayern München, und viele finden deshalb diese Argumentation gut – ohne zu hinterfragen, ob Bayern München überhaupt Schulden hat. Einige Beispiele mögen diese vielleicht amüsante, auf jeden Fall aber unwissenschaftliche Argumentation belegen:

Unserem „ $FTE_i \cdot l_i$ “ wirft er fehlende „Marktorientierung“ vor. Das klingt gut, vernachlässigt aber die Tatsache, daß die Saarbrücker Formel explizit Marktgehälter fordert und nicht einzelfallspezifisch gezahlte Gehälter. Die Idee von Herrn *Becker*, Marktorientierung durch einen Kundenzufriedenheitsindex zu bestimmen, zeugt

von entlarvender Naivität und erschreckender Konzeptionslosigkeit – oder sollen wir analog den Wert eines Grundstückes durch Befragung der Parkplatzkunden ermitteln?

Unserem „ w_i/b_i -Faktor“ wirft er unter anderem vor, eine „unzulässige Vermischung aus ex ante- und ex post-Betrachtung“ darzustellen. Das klingt gut, ist aber grotesker Unsinn, weil sonst sowohl die Differenz aus Soll- und Ist-Lagerbestand wie auch betriebliche Abschreibungen ebenfalls eine „unzulässige Vermischung aus ex ante- und ex post-Betrachtung“ darstellen würden.

Dann schreibt Herr *Becker*: „ PE_i kann den Anspruch, eine Maßzahl für die Qualität der Personalentwicklung zu sein, nicht einlösen.“ Hier zeigt sich wieder, wie unseriös Herr *Becker* arbeitet: An dieser Stelle klebt bei Herrn *Becker* eine Fußnote und jeder Leser glaubt Herrn *Becker*. Nur steht im Original, auf das hier Bezug genommen wird: „Die HC-Wertkompensationskomponente repräsentiert indirekt zugleich den Wirksamkeitsfaktor ‚Qualität der Personalarbeit‘, wenn man davon ausgeht, daß eine Steigerung des Human Capitals letztlich das Ergebnis erfolgreicher Personalarbeit ist“. Das ist aber nun einmal etwas völlig anderes, was Herr *Becker* verstehen würde, wenn er sich einmal die Mühe gemacht hätte, sich wirklich mit dem Gedankengut der Saarbrücker Formel auseinanderzusetzen. Denn dann hätte er gemerkt, daß es natürlich sinnvoll wäre, ausschließlich „gute Personalentwicklung“ zu berücksichtigen. Nur solange es dafür keine wirklich überzeugenden Vorschläge gibt, bietet sich die Alternative „Seminartag-Äquivalent“ an. Spätestens hier wird die Attacke von Herrn *Becker* vollkommen unerklärlich: Denn eigentlich hätte Herr *Becker* für dieses Heft der BFuP einen Beitrag über „Personalentwicklung und Humankapital“ schreiben sollen. Das wollte er aber nicht, und statt dessen reichte er den jetzt abgedruckten Text als recycelten Artikel aus der Zeitschrift PERSONAL ein.

Schließlich schreibt Herr *Becker*: „Die Teilindizes Commitment, Context und Retention sind schon definitorisch nicht anschlussfähig an die durch die psychologische Grundlagenforschung etablierten Konzepte. So erinnert die Beschreibung“ Eigentlich sollte es egal sein, an wen oder was sich Herr *Becker* erinnert fühlt, solange drei (anerkannte) Aspekte wichtig sind und berücksichtigt bleiben:

- die Bereitschaft zur Erbringung von Leistung („Wollen“ = Commitment),
- die Möglichkeit zur Erbringung von Leistung („Können“ = Context) und
- die Bereitschaft zum Verbleiben im Unternehmen („Werden“ = Retention).

Ob sich Herr *Becker* dem anschließt, dürfte ebenfalls nachrangig sein. Für die Praxis ist es aber sehr wohl von Bedeutung, ob die Mitarbeiter bereit sind, Höchstleistung zu erbringen (Commitment). Ferner ist das leistungsermöglichende Umfeld wichtig (Context). Und schließlich ist es gängige Vorgehensweise bei Bewertungen, den Wert eines Vermögensgegenstandes in Abhängigkeit von seiner Ausfallwahrscheinlichkeit anzusetzen (Retention). Alles das scheint für Herrn *Becker* völlig neues Neuland zu sein.

Besonders schön auch dieser Satz von Herrn *Becker*: „Rückt man bei der Berechnung von M_i von der allen anderen Komponenten zugrunde gelegten Segmentierung nach Ausbildungsabschluß ab, ist eine Aggregation über alle Gruppen $i = 1, \dots, g$ nicht mehr zulässig, man würde ‚Äpfel und Birnen‘ addieren.“ Damit sind wir wieder bei der für Herrn *Becker* typischen Unseriosität angekommen: Nirgends

wird bei uns von einer für „alle Komponenten zugrunde gelegten Segmentierung nach Ausbildungsabschluß“ gesprochen. Das mag für Herrn *Becker* als altgedienten Weiterbildner der Fall sein. Der Leser des Papiers von Herrn *Becker* merkt es aber nicht, sieht nur die Implikation der Addition von „Äpfel und Birnen“ (wieder so eine suggestive Polemik von Herrn *Becker*) und gibt der Saarbrücker Formel einen Minuspunkt.

„Bedarfsorientierung wird verfehlt.“ Auch das ist wieder ein typischer *Becker*-Satz. Er unterstellt, daß bei der Bewertung des Humankapitals eine Bedarfsorientierung erforderlich sei, und moniert dann, daß diese fehle. Hier zeigt Herr *Becker*, daß ihm offenbar die Grundidee einer Unternehmensbewertung (eigentlich erstes Semester Betriebswirtschaftslehre) völlig fremd ist. Oder will er vielleicht die Bewertung der Finanzanlagen in einer Bilanz danach differenzieren, ob das Unternehmen das Geld braucht?

Diese Liste der unsinnigen Argumente und der unseriösen Verdrehungen könnte fortgesetzt werden, würde aber eine Replik implizieren, die mindestens so lang werden würde wie die „kritischen Anmerkungen“ des Herrn *Becker*.

Herr Becker und seine Professionalität

Herr *Becker* ist unbestreitbar in dem (kleinen) Teilbereich der instrumentellen Personalentwicklung durchaus kompetent. Das hat er während seiner Zeit in der Praxis gelernt und diesem Bereich ist er treu geblieben. Von vielem anderen hat er aber offenbar überhaupt keine Ahnung. Ein exemplarisches Beispiel ist der simple Vorgang einer Modell- beziehungsweise Theoriebildung. Herr *Becker* versteht offenbar überhaupt nichts von systemorientierter Modellbildung – das muß man zwar nicht, man sollte sich aber schlaumachen, bevor man lostrampelt.

Diese Schwäche an der Denkweise von Herrn *Becker* sieht man daran, wie er an unterschiedlichsten Stellen (aber immer irreführend falsch) unseren „ w_i/b_i “-Faktor kritisiert. Dabei übersieht er aber völlig die vier Ebenen der Modellbildung:

Auf der Ebene 1 gibt es ein abstraktes, mentales Modell. In unserem Fall zählt dazu die simple Annahme, daß sich der Wert des Humankapitals unter anderem auch durch die Aktualität des vorhandenen Wissens bestimmt. An dieser Aussage sollte eigentlich nicht einmal ein Herr *Becker* rütteln können, wengleich er immer wieder Zweifel sät.

Auf der Ebene 2 kommt es zur Bildung einer vereinfachten Formel, die humankapitalrelevante Zusammenhänge des Personalmanagements in ihrer verzahnten Struktur mathematisch abbildet. Dies hat in analoger Form schon *Forrester* in seinen Studien zum Club of Rome gemacht, das gibt es in jedem System Dynamics-Modell, und das steht in dieser Form in jedem guten Lehrbuch zur System- beziehungsweise Modelltheorie. Bei uns zählt dazu die Division von Wissensrelevanzzeit durch Betriebszugehörigkeit. Mit diesem Zwischenschritt, den man als bewußte Vereinfachung ansehen muß, kann man bereits arbeiten, man kann und soll aber auch noch weitergehen.

Genau das aber ist „Wissenschaft“! Sie zeigt sich jetzt im Versuch, als Ebene 3 dieses Konstrukt sukzessive zu operationalisieren und zu konkretisieren. Dies wurde bei uns inzwischen in Form einer Differenzierung nach Fach- und Erfahrungs-

wissen gemacht, an diversen Stellen publiziert,³ wird aber von Herrn *Becker* beharrlich ignoriert. Geradezu ein Brüller aber ist es, wenn Herr *Becker* – statt sinnvoll darüber nachzudenken, wie man Wissen besser abbildet – sich darüber ausläßt, daß es bei einer Betriebszugehörigkeit von Null zu einer Division durch Null und damit zu einem unzulässigen Wert kommt: Denn abgesehen davon, daß er damit wieder nur auf Ebene 2 argumentiert, kann es definitionsgemäß keine Betriebszugehörigkeit von Null geben, weil ein Mitarbeiter entweder Mitarbeiter ist (und dann eine Betriebszugehörigkeit hat) oder ein „Nicht-Mitarbeiter“ ist, dann aber auch in der Formel nicht berücksichtigt wird.

Ebene 4 ist im übrigen die Beantwortung der Frage nach der IT-mäßigen Umsetzung. Hierzu hatte Herr *Becker* – wie auch alle anderen Hochschulen⁴ – die Chance, mit seinen Studenten kostenlos die IT-Umsetzung der Saarbrücker Formel anzuwenden und damit Firmenbewertungen versuchsweise vorzunehmen.

Herr Becker und sein Paradigma

Wie bereits mehrfach an anderer Stelle betont, gibt es zur Bewertung des Humankapitals (mindestens) drei Paradigmen: Dies müßte Herr *Becker* eigentlich wissen, da er den hinführenden Aufsatz aus der Zeitschrift PERSONAL⁵ in seiner Kritik erwähnt. Mit keinem Wort geht Herr *Becker* aber auf diese Überlegungen ein – obwohl gerade sie es sind, über die es zu diskutieren gilt. Warum aber macht Herr *Becker* sein Paradigma nicht transparent? Hat er keines? Oder wechselt er das Paradigma je nach Publikationsorgan? Genau so sieht es aus! Wenn Herr *Becker* verlangt, die Personalentwicklung an der Verwendung und Nutzung des Humankapitals, also unter Einbeziehung der auf dem Produktmarkt erzielten Mehrwerte und Rückflüsse, zu messen, dann folgt er dem Überschußverteilungsparadigma. Was dies für den Mitarbeiter eines Konkursunternehmens bedeutet, liegt auf der Hand und wurde umfassend in der Replik in der Zeitschrift PERSONAL am Beispiel von BenQ⁶ erläutert. Wenn Herr *Becker* aber selber einen Vorschlag macht, dann folgt er – wie im nächsten Punkt besprochen, dem uralten Kostenverrechnungsparadigma. Also, Herr *Becker*: Was gilt denn nun? Oder spielt Herr *Becker* nur „Wie es Euch gefällt?“ Vielleicht aber hat sich Herr *Becker* noch gar nicht so tief mit der Materie beschäftigt? Dafür spricht, daß er die axiomatische Basis (auch) der Saarbrücker Formel beharrlich ignoriert – wie sie in der Dissertation von *Roman Bechtel*⁷ niedergelegt ist.

Herr Becker und sein Vorschlag

In der Zeitschrift Personalvermögen⁸ schlägt Herr *Becker* vor, Humankapital mit dem Instrument „Humankapitalbilanz“ zu bewerten. Das kennen wir nun bereits (spätestens) aus dem Jahre 1974. Hier addiert Herr *Becker* lustig bei Herrn *Mustermann* die Euro-Beträge für den Akademischen Titel „Dipl.-Kfm.“ mit einem Seminar und einem Auslandsaufenthalt, was dann aber wieder teilweise abge-

3 Vgl. *Scholz/Stein* (2006 b), S. 30–32.

4 http://www.orga.uni-sb.de/sfo_open.

5 Vgl. *Scholz/Stein* (2006 c), S. 52–53.

6 Vgl. *Scholz/Stein* (2006 a), S. 37–39.

7 Vgl. *Bechtel* (2006).

8 Vgl. *Becker/Rieger* (2006), S. 17–20.

schrieben wird. Nichts zu sehen von allen seinen Kritikpunkten, die er mühsam (aber ohne Grundlage und ohne Bezug) gegen uns in der Zeitschrift PERSONAL und der BFuP ins Feld führt. In der Zeitschrift Personalvermögen käumt Herr *Becker* völlig kritiklos ein 30 Jahre altes Konzept wieder, ohne auf die inzwischen an vielen Stellen eingesetzte Reflexion⁹ einzugehen. Damit hat Herr *Becker* nun wirklich jeden Anspruch auf Glaubwürdigkeit verspielt.

Herr Becker und seine Praxisnähe

Dies kann man exemplarisch und kurz machen. Glaubt Herr *Becker* wirklich, daß eine individuelle Humankapitalbewertung (mit allem, was dazu gehört) sinnvoll und realistisch ist?

Weiß Herr *Becker*, daß es in Deutschland Betriebsräte gibt? Kennt er Postulate nach der Corporate Social Responsibility? Warum setzt er sich über alles hinweg, was in Richtung auf Corporate Ethics geht? Hat Herr *Becker* schon einmal etwas von Datenschutz gehört? Ist vielleicht hier Herr *Becker* in seiner langen Zeit als Praktiker bei der Adam Opel AG sowie General Motors Europe mit einem anderen Wertesystem und mit einem anderen Verständnis des „betrieblichen Miteinanders“ geprägt worden? Orientiert er sich vielleicht mit seiner Forderung „Jeder Mitarbeiter bekommt seinen Humankapitalwert“ deshalb so stark an einem schlecht-interpretierten Amerika-Bild, wo der Mitarbeiter angesichts kurzfristiger Shareholder-Interessen keine Rolle spielt? Hofft er auf Akzeptanz und Aufträge von Personalvorständen, denen er bei Entlassungsentscheidungen helfen will?

Unsere Position ist hier ganz klar und eindeutig anders als die von Herrn *Becker*: Wir lehnen eine Humankapitalbewertung als Instrument der mitarbeiterbezogenen Individualsteuerung ab – aus konzeptionellen, ethischen, rechtlichen und unternehmenskulturellen Gründen.

Herr Becker und seine Polemik

Unerträglich ist die Polemik, die Herr *Becker* in seiner Argumentation verwendet und auf die man eigentlich überhaupt nicht antworten kann. Da schreibt Herr *Becker* von „Reißleinen“, die wir angeblich ziehen (dabei befinden wir uns auf sicherem Grund, während er selber gerade den freien Fall probt), da verwendet er für Saarbrücken Worte wie „Omnipräsenz“ (was allenfalls auf ihn selber mit seiner selbstreferentiellen Kritik an Saarbrücken zutrifft) und wie „Scheingenauigkeit“ (über die allenfalls Herr *Becker* mit seinen seltsamen Rechenbeispielen die Leser in die Irre führt).

Oder da formuliert er einmal ganz elegant: „Aber um es am Beginn des Beitrages klar zu sagen, mit der Brauchbarkeit und der logisch-formalen Stringenz der Saarbrücker Formel ist es – nach Ansicht der Autoren – wie mit den Kochkünsten der Alchemisten: Es dampft, zischt und qualmt gewaltig, aber heraus kommt eben kein Gold.“

Wir wollen einmal darüber hinwegsehen, daß es auch metaphorisch bei uns nie um die Produktion von Gold (sondern um einen kleinen Beitrag zur Humankapital-

9 Vgl. *Wimmer/Neuberger* (1998), S. 456; *Kiehn* (1996), S. 251; *Scholz/Stein/Bechtel* (2006), S. 80–85.

bewertung) ging. Trotzdem: So sollte Herr *Becker* weder als Hochschullehrer noch als Praktiker schreiben. Oder wie würde sich Herr *Becker* bei dem Satz „Bei Herrn *Becker* ist es wie bei einem alten Alchimisten: Es dampft, zischt und qualmt gewaltig, aber heraus kommt trotzdem nichts!“ fühlen?

Herr Becker und sein Verantwortungsgefühl

Man kann jetzt über verschiedene Facetten dieser von Herrn *Becker* losgetretenen Pseudo-Diskussion geteilter Meinung sein. In jedem Fall unüblich und unverantwortlich bleibt, daß Herr *Becker* zwei seiner Mitarbeiterinnen in seinen Anti-Saarbrücken-Feldzug einbezieht, um sich vielleicht sogar prophylaktisch hinter ihnen zu verstecken. Wenn schon ein „ordentlicher Professor“ glaubt, eine solche medienübergreifende Kampagne gegen Kollegen zu starten, dann sollte er auch den Mut haben, sich alleine dazu zu bekennen. Denn es ist zumindest nicht auszuschließen, daß Herr *Becker* trotz seines massiven (pseudo-wissenschaftlichen) Flächenbombardements und seiner (rhetorisch-geschickten) Streubomben letztlich vielleicht doch der Verlierer ist. Damit macht er aber auch Frau *Labucay* und Frau *Rieger* zu noch größeren Verliererinnen, da sie für den akademischen Betrieb als untragbar gelten könnten.

Herr Becker und seine persönliche Perspektive

Möglicherweise sieht Herr *Becker* sein persönliches Problem, als wissenschaftlicher Quereinsteiger und als Vertreter einer fast schon ausgestorbenen Form von (veraltetem) Personalentwickler in einer kleinen Ecke der Weiterbildung stecken geblieben zu sein. Und möglicherweise will er aus dieser Ecke hinaus in die wirkliche Welt des zeitgemäßen Personalmanagements. Deshalb sollte irgendjemand Herrn *Becker* einmal einen guten Rat geben: Von der Stelle kommt man nicht, indem man wie wild auf irgendetwas herumtrampelt. Denn dann erregt man zwar Aufsehen, man bleibt aber stehen. Daher sollte Herr *Becker* mit seiner unfundierten Polemik Schluß machen und anfangen, konstruktiv zu forschen!

Literaturverzeichnis

- Bechtel, R.* (2006): Humankapitalbewertung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration, München – Mering.
- Becker, M./Labucay, I./Rieger, C.* (2006): Formel ohne Fortschritt, in: *Personal*, 58. Jg., Nr. 11, S. 30–32.
- Becker, M./Rieger, C.* (2006): Erfassung von Humanvermögen auf Humanvermögenskonten, in: *Das Personalvermögen*, Nr. 3, S.17–20.
- Kiehn, A.* (1996): Möglichkeiten und Grenzen der ökonomischen Analyse der Wertschöpfung des Personalmanagements, Bamberg.
- Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R.* (2006): *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit*, 2. Auflage, München/Unterschleißheim.
- Scholz, C./Stein, V.* (2006 a): Es zieht ein Herr Becker durchs Land, in: *Personal*, 58. Jg., Nr. 12, S. 37–39.
- Scholz, C./Stein, V.* (2006 b): Wissensrelevanz in der Humankapitalmessung, in: *Computer + Personal*, 14. Jg., Nr. 2, S. 30–32.
- Scholz, C./Stein, V.* (2006 c): Das neue Paradigma der Humankapitalbewertung, in: *Personal*, 58. Jg., Nr. 7–8, S. 52–53.
- Wimmer, P./Neuberger, O.* (1998): *Personalwesen, 2. Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling*, Stuttgart.