

Jean-Marcel Kobi

# Personalrisikomanagement

Strategien zur Steigerung des People Value

3., vollständig überarbeitete Auflage

4y Springer Gabler

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
------------------------------------	-------------

## **Teil I Personalrisikomanagement im Kontext des Unternehmens**

<b>1 Personalrisikomanagement - ein zentrales Thema</b> .....	<b>3</b>
1.1 Fehlende Leistungsträger (Engpassrisiko) .....	3
1.2 Gefährdete Leistungsträger (Austrittsrisiko) .....	3
1.3 Falsch qualifizierte Mitarbeitende (Anpassungsrisiko) .....	4
1.4 Zurückgehaltene Leistung von Mitarbeitenden (Motivations- oder Leistungsrisiko) .....	4
<b>2 Personalrisikomanagement im Überblick</b> .....	<b>7</b>
2.1 Felder des Personalrisikomodells .....	7
2.2 Weitere Personalrisikofelder .....	8
2.3 Beurteilung der Personalrisikoschwerpunkte .....	9
2.4 Risikozyklus .....	13
<b>3 Notwendigkeit eines Personalrisikomanagements</b> .....	<b>15</b>
3.1 Vernachlässigtes Humanvermögen .....	15
3.1.1 Keine Ressource wird so schlecht genutzt wie die Human Resources .....	15
3.1.2 Die Mitarbeitenden stehen nicht wirklich im Mittelpunkt .....	15
3.1.3 Die Führungsqualität ist in vielen Unternehmen unterentwickelt ..	16
3.1.4 Das HRM stagniert .....	16
3.2 Steigende Bedeutung der Human Resources .....	17
3.2.1 Die Human Resources sind ein entscheidender Erfolgsfaktor ....	17
3.2.2 Die betriebswirtschaftliche Bedeutung ist unbestritten .....	17
3.2.3 Je turbulenter die Zeit, desto wichtiger die Menschen .....	18
3.2.4 Auch die Mitarbeitenden machen eine Return-on-investment-Rechnung .....	18

3.2.5	Der Unterschied zur Konkurrenz sind auch in Zukunft die Mitarbeitenden . . . . .	18
3.2.6	Die Mitarbeitenden sind das, was wir vermögen. . . . .	18
3.3	Gründe für ein fundiertes Personalrisikomanagement . . . . .	19
3.4	Entwicklungen und Trends, die die Personalrisiken beeinflussen. . . . .	21
3.4.1	Externe Einflüsse und Entwicklungen . . . . .	22
3.4.2	Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden. . . . .	22
3.4.3	Entwicklung des Arbeitsmarktes. . . . .	24
<b>4</b>	<b>Die Berichterstattung zu den Personalrisiken wird zur Pflicht. . . . .</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Personal risiken und Personalcontrolling . . . . .</b>	<b>29</b>
5.1	Messen ist eine Krücke, aber eine notwendige Krücke. . . . .	29
5.2	Ganzheitliches Personalcontrolling . . . . .	31
5.2.1	Strategisch . . . . .	31
5.2.2	Qualitativ. . . . .	33
5.2.3	Ganzheitlich. . . . .	34
5.2.4	Einfach und handlungsorientiert . . . . .	35
5.3	Beurteilungsmöglichkeiten. . . . .	36
5.4	Auswahl der Messgrößen. . . . .	36
5.5	Darstellung in einer Risikobeurteilungsmatrix oder einem Cockpit . . . . .	38
5.6	Humanvermögen. . . . .	39
 <b>Teil II Die Zentralen Personalrisiken</b>		
<b>6</b>	<b>Engpassrisiko (Fehlende Leistungsträger) . . . . .</b>	<b>45</b>
6.1	Identifizieren. . . . .	45
6.1.1	Bedarflücken. . . . .	45
6.1.2	Potenziallücken . . . . .	46
6.1.3	Rekrutierungsrisiken. . . . .	49
6.2	Messen und überwachen. . . . .	50
6.3	Steuern. . . . .	51
6.3.1	Integriertes Potenzialmanagement . . . . .	51
6.3.2	Rekrutierung . . . . .	63
<b>7</b>	<b>Austrittsrisiko (Gefährdete Leistungsträger) . . . . .</b>	<b>73</b>
7.1	Identifizieren. . . . .	73
7.1.1	Vielfältige Austrittsrisiken . . . . .	73
7.1.2	Warum gehen Mitarbeitende?. . . . .	74
7.2	Messen und überwachen. . . . .	75
7.2.1	Fluktuationskosten. . . . .	75

7.2.2	Kennzahlen . . . . .	76
7.2.3	Erkenntnisse aus Austrittsinterviews. . . . .	76
7.2.4	Indikatoren aus Mitarbeiterbefragungen. . . . .	77
7.2.5	Ermittlung des Ausfallrisikos einzelner Zielgruppen oder Personen. . . . .	77
7.3	Steuern . . . . .	81
7.3.1	Retentionmanagement . . . . .	81
7.3.2	Entgeltsysteme. . . . .	83
<b>8</b>	<b>Anpassungsrisiko (Falsch qualifizierte Mitarbeitende). . . . .</b>	<b>89</b>
8.1	Identifizieren. . . . .	89
8.1.1	Nicht aktuelle Kompetenzen. . . . .	90
8.1.2	Fehlende Bereitschaft, Unternehmenskultur und Veränderungen mitzutragen. . . . .	91
8.1.3	Ungenügende Flexibilität und Arbeitsmarktfähigkeit . . . . .	91
8.1.4	Freisetzungsrisiko. . . . .	92
8.2	Messen und überwachen. . . . .	92
8.2.1	Anpassungsrisiko messen. . . . .	92
8.2.2	Bildungscontrolling. . . . .	94
8.3	Steuern . . . . .	97
8.3.1	Personalentwicklung . . . . .	97
8.3.2	Lernendes Unternehmen. . . . .	101
8.3.3	Unternehmenskultur und Veränderungsbereitschaft . . . . .	104
8.3.4	Flexibilität . . . . .	108
8.3.5	Arbeits marktfähigkeit . . . . .	110
8.3.6	Personalfreisetzung . . . . .	111
<b>9</b>	<b>Motivations- oder Leistungsrisiko (Zurückgehaltene Leistung von Mitarbei- tenden). . . . .</b>	<b>115</b>
9.1	Identifizieren. . . . .	115
9.1.1	Mangelndes Commitment. . . . .	115
9.1.2	Innere Kündigung. . . . .	116
9.1.3	Burnout/Ausbrennen. . . . .	116
9.1.4	Unterschätzte ältere Mitarbeitende. . . . .	116
9.1.5	Absentismus. . . . .	117
9.2	Messen und überwachen. . . . .	117
9.2.1	Commitmentindikator aus Mitarbeiterbefragung. . . . .	117
9.2.2	Anzeichen innerer Kündigung. . . . .	117
9.3	Steuern . . . . .	119
9.3.1	Präventive Maßnahmen im Zentrum . . . . .	119
9.3.2	Commitment und Arbeitszufriedenheit . . . . .	120

9.3.3	Innere Kündigung . . . . .	120
9.3.4	Burnout/Ausbrennen . . . . .	121
9.3.5	Ältere Mitarbeitende . . . . .	121
9.3.6	Absenzenprophylaxe . . . . .	123
<b>10</b>	<b>Integritätsrisiko . . . . .</b>	<b>125</b>
10.1	Identifizieren . . . . .	125
10.2	Messen und überwachen . . . . .	125
10.3	Steuern . . . . .	126
 <b>Teil III Übergreifende Risikofelder</b>		
<b>11</b>	<b>Führungsrisiken . . . . .</b>	<b>131</b>
11.1	Identifizieren . . . . .	131
11.2	Messen und überwachen . . . . .	132
11.3	Steuern . . . . .	133
11.3.1	Führungstechnik und Führungskultur . . . . .	134
11.3.2	Vertrauen und Freiraum . . . . .	135
11.3.3	Experimentieren und reflektieren . . . . .	136
11.3.4	Kommunikation . . . . .	138
11.3.5	Sinn, Spaß, Spielraum . . . . .	139
<b>12</b>	<b>Risiken im HRM . . . . .</b>	<b>143</b>
12.1	Identifizieren . . . . .	143
12.1.1	Zu wenig strategisch und wertorientiert . . . . .	143
12.1.2	Zu wenig unternehmerisch und kundenorientiert . . . . .	144
12.1.3	Unklares Rollenbild . . . . .	145
12.1.4	Fragen . . . . .	145
12.2	Messen und überwachen . . . . .	145
12.3	Steuern . . . . .	147
12.3.1	HR-Strategie . . . . .	147
12.3.2	Instrumente und Systeme . . . . .	149
12.3.3	Neues Rollenverständnis . . . . .	151
<b>13</b>	<b>Psychologischer Arbeitsvertrag . . . . .</b>	<b>155</b>
<b>14</b>	<b>Breite Akzeptanz, aber noch zu wenig systematische Umsetzung . . . . .</b>	<b>159</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>161</b>
	<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>165</b>
	<b>Der Autor . . . . .</b>	<b>169</b>