

Jean-Marcel Kobi

# Personalrisiko- management

Strategien zur Steigerung  
des People Value

2., überarbeitete Auflage



# Inhaltsverzeichnis

<b>Zur Einführung</b> . . . . .	9
<b>Teil I Personalrisikomanagement im Kontext des Unternehmens</b> . . . . .	11
<b>1 Personalrisikomanagement – ein zentrales Thema</b> . . . . .	13
<b>2 Personalrisikomanagement im Überblick</b> . . . . .	17
2.1 Die Palette der Personalrisiken . . . . .	17
2.2 Integriertes Personalrisikomanagement . . . . .	19
<b>3 Personalrisikomanagement im Unternehmen</b> . . . . .	23
3.1 Steigerung des People Value . . . . .	23
<i>Keine Ressource wird so schlecht genutzt wie die Human Resources</i> . . . . .	23
<i>Die Mitarbeiter stehen nicht wirklich im Mittelpunkt</i> . . . . .	23
<i>Die Führungsqualität ist in vielen Unternehmen unterentwickelt</i> . . . . .	24
<i>Das Human Resources Management stagniert</i> . . . . .	24
3.2 Unterschätzte Bedeutung der Human Resources . . . . .	25
<i>Untersuchungen zufolge sind die Human Resources ein entscheidender Erfolgsfaktor</i> . . . . .	25
<i>Die betriebswirtschaftliche Bedeutung ist unbestritten</i> . . . . .	25
<i>Je turbulenter die Zeit, desto wichtiger die Menschen</i> . . . . .	25
<i>Auch die Mitarbeiter machen eine Return-on-investment-Rechnung</i> . . . . .	26
<i>Der Unterschied zur Konkurrenz sind auch in Zukunft die Mitarbeiter</i> . . . . .	26
<i>Die Mitarbeiter sind das, was wir vermögen</i> . . . . .	26
3.3 Entwicklungen und Trends, die das Human Resources Management beeinflussen . . . . .	27
<i>Externe Einflüsse und Entwicklungen</i> . . . . .	27
<i>Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter</i> . . . . .	27
<i>Entwicklung des Arbeitsmarktes</i> . . . . .	29
3.4 Strategie- und Kulturorientierung . . . . .	31
<b>Teil II Die einzelnen Personalrisiken</b> . . . . .	33
<b>4 Fehlende Leistungsträger (Engpassrisiko)</b> . . . . .	35
4.1 Bedarfslücken identifizieren und messen . . . . .	35
4.2 Potenziallücken identifizieren und messen . . . . .	38
4.3 Steuerung: Einkaufen oder entwickeln? . . . . .	40

## 6 Inhaltsverzeichnis

---

4.4	Interne Potenziale erfassen und entwickeln . . . . .	41
	<i>Ziele eines Personal- und Führungskräfteentwicklungskonzeptes</i> . . . . .	41
	<i>Bedeutung</i> . . . . .	42
	<i>Zuständigkeiten</i> . . . . .	43
	<i>Grundsätze</i> . . . . .	43
	<i>Übersicht</i> . . . . .	45
	<i>Definierte Kernkompetenzen</i> . . . . .	45
	<i>Individuelle Potenzialfassung</i> . . . . .	46
	<i>Führungskräfte- und Nachfolgeplanung</i> . . . . .	50
	<i>Individuelle Entwicklungsplanung</i> . . . . .	52
	<i>Überwachung</i> . . . . .	56
4.5	Potenziale extern einkaufen . . . . .	57
	<i>Facts</i> . . . . .	57
	<i>Bedeutung</i> . . . . .	57
	<i>Marketingdenken</i> . . . . .	58
	<i>Differenzierte Arbeitsplatzangebote</i> . . . . .	59
	<i>Attraktives Arbeitsumfeld</i> . . . . .	60
	<i>Attraktivität am Markt steigern</i> . . . . .	61
	<i>Auslese und Einstellung als Prozess</i> . . . . .	62
	<i>Rekrutierungsmöglichkeiten</i> . . . . .	63
	<i>Interviews</i> . . . . .	64
	<i>Auswahl/Entscheid.</i> . . . . .	65
	<i>Hochschulmarketing</i> . . . . .	65
<b>5</b>	<b>Austritt von Leistungsträgern (Austrittsrisiko)</b> . . . . .	<b>71</b>
5.1	Identifikation . . . . .	71
	<i>Entstehung</i> . . . . .	71
	<i>Auswirkungen</i> . . . . .	72
	<i>Warum gehen oder bleiben Mitarbeiter?</i> . . . . .	74
5.2	Messung . . . . .	76
	<i>Human Resources Research</i> . . . . .	76
	<i>Austrittsinterviews</i> . . . . .	76
	<i>Mitarbeiterbefragung</i> . . . . .	78
	<i>Messung des Ausfallrisikos für einzelne Personen</i> . . . . .	81
5.3	Retentionsmanagement . . . . .	83
5.4	Überwachung . . . . .	86
5.5	Total Compensation . . . . .	87
	<i>Total Compensation</i> . . . . .	87
	<i>Beispiel Investmentbanking</i> . . . . .	87
	<i>Allgemeine Trends/Entwicklungen</i> . . . . .	88
	<i>Lohnvergleiche</i> . . . . .	89
	<i>Modulares Lohnsystem</i> . . . . .	89
	<i>Erfolgsbeteiligung</i> . . . . .	91
	<i>Kapitalbeteiligung</i> . . . . .	92
	<i>Cafeteria-Konzepte</i> . . . . .	93

<b>6 Falsch qualifizierte Mitarbeiter (Anpassungsrisiko)</b>	95
6.1 Um- und Neuqualifizierungsnotwendigkeit	95
<i>Rasche Veränderungen zwingen zu größerer Flexibilität und ständiger Neuqualifizierung</i>	95
<i>Arbeitsmarktfähigkeit</i>	98
6.2 Messung	99
6.3 Steuerung	100
6.4 Reaktive Ansätze	100
<i>Vorruhestandsregelungen</i>	101
<i>Entlassungen</i>	102
6.5 Aktive Ansätze	105
<i>Intensive Beratung</i>	105
<i>Interne Versetzungen</i>	105
<i>Umschulungs- und Förderungsmaßnahmen</i>	105
<i>Neue Aufgaben schaffen</i>	105
<i>Interne Beratungsfirma</i>	106
<i>Auffanggesellschaft zur vorübergehenden Weiterbeschäftigung</i>	106
<i>Gleitender Übergang in den Ruhestand</i>	106
<i>Existenzgründungshilfen</i>	107
<i>Teilzeitarbeit</i>	107
<i>Arbeitszeitverkürzung</i>	108
<i>Job sharing/Job splitting</i>	108
<i>Sabbatical</i>	109
6.6 Präventive Ansätze	109
6.7 Personalentwicklung	111
<i>Bedeutung</i>	111
<i>Facts</i>	113
<i>Best Practices</i>	113
<b>7 Zurückgehaltene Leistung von Mitarbeitern (Motivationsrisiko)</b>	117
7.1 Innere Kündigung	117
7.2 Ausgebrannte	119
7.3 Ältere Mitarbeiter	120
7.4 Messung	121
7.5 Steuerung	123
<i>Präventive Maßnahmen im Zentrum</i>	123
<i>Spezifische Maßnahmen für ältere Mitarbeiter</i>	125
<b>Teil III Der Beitrag des Human Resources Management im Personalrisikomanagement</b>	127
<b>8 Human Resources Management aus einem Guss</b>	129
8.1 Steigerung des People Value	129
8.2 Human Resources im Kontext	129
8.3 Human Resources aus einem Guss	132

## 8 Inhaltsverzeichnis

---

<b>9 Früherkennung und Controlling</b> .....	135
9.1 Früherkennung erlaubt präventives Handeln .....	135
9.2 Human Resources Controlling .....	137
<i>Begriff</i> .....	137
<i>Facts</i> .....	137
<i>Bedeutung</i> .....	138
<i>Best Practices</i> .....	139
<i>Qualitative Mitarbeiterbefragungen</i> .....	143
<i>Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Cockpit</i> .....	143
<b>10 Unternehmenskultur und Führungsqualität</b> .....	147
10.1 Unternehmenskultur .....	147
<i>Facts</i> .....	148
<i>Bedeutung</i> .....	148
<i>Gestaltung der Kultur</i> .....	149
10.2 Führungsqualität .....	149
<i>Bedeutung</i> .....	149
<i>Best Practices</i> .....	150
<i>Transferierende Führung</i> .....	150
<i>Care based relationship</i> .....	156
10.3 Sinn, Spaß, Spielraum .....	157
<i>Sinn</i> .....	157
<i>Spaß</i> .....	157
<i>Spielraum</i> .....	158
<b>11 Beratung/Coaching/Führungsunterstützung</b> .....	159
11.1 Bedeutung .....	159
11.2 Best Practices .....	160
11.3 Coachingprozess .....	160
<b>12 Unterstützung von Lernfähigkeit und Lernprozessen</b> .....	163
12.1 Wissensmanagement .....	163
12.2 Lernendes Unternehmen .....	164
12.3 Rahmenbedingungen des lernenden Unternehmens .....	166
<i>Der erste Schritt ins Personalrisikomanagement</i> .....	168
<i>Vielfältige Ansatzpunkte des Personalrisikomanagements</i> .....	168
<i>Human Resources als entscheidender Erfolgsfaktor</i> .....	169
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	171
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	173
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	177
<b>Zum Autor</b> .....	181