

Przybilla, Anne

Working Paper

Personalrisikomanagement: Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen

Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2008

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Przybilla, Anne (2008) : Personalrisikomanagement: Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen, Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2008, ISBN 978-3-939159-46-9, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/39188>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Anne Przybilla

Personalrisikomanagement
– Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen

Heft 07 / 2008



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht und Tax and Business Consulting sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/fww/index.php>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-46-9

JEL-Klassifikation M12, M51, M54

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2008.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
1.1. Zielstellung	5
1.2. Vorgehensweise	5
2. Risiken	5
3. Personalrisiken	8
3.1. Beeinflussbare Personalrisiken	9
3.2. Nicht/marginal beeinflussbare Personalrisiken	14
3.3. Zusammenfassung	16
4. Personalrisikomanagement	16
4.1. Prozess des Personalrisikomanagements	17
4.2. Voraussetzungen für die Einführung eines Personalrisikomanagement-Systems	20
4.3. Zusammenfassung	21
5. Mitarbeiterbindung	21
5.1. Ziele der Mitarbeiterbindung	24
5.2. Faktoren zur Mitarbeiterbindung	27
5.3. Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung	29
5.4. Mitarbeiterbindungsmanagement (Retention-Management)	33
5.5. Zusammenfassung	35
6. Aufwand- und Nutzenüberlegungen der Mitarbeiterbindung für ein Unternehmen	35
7. Fazit	39
Literaturverzeichnis	40
Internetquellen	42
Weitere Quellen	43
Autorenangaben	43

1. Einleitung

Globalisierung und Deregulierung bringen den Unternehmen in vielerlei Hinsicht neue Möglichkeiten, ihr wirtschaftliches Handeln zu optimieren. Aber so wie durch diesen schnellen Wandel und die steigende Komplexität von Geschäften mehr Optionen entstehen, werden auch immer mehr neuartige Risiken bekannt oder genauer ausgedrückt; bewusster wahrgenommen. Zudem erfahren Unternehmen immer mehr, dass das Nichtbeachten von Risiken enorme Kosten verursachen kann. Ein effektives und effizientes Risikomanagement ist daher sehr wichtig (vgl. Hochrein 1999: 16 ff).

Allgemeine Risiken wie Markt-, Sicherheits-, Umwelt-, Unfall- und Prozessrisiken sowie die Gefahren in der Finanzindustrie wie Lebens- und Sachrisiken, Kredit- oder Zinsänderungsrisiken sind in der heutigen Geschäftswelt unmittelbar vorhanden. Sie sind erforscht, können gemessen, bewertet und mit einer Vielzahl von möglichen Maßnahmen, die von Kontrollen, dem Einsatz derivativer Finanzinstrumente bis hin zur Versicherung reichen, systematisch gesteuert und minimiert werden.

Neu erkannte Risiken wie zum Beispiel das Personalrisiko sind noch wenig systematisch erforscht, und werden deshalb, wenn überhaupt, nur punktuell und kaum ganzheitlich gesteuert (vgl. Kropp 2004: 132).

Die Rückbesinnung auf den Menschen in Unternehmen kann nicht verwundern, denn Wachstum, Profitabilität und Innovationen hängen direkt oder indirekt von den Mitarbeitern des Unternehmens ab (vgl. Kobi 1999: 19ff). Das Personal, oder auch Human Resources (HR) genannt, ist unbestritten die wertvollste und sensibelste Ressource eines Unternehmens, denn ohne ihn erfolgt keine Wertschöpfung. Aufgrund der Bedeutung von HR erstaunt es aber, dass bei der zunehmenden Sensibilisierung für Risiken und das Risikomanagement in den letzten Jahren die Personalrisiken und das Personalrisikomanagement weitgehend unbeachtet blieben (vgl. Kropp 2004: 132). Doch dies ändert sich, denn sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene haben die Themen Personalrisiken und Personalrisikomanagement einen bedeutenden Zuwachs an Relevanz erhalten. In diesem Zusammenhang seien nur kurz genannt der Sarbanes-Oxley Act in den USA, das KonTraG, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder die Bestimmungen in Bezug auf Basel II und Rating.¹

Das Thema Risikomanagement und genauer genommen das Thema Personalrisikomanagement gewinnt somit immer mehr an Bedeutung.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die demografische Veränderung, denn diese

¹ Die gesetzlichen Grundlagen werden auf Grund des großen Umfanges in dieser Arbeit nicht näher betrachtet, aber mehr dazu z.B.: Führung (o. J.: 1f); Hochrein (1999: 13); Paul (2005: 7).

führt dazu, dass immer weniger qualifizierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt vorhanden sind und Unternehmen schon heute große Schwierigkeiten haben, die richtigen Leute zu finden. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich von anderen Unternehmen abzugrenzen und ein entsprechendes Arbeitsumfeld schaffen, um die Mitarbeiter zu binden,² denn im erfolgreichen Wettbewerb sind die Qualifikationen und die Leistungen der Mitarbeiter der entscheidende Faktor. Daher wird das Binden von motivierten und qualifizierten Mitarbeitern durch entsprechende Maßnahmen und Instrumente an das Unternehmen immer wichtiger. Dem Thema „Mitarbeiterbindung“ oder auch „Retention-Management“ sollte daher viel mehr Beachtung geschenkt werden.

1.1. Zielstellung

Ziel dieser Arbeit ist, herauszustellen, wie sich das Personalrisikomanagement gestaltet und insbesondere, welche Bedeutung Mitarbeiterbindung für Unternehmen besitzt. In diesem Zusammenhang soll eine Beispielrechnung Aufschluss über die Kosten und Nutzen von Mitarbeiterbindung geben.

1.2. Vorgehensweise

Bevor das Thema Personalrisikomanagement und Mitarbeiterbindung näher betrachtet wird, erfolgt in den Kapiteln 2 und 3 eine Erläuterung der Begriffe „Risiko“ und „Personalrisiken“. Des Weiteren wird im 3. Kapitel eine Einteilung der unterschiedlichen Personalrisiken vorgenommen.

In Kapitel 4 wird auf das Personalrisikomanagement und dessen Prozess eingegangen.

Im 5. Kapitel wird das Thema Mitarbeiterbindung näher behandelt. Es werden die Ziele angesprochen, die mit der Mitarbeiterbindung verfolgt werden und die Maßnahmen und Instrumente, mit deren Hilfe Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden sollen.

Das 6. Kapitel gibt einen Aufschluss darüber, wie sich die Aufwand- und Nutzenüberlegung der Mitarbeiterbindung für Unternehmen gestaltet.

Im letzten Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung zu diesem Thema.

2. Risiken

Der Begriff „Risiko“ ist vermutlich abgeleitet von dem lateinischen Wort „risicare“, Klippe, was in der übertragenen Bedeutung „Gefahr“ ausdrückt.³ In der Literatur existieren eine Vielzahl von Definitionen (vgl. Wolf/Runzheimer

² Vgl. <http://jobs.stepstone.at/veranstaltungen.cfm?kursid=480>, abgerufen am 03.03.2008.

³ Vgl. <http://lexikon.meyers.de/meyers/Risiko>, abgerufen am 20.02.2008.

2001: 22 ff; Moser 2005: 4 ff).

Unter Risiko wird im engeren Sinne die Wahrscheinlichkeit verstanden, dass entgegengesetzt der Erwartung ein positives Ergebnis nicht bzw. ein negatives Ergebnis eintritt. In beiden Fällen kann die Zielerreichung eines Vorhabens bzw. eines Unternehmens konkret gefährdet werden. Im weiteren Sinne versteht man unter Risiko die positive oder negative Abweichung des tatsächlichen vom erwarteten Ergebnis. Dieser weite Risikobegriff bezieht somit die grundsätzlich vorhandenen Chancen einer risikobehafteten Aktivität mit ein.⁴

Erkennbar sind Risiken in einer potenziellen negativen Zielabweichung und sie resultieren aus Unsicherheiten der unternehmerischen Entscheidungsträger über die Zielwirksamkeit von Entscheidungen, denn sie sind vom Verhalten anderer Beteiligter innerhalb und außerhalb des Unternehmens abhängig (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerber, Gesetzgeber) (vgl. Kropp 2004: 132f). Für die Beteiligten stehen die eigenen Interessen und Ziele im Vordergrund, die nicht unbedingt mit denen der unternehmerischen Entscheidungsträger konform gehen müssen. Unsicherheitseinflüsse können aber auch durch überraschende, ungeplante, natürliche Veränderungen in der Natur als relevantes unternehmerisches Umfeld entstehen (vgl. Kropp 2004: 133).

Den Risiken stehen allerdings auch Chancen gegenüber. Chancen sind potenzielle positive Folgen für die Unternehmensziele. Entscheidungen rufen sowohl Chancen wie auch Risiken hervor. Die Entscheidungswahl richtet sich danach, inwiefern die Chancen die Risiken ausgleichen (vgl. Kropp 2004: 133).

Ein Blick auf die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, dass die Größe eines Risikos der wichtigste Faktor ist, der die Dringlichkeit von Gegenmaßnahmen beeinflusst. Die Größe des Risikos hängt von zwei Faktoren ab (vgl. Lappalainen u.a. 2000: 15):

- Folgen: Das Risiko ist umso größer, je größer der Schaden und je ernsthafter die Folgen sind.
- Wahrscheinlichkeit: Das Risiko ist umso größer, je wahrscheinlicher der Schaden eintritt.

In der folgenden Tabelle wurden die Ausmaße von „Wahrscheinlichkeit“ und „Folgen“ miteinander verbunden. Durch diese Verbundenheit wird eine Beschreibung der Größe eines Risikos möglich.

⁴ Vgl. Ackermann 1999: 48. Gemäß der Zielsetzung des KonTraG tritt im Zusammenhang mit dem Risikomanagement die enge Auslegung des Risikos in den Vordergrund. Insofern wird Risiko also nur als Gefahr und nicht – im positiven Fall – als Chance definiert.

Tabelle 1: Risikomatrix

Wahrscheinlichkeit des Austritts von Leistungsträgern	Folgen des Austritts von Leistungsträgern für das Unternehmen		
	Gering	Schädlich	Ernst
Unwahrscheinlich	1. Bedeutungsloses Risiko ↓ <i>Situation beobachten</i>	2. Geringes Risiko ↓ <i>Situation beobachten</i>	3. Mäßiges Risiko ↓ <i>Planung von Maßnahmen</i>
Möglich	2. Geringes Risiko ↓ <i>Situation beobachten</i>	3. Mäßiges Risiko ↓ <i>Planung von Maßnahmen</i>	4. Bedeutsames Risiko ↓ <i>Baldige Maßnahmen</i>
Wahrscheinlich	3. Mäßiges Risiko ↓ <i>Planung von Maßnahmen</i>	4. Bedeutsames Risiko ↓ <i>Baldige Maßnahmen</i>	5. Unerträgliches Risiko ↓ <i>Sofortige Maßnahmen</i>

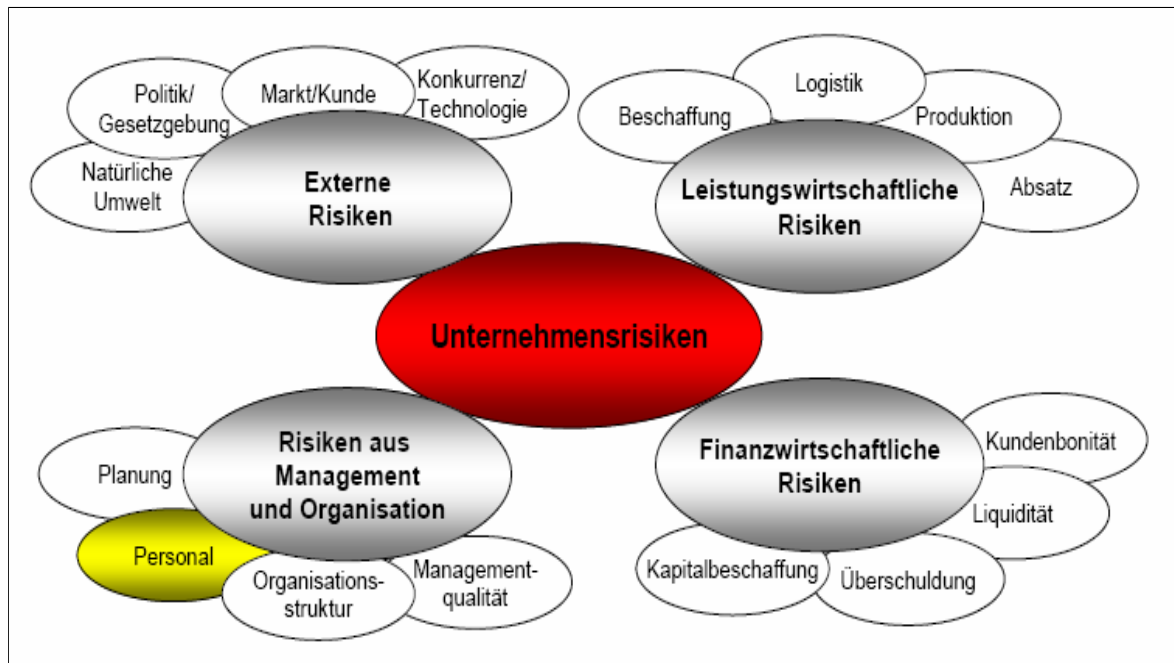
Quelle: In Anlehnung an: Lappalainen u.a. (2000: 15).

Ein **unerträgliches Risiko** verlangt sofortige Maßnahmen. Ein als **bedeutsam klassifiziertes Risiko** setzt baldige Maßnahmen voraus, um das Risiko zu vermindern. Ein **mäßiges Risiko** sollte bei der Planung von Maßnahmen im Gedächtnis behalten werden. Beim **geringen und bedeutungslosen Risiko** kann es genügen, die Situation zu beobachten.

In der Literatur sind einige Kategorisierungen von Risikoarten zu finden.⁵ Die einzelnen Risikoarten können nach ihrer Ursache, ihrem Erscheinungsbereich oder den Unternehmensbereichen, auf die sich ihre Konsequenzen auswirken, in Risikokategorien eingeteilt werden. In der folgenden Abbildung wurde auf die Unterteilung von Reichmann (2001) zurückgegriffen. So können Risiken beispielsweise in die Kategorien Externe, Finanzwirtschaftliche, Leistungswirtschaftliche oder solche aus Management und Organisation differenziert werden (vgl. Reichmann 2001: 611). Personalrisiken sind bei dieser Kategorisierung unter den Risiken aus Management und Organisation zu finden.

⁵ Vgl. hierzu z.B.: Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ (2001: 23ff).

Abbildung 1: Allgemeines Risikoprofil eines Unternehmens/Risikokategorien



Quelle: In Anlehnung an Reichmann (2001: 611).

3. Personalrisiken

Der Begriff „Personalrisiken“ wurde von Jean-Marcel Kobi (1999) geprägt. Er sagt aus, dass Unternehmen zwar diverse Risiken (z.B. Kreditrisiken, Zinsänderungsrisiken, Marktrisiken) anhand ausgefeilter Risikomodelle verfolgen und zu kontrollieren versuchen, die Personalrisiken und deren mögliche Kosten jedoch vernachlässigt würden (vgl. Kobi 1999: 13). Kobi hat dieses Problem erkannt und sich in seinen Arbeiten darauf konzentriert. Er gilt heute im deutschen Sprachraum als Vorreiter im Bereich des Personalrisikomanagements.

Kobi (1999: 17ff) differenziert die Personalrisiken in vier Hauptfelder:

- Falsch qualifizierte Mitarbeiter (Anpassungsrisiko),
- Gefährdete Leistungsträger (Austrittsrisiko),
- Fehlende Leistungsträger (Engpassrisiko) und
- Zurückgehaltene Leistung (Motivationsrisiko).

Die Personalrisiken können jeweils auf zwei Ebenen betrachtet werden: einerseits bezogen auf für das Gesamtunternehmen erfolgskritische Zielgruppen oder einzelne Geschäftseinheiten und andererseits hinsichtlich einzelner Personen.

Anzumerken ist, dass Kobi einige Risiken, wie z.B. die Gesundheit oder den Privatbereich des Mitarbeiters, nicht betrachtet. Ebenso ausgeklammert

werden Probleme im Zusammenhang mit Wirtschaftsspionage und Wirtschaftskriminalität (vgl. Baumgärtner 2005: 27).

Allgemein lassen sich Personalrisiken dahingehend definieren, dass sie potenzielle Gefahren für die Unternehmensziele sind, die durch die Vernachlässigung und/oder suboptimale Nutzung des Potenzialwesens Mensch (Human Resources) entstehen können (vgl. Kropp 2004: 134). Sie bilden eine Untergruppe der Unternehmensrisiken⁶ und stehen mit dem menschlichen Verhalten (Denken, Planen, Entscheiden und Handeln) in Verbindung.

Die Bedeutung des Begriffs „Personalrisiken“ ist allerdings zweideutig. Eine Interpretation bezeichnet Risiken, die auf das Personal, also die Beschäftigten, eines Unternehmens einwirken. Demzufolge also Risiken für den Menschen durch die Unternehmung. Eine andere Interpretation beinhaltet die Risiken für die Unternehmung durch die Mitarbeiter. Beide Risiken stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Auch wenn in der Literatur die zweite Begriffsdefinition im Vordergrund steht (vgl. Kobi 1999), sollte auch der Doppelcharakter berücksichtigt werden.

Um den Personalrisikomanagement-Prozess⁷ optimal zu strukturieren, ist eine Typologie der zentralen Risikofelder notwendig. Ohne eine solche Systematik ist es in der Praxis schwierig, erfolgreich zu arbeiten (vgl. Leidig 2007: 127). Es existieren viele unterschiedliche Einteilungen und Betrachtungen von Risiken.⁸ In der nachfolgenden Betrachtung erfolgt eine generelle Unterteilung der Risikofelder in beeinflussbare und nicht/marginal beeinflussbare (vgl. Leidig 2007: 127). Die letztere Gruppe wird von gesellschaftlichen Prozessen bestimmt, insbesondere auf der Ebene von Wertesystemen. Daneben kommt individuellen Prozessen, die aber auch mit durch das Gesellschaftssystem beeinflusst werden, eine große Bedeutung zu (vgl. Leidig 2007: 127).

3.1. *Beeinflussbare Personalrisiken*

In der nachstehenden Abbildung sind die verschiedenen beeinflussbaren Personalrisiken aufgeführt, die im Folgenden näher charakterisiert werden.⁹

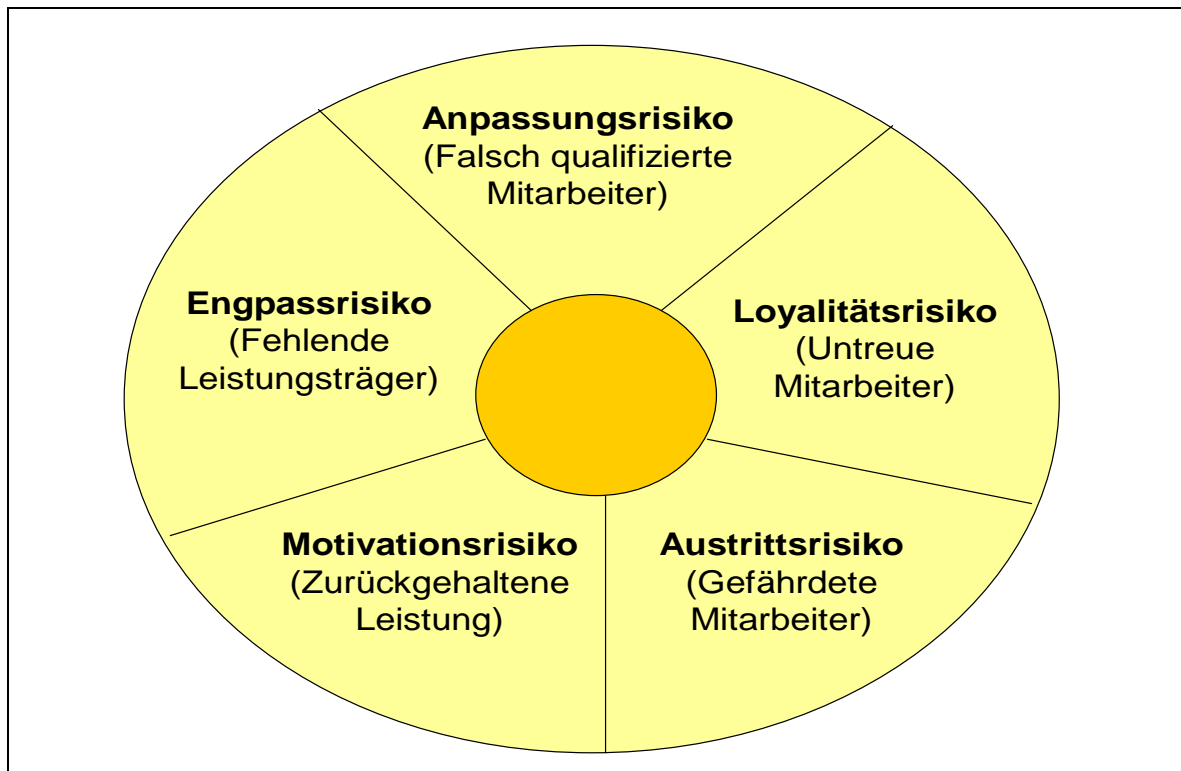
⁶ Siehe hierzu die Abbildung 1 in Kapitel 2.

⁷ Siehe hierzu Kapitel 4.1.

⁸ Vgl. hierzu z.B.: Kropp (2004: 139ff); Ackermann (1999: 66ff); Paul (2005: 13ff).

⁹ Vgl. hierzu auch Kobi (1999: 35ff); Zum Thema Loyalitätsrisiko und Wirtschaftskriminalität vgl. auch PwC (2003). Relevant ist in diesem Zusammenhang auch der Ansatz des Risk-/Fraud-Managements; vgl. auch Herzog (2006: 11-15).

Abbildung 2: Beeinflussbare Personalrisiken



Quelle: In Anlehnung an: Kobi (1999: 19); Leidig (2007: 127).

Engpassrisiko (fehlende Leistungsträger)

Ein Engpassrisiko entsteht, wenn im Unternehmen Leistungsträger fehlen. Das Risiko besteht darin, dass durch den Engpass Unternehmensziele nicht erreicht oder Projekte nicht realisiert werden können, weil nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen (vgl. Kobi 1999: 35ff). Grundsätzlich kann zwischen Bedarfslücken (funktionsbezogen) und Potenziallücken (personenbezogen) unterschieden werden. Die Lücken müssen identifiziert und gemessen werden. Dies geschieht im Rahmen der Personalbedarfsplanung, als Prozessfunktion der Personalwirtschaft. Beim Füllen der Lücken muss grundsätzlich entschieden werden, ob das Unternehmen die nötigen Qualifikationen intern aufbauen oder extern auf dem Arbeitsmarkt einkaufen will.¹⁰

Anpassungsrisiko (Falsch qualifizierte Mitarbeiter)

Unter diesem Begriff wird das Risiko verstanden, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen falsch qualifiziert sind. Das bedeutet, dass ihre Qualifikationen nicht (mehr) dem Anforderungsprofil ihrer Arbeitsstelle entsprechen, denn Veränderungsprozesse, technologischer Wandel, Restrukturierungen, Fusio-

¹⁰ Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Stauffer-Lorenz.pdf>, abgerufen am 17.03.2008.

nen, strategische Neuausrichtungen führen zu ständigen Veränderungen. Unternehmen befinden sich im rasch zunehmenden Wandel. Die Mitarbeiter werden neuen Situationen ausgesetzt und Flexibilität sowie Anpassung werden von ihnen gefordert (vgl. Kobi 1999: 95). Das stellt auch Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Sicherstellung von Qualitätskriterien wie die fachliche Qualifikation und Zuverlässigkeit von Mitarbeitern ist unabdingbar und vorausschauend zu planen. Wichtig ist, die Mitarbeiter präventiv auf die neuen Anforderungen aufmerksam zu machen und vorzubereiten.

Motivationsrisiko (Zurückgehaltene Leistung von Mitarbeitern)

Im Gegensatz zum Anpassungsrisiko, bei dem es sich um das „nicht Können“ (aufgrund der falschen oder unzureichenden Qualifikation) handelt, geht es beim Motivationsrisiko um das „nicht Wollen“. Also um das mehr oder weniger bewusste Zurückhalten von Leistung und der damit einhergehenden Leistungseinschränkung. Stimmen Rahmen- und Umfeldbedingungen für Mitarbeiter nicht, kann das zu Frustration, Demotivation, Leistungseinschränkung und innerer Kündigung der Mitarbeiter führen. Da sich das jedoch kein Unternehmen auf Dauer leisten kann,¹¹ müssen Vorgesetzte auf die Problematik hin sensibilisiert werden und entsprechende Anzeichen wahrnehmen können. Für ein Unternehmen kann dieses Risiko sehr teuer werden, denn durch die nicht vorhandene Motivation können Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber hohe Schäden zufügen.

Werden Erwartungen nicht erfüllt, Ziele verhindert oder erschwert oder gar Leistungen nicht beachtet, kann dies zu einem Rückzug und reduziertem Engagement und weiter bis hin zu Depressionen oder innerer Leere führen.

Als präventive Maßnahmen gegen innere Kündigungen bzw. das „Ausbrennen“ ist die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema durch Vorgesetzte und Mitarbeitende zu nennen. Dabei ist das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sehr wichtig.¹²

Loyalitätsrisiko (Untreue Mitarbeiter)

Es handelt sich um das Identifizieren von Mitarbeitern, die dem Unternehmen schwere Schäden zufügen oder zufügen könnten. Es handelt sich dabei um Verletzungen der arbeitsvertraglichen Treuepflichten bis hin zu schweren Wirtschaftsstraftaten. Jedes Unternehmen ist dem Risiko der Wirtschaftskriminalität und entsprechenden Vorgängen wie Betrugs-/Untreuehandlungen,

¹¹ Nach einer Mitarbeiterzufriedenheitsstudie der Gallup Organisation im Jahr 2004 sind in Deutschland nur 13% der Mitarbeiter motiviert und engagiert am Arbeitsplatz tätig. Durch das fehlende Engagement der restlichen 87% der Mitarbeiter entsteht ein jährlicher gesamtwirtschaftlicher Schaden von ca. 220 Milliarden Euro. vgl. Gallup GmbH (2004).

¹² Vgl. <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Stauffer-Lorenz.pdf>, abgerufen am 17.03.2008.

Manipulation von Geschäftszahlen, Computerkriminalität, Korruption usw. ausgesetzt. Dies kann ein Unternehmen in existentielle Krisensituationen führen.¹³

Folglich handelt es sich, im Gegensatz zum fehlenden Bewusstsein bei Schadenzufügung aus fehlender Motivation, um eine bewusste, zielgerichtete Schädigung des Arbeitgebers. Das Loyalitätsrisiko ist aber deshalb beeinflussbar, weil Unternehmen derartige Verhaltensmuster direkt erzeugen, sowohl in positiver als auch in negativer Weise.¹⁴

Austrittsrisiko (Austritt von Leistungsträgern)

Als Austrittsrisiko wird nicht die Gefahr des Ausfalls von Mitarbeitern durch Krankheit oder Unfall verstanden, sondern die Gefahr der Kündigung von Schlüsselpersonen und des damit verbundenen Verlusts von Know-how und Wissen. Im heutigen, schnelllebigen Wettbewerb ist die Ressource Wissen zum wichtigsten Produktionsfaktor aufgestiegen. Dieses durch Personalabgänge an die Konkurrenz unwiderruflich zu verlieren, kann sich kein Unternehmen leisten.¹⁵

Inzwischen trifft auch die kleinen und mittleren Unternehmen die Erkenntnis, dass Wissen durch den Weggang von Schlüsselpersonen unwiderruflich verloren geht oder es (viel zu) lange dauert, bis ein gleichwertiges Know-how wieder aufgebaut ist.¹⁶ Durch den Austritt von Leistungsträgern können andere Mitarbeiter demotiviert und vielleicht sogar ganze Teams im Sinne eines Dominoeffekts mitgezogen werden. Abgesehen davon sind die mit dem Austritt von wichtigen Mitarbeitern verbundenen Fluktuationskosten, wozu beispielsweise die in den Mitarbeiter getätigten Investitionen,¹⁷ die anfallenden Kosten

¹³ Vgl. http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr07/008_bedeutung.pdf, abgerufen am 17.03.2008.

¹⁴ Vgl. Leidig (2007: 128); PwC (2003). Relevant ist in diesem Zusammenhang auch der Ansatz des Risk-/Fraud-Managements; vgl. hierzu Herzog (2006: 11-15). Empirische Studien deuten in zwei Richtungen: Einerseits scheint die Wahrnehmung von organisatorischen Ungerechtigkeiten in Zusammenhang mit kontraproduktiven Verhaltenstendenzen zu stehen. Andererseits gibt es gewisse individuelle Merkmale, die als Erklärungsmuster dienen, wie zum Beispiel persönliche oder finanzielle Probleme sowie ein genereller Mangel an Integrität. Die ersten Gesichtspunkte sind beeinflussbar, ebenso der letztere, da man auf solche Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen der Personalauswahl achten sollte, um eine entsprechende Selektion vorzunehmen. Hierzu dienen unter anderem so genannte Integritätstests. Ein Ansatz, um solche Aktivitäten entgegenzuwirken ist unter anderem das Fraud-Management.

¹⁵ Vgl. http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr07/008_bedeutung.pdf, abgerufen am 17.03.2008.

¹⁶ Vgl. http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr07/008_bedeutung.pdf, abgerufen am 17.03.2008.

¹⁷ Investitionen zur Förderung der Personalentwicklung wie z.B. Einführungsprogramme, Fort- und Weiterbildung, Einsatz in Assistenten- und Nachfolgestellen, Coa-

für den Rekrutierungsprozess, die Personalsuchkosten und die verloren gegangene Produktivität zählen, enorm (vgl. Kobi 1999: 73).

Die folgende Tabelle zeigt mögliche Gründe für Führungskräfte und Mitarbeitende in einem Unternehmen zu bleiben bzw. zu kündigen:

Tabelle 2: Gründe im Unternehmen zu bleiben bzw. zu kündigen

Warum bleiben Mitarbeitende in einem Unternehmen?	Warum kündigen Mitarbeitende ihren Arbeitsvertrag?
<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Betriebsklima & günstige Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung (Offenheit, Vertrauen) • Umfangreiche nichtmaterielle Anreize (Image als Arbeitgeber, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Betriebsklima) • Leistungsgerechte Entlohnungsstruktur • Passende Organisationsstrukturen • Ausgeprägte Aufteilung der Kompetenzen (mehr Einbindung der Betroffenen, Delegation der Aufgaben und Verantwortung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Herausforderung gewünscht • Mehr Entscheidungsverantwortung gesucht • Bessere berufliche Aussichten im Hinblick auf die Karriereentwicklung • Gute Zukunftsaussichten des neuen Unternehmens • Interessanter Auslandseinsatz bei anderer Firma möglich • Die Angst, bald zu „alt“ zu sein

Quelle: In Anlehnung an: Kobi (1999: 74).

Um das Austrittsrisiko zu messen, schlägt Kobi drei Annäherungsdimensionen vor; das Human-Resource-Research,¹⁸ strukturierte Austrittsinterviews sowie Mitarbeiterbefragungen (vgl. Kobi 1999: 76).

Im Zuge des HR-Research können mengenmäßige Personaldaten wie z.B. die Fluktuationsrate nach Zielgruppen, Alter und Anzahl der Dienstjahre beim Austritt usw. analysiert werden. Austrittsinterviews können wichtige qualitative Informationen über Austrittsrisiken geben, sofern sie systematisch durchgeführt und ausgewertet werden. In den Mitarbeiterbefragungen werden weitere (für das Austrittsrisiko relevante) Informationen gesammelt. Dabei interessiert vor allem die Arbeitszufriedenheit bzw. die Resignation der Mitarbeitenden.

Es gilt also, die gefährdeten Mitarbeitergruppen und Mitarbeiter zu erkennen und sie mit einer gezielten Mitarbeiterbindung (Retention-Management) im Unternehmen zu halten. Mehr zu dem Thema Mitarbeiterbindung bzw. Re-

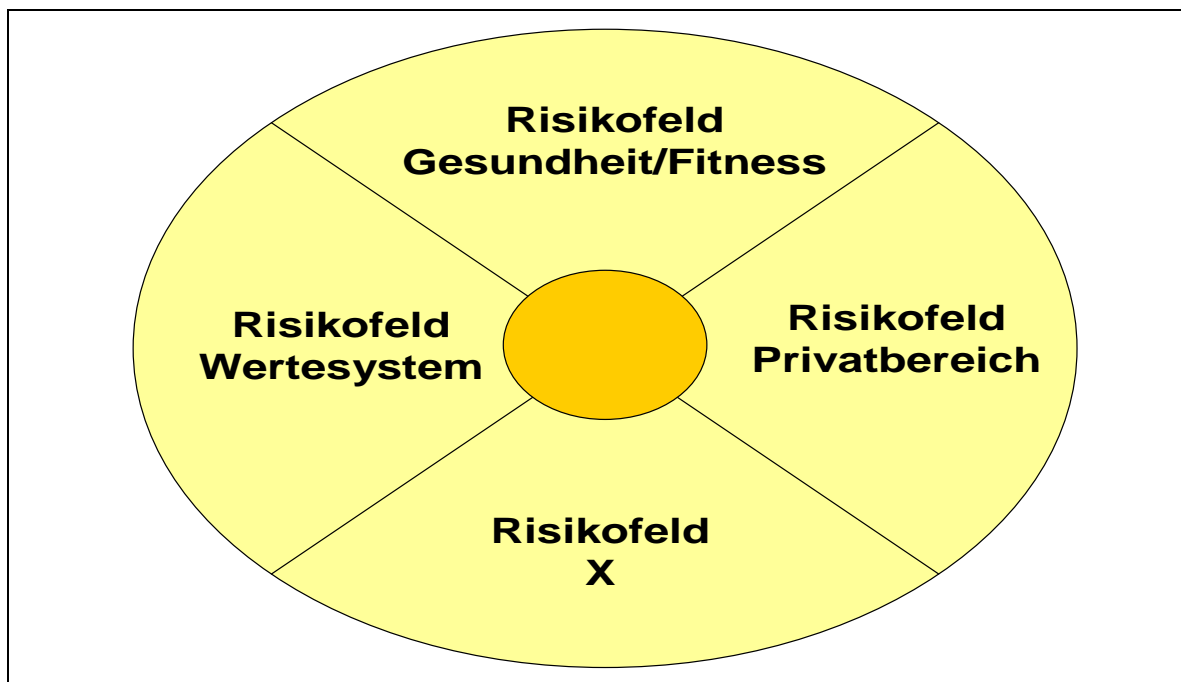
¹⁸ ching, etc. als Instrumente der Personalentwicklung. Mehr dazu in Kapitel 6.
 Unter HR-Research wird die Beschaffung und Analyse quantitativer Personaldaten verstanden.

tention-Management in Kapitel 5.

3.2. Nicht/marginal beeinflussbare Personalrisiken

Bei den nicht oder nur marginal beeinflussbaren Risiken handelt es sich um ein „weites Feld“ (vgl. Leidig 2007: 128; 2002: 27ff), jedoch ist dies kein Grund, nicht den Versuch einer Strukturierung vorzunehmen, siehe hierzu die folgende Abbildung.

Abbildung 3: Nicht/marginal beeinflussbare Personal-Risiken



Quelle: Vgl. Leidig (2007: 128).

Gesundheit/Fitness

Dieses Risiko ist seitens des Betriebs nur begrenzt beeinflussbar, besonders dann, wenn die negativen Effekte aus privaten Verhaltensgewohnheiten stammen. Viele Mitarbeiter achten nicht konsequent auf ihr Wohlbefinden und gefährden damit nicht nur ihre Gesundheit, sondern auch ihre Leistungsfähigkeit, Karriere und womöglich sogar ihr Leben.¹⁹ Der plötzliche Ausfall von qualifizierten Mitarbeitern in Schlüsselpositionen kann zu enormen Störungen im Betriebsablauf führen.²⁰

¹⁹ Vgl. Leidig 2007: 128; http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr07/008_bedeutung.pdf, abgerufen am 17.03.2008.

²⁰ Viele Fortbildungsinstitute bieten daher mittlerweile Seminare zu dem Themenbereich „Health and Performance“ an, um die Mitarbeiter durch eine dauerhafte Umstellung bestimmter Lebensgewohnheiten an gesündere Lebens- und Verhaltensweisen

Wertesystem

Zu den aktuellen Herausforderungen für das Personal-Management gehört immer der Wertewandel. Werte sind Steuerungsmechanismen, die als Entscheidungsregeln fungieren und so die Verhaltensmuster von Mitarbeitern beeinflussen (vgl. Leidig 2007: 128). Daher ist es für Unternehmen zwingend notwendig, rechtzeitig alle Signale zu beobachten, die auf einen Wertewandel schließen lassen könnten. Auch bei diesem Risiko handelt es sich um ein von Seiten des Unternehmens zumindest marginal beeinflussbares Risiko. Die Personalverantwortlichen im Unternehmen haben daher die Pflicht, sich fortwährend über entsprechende Veränderungen zu informieren und diese dahin gehend zu prüfen, ob sie auf den eigenen Betrieb Einfluss haben könnten und wenn ja, mit welchen Konsequenzen.²¹

Privatbereich

Aufgrund sich wandelnder Wertestrukturen sowie Veränderungen innerhalb des Gesellschaftssystems können familiäre Beziehungsmuster und deren Änderungen (Eheschließung, Scheidung, Geburt, Tod etc.) Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern nehmen, besonders dann, wenn beide Partner einen Beruf ausüben und nach Selbstverwirklichung/-entwicklung suchen (z.B. Auslandsentsendungen eines Ehepartners als Karrierechance). Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass jeder Fortschritt in der Informationstechnologie oftmals auch einen zunehmenden Verlust an persönlicher Freiheit, im privaten sowie im beruflichen Sektor, bedeutet. Der private Schutzraum ist in Gefahr, dies ist eine Ursache für das Ansteigen von Ängsten und daraus resultierenden Schädigungen der Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit (vgl. Leidig 2007: 128).

Problemfeld X

Hierunter können alle Risiken verstanden werden, die sich nicht systematisch in die vorgenannten Kategorieklassen einordnen lassen. Dazu gehören beispielsweise besonders risikoreiche Sportarten im Privatbereich und ähnliches. Es handelt sich beim Problemfeld X um eine so genannte „Auffangkategorie“ (vgl. Leidig 2007: 129), welche gerade neue Phänomene, die sich eventuell erst in schwachen Umrissen abzeichnen, systematisch erfasst und beobachtet. Denn häufig kommt es erst sehr langsam zu Veränderungen im privaten oder gesellschaftlichen Umfeld. Dies darf jedoch nicht dahingehend ausgelegt werden, dass sie ohne nachhaltige Bedeutung wären. Je nach ihrem Entwicklungsverlauf können sie plötzlich, und für das Unternehmen unerwartet, an

heranzuführen. Beispiele hierfür sind: <http://www.aktionsring-fuer-weiterbildung.de/fitness.html>; <http://www.personaltrainers.de/partner.htm>; <http://www.real-defence.de/realdefence1d.htm>; <http://www.healthperformance.de>.

²¹ Vgl. Leidig (2007: 128). Informationen können die Personalverantwortlichen durch regelmäßige Dialoge mit der Wissenschaft suchen, beispielsweise auf Kongressen, Messen oder ähnlichen Veranstaltungen.

Präsenz gewinnen. Wichtig ist auch, dass die Risiken „Privatbereich“ und „Problemfeld X“ in einem engen Zusammenhang stehen. Dies gilt es im Rahmen des Personalrisikomanagements zu berücksichtigen (vgl. Leidig 2007: 129).

3.3. Zusammenfassung

Der Mitarbeiter eines Unternehmens entscheidet im Allgemeinen (unberücksichtigt der realen arbeitsmarktspezifischen Machtverhältnisse) selbst über die Zeit, die er im Unternehmen bleibt und die Intensität, mit der er sich in den Produktionsprozess positiv oder negativ einbringt. Es liegt bis zu einem bestimmten Punkt nicht im Bereich des Unternehmens bzw. dessen Leitung. Wird einem dies bewusst und vergegenwärtigt man sich diesen Unterschied zu allen anderen Produktionsfaktoren, so ist zuerkennen, dass es geradezu leichtsinnig wäre, Personalrisiken unbeachtet zu lassen.²²

Alle in den vorangegangenen Abschnitten aufgeführten Personalrisiken bergen eine potenzielle Gefährdung für das Unternehmen, denn das Humankapital, also die Mitarbeiter eines Unternehmens, setzt sich zusammen aus Kompetenz, Wissen, Fähigkeiten etc., das die Mitarbeiter in das Unternehmen mitbringen und weiterentwickeln. Dies kann verloren gehen, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Daher ist eine rechtzeitige Früherkennung wichtig, denn die Nichtbeachtung von Risiken kann enorme Kostenfolgen verursachen. Diese rechtzeitige Früherkennung soll durch ein im Unternehmen vorhandenes Personalrisikomanagement gewährleistet werden.

Schließlich sind Menschen und ihre Verhaltensmuster der eigentliche „Motor“ des Unternehmens, um Strategien umzusetzen und Erfolge zu erzielen (vgl. Leidig 2007: 129).

4. Personalrisikomanagement

Aufgabe eines Risikomanagements ist es, als Teil der Unternehmensführung durch Risikoerkennung, -bewertung und -bewältigung zur Sicherung der Unternehmenszielerreichung beizutragen (vgl. Ackermann 1999: 48).

Bezogen auf den Personalbereich bedeutet dies, dass alle Risiken, die durch personalbezogene Aktivitäten einschließlich Planung, Realisierung und Kontrolle, unabhängig von bestimmten Akteuren und Trägern, auftreten können, mit Hilfe des Personalrisikomanagements frühzeitig erkannt, bewältigt oder zumindest abgeschwächt werden. Die Zielsetzung des Personalrisikomanagements besteht somit in der Sicherung der Unternehmensexistenz sowie des künftigen Erfolges (vgl. Leidig 2007: 125).

Grundsätzlich kann das Personalrisikomanagement als Prozess und Instru-

²² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalrisiko>, abgerufen am 17.03.2008.

ment zur gezielten Kontrolle und Senkung potenzieller, wertmindernder und personeller Einflüsse bezeichnet werden.

Im Folgenden soll der Prozess des Personalrisikomanagements näher erläutert werden, um zum besseren Verständnis beizutragen. Weiterhin werden die Voraussetzungen für die Einführung eines Personalrisikomanagement-Systems kurz angesprochen.

4.1. Prozess des Personalrisikomanagements

Die in der Literatur beschriebenen Personalrisikomanagement-Systeme basieren zum Teil auf unterschiedlichen Ansätzen und Systematiken. Dennoch finden sich bei den meisten Autoren in der organisatorischen Abfolge des Personalrisikomanagements bestimmte Muster in der Vorgehensweise wieder. So werden die allgemeinen Aufgaben des Personalrisikomanagements meist anhand eines Risikomanagementkreislaufs verdeutlicht, der in der Literatur oft als kybernetischer Regelkreis beschrieben wird (vgl. Leidig 2007: 126). Dieser umfasst, in Anlehnung an den allgemeinen Prozess des Risikomanagements, mehrere Phasen.²³

Ein systematisches Personalrisikomanagement hat dabei die Zielsetzung, im Rahmen eines dynamischen Prozesses, Risiken so früh wie möglich zu identifizieren (Risikoidentifikation), zu beurteilen (Risikobeurteilung), zusammenzufassen (Risikoaggregation), zu steuern (Risikosteuerung) und fortlaufend entsprechende Maßnahmen zu dokumentieren (Risikodokumentation).

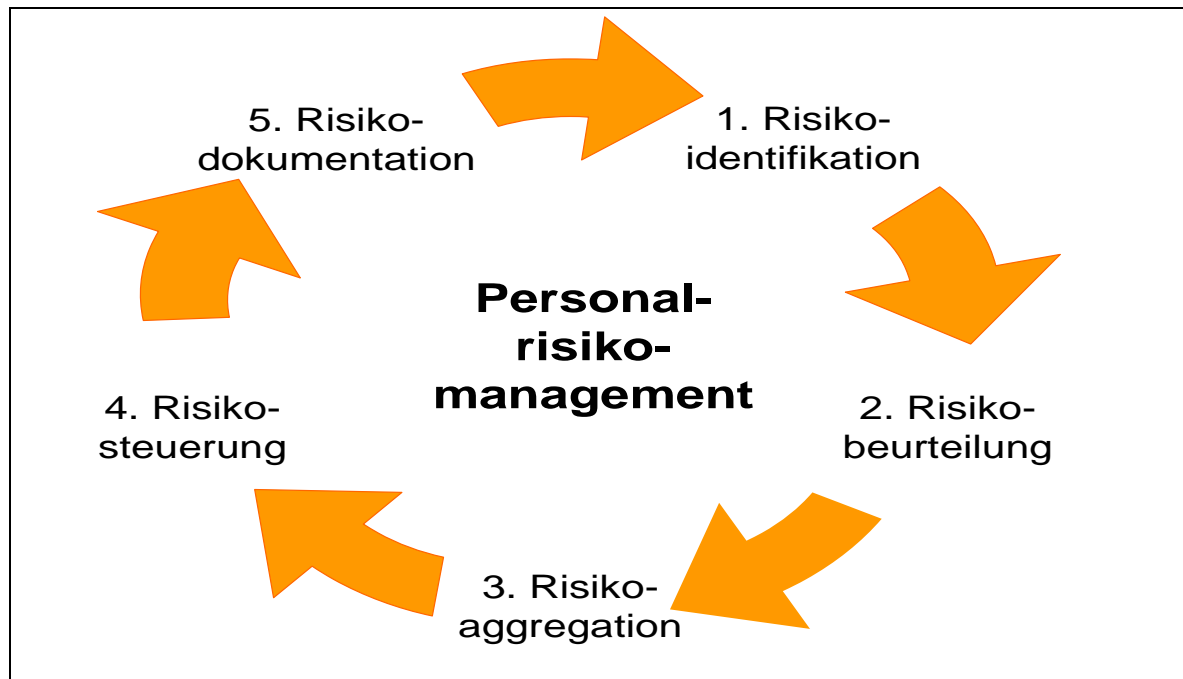
Eine erfolgreiche Unternehmensführung verlangt neben der grundsätzlichen Schaffung eines Risikobewusstseins eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen (und damit auch personalwirtschaftlichen) Risiken unter Berücksichtigung vorgegebener Unternehmens- und Risikostrategien. Der beschriebene Risikomanagement-Prozess stellt den Kern eines Risikomanagements dar und findet sich in einem Personalrisikomanagement-Prozess wieder. Bei dem damit beschriebenen Risikomanagement-Prozess handelt es sich um den wesentlichen Kern des Personalrisikomanagements (vgl. Paul 2005: 11). Informationssysteme unterstützen und begleiten diese Prozessphasen.²⁴

Die folgende Abbildung fasst die aufgeführte Vorgehensweise grafisch zusammen.

²³ Auch wenn sich die Anzahl sowie die Bezeichnung der einzelnen Prozessphasen je nach Verfasser unterscheiden, können die Unterschiede zu einem einheitlichen Personalrisikomanagement-Prozess verdichtet werden, vgl. dazu z.B. die Beschreibungen bei Ackermann (1999: 43-102); Kobi (1999: 19f).

²⁴ Dazu gehören vor allem eine Risikofrüherkennung und ein Management-Informationssystem sowie als Ergänzung die Balanced Scorecard (BSC). Dies wird in dieser Arbeit aber nicht näher angesprochen.

Abbildung 4: Personalrisikomanagement-Prozess



Quelle: In Anlehnung an: Kobi (1999: 19).

Risikoidentifikation bedeutet, dass alle personalwirtschaftlichen Risikopotenziale einschließlich ihrer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge möglichst strukturiert und detailliert erfasst werden. Dies kann z.B. auf Grundlage der Unternehmensstrategie, Forschungsergebnissen der Personalwirtschaftslehre, Anforderungen externer Institutionen (Ratingagenturen, Banken) etc. erfolgen. Darüber hinaus ist es auch notwendig, die Risiken zu typologisieren.²⁵ Die Risikoidentifikation steht chronologisch am Anfang des Personalrisikomanagementkreislaufs. Ihre Qualität ist ausschlaggebend und richtungweisend für alle weiteren Phasen. Denn wenn Risikopotenziale nicht bzw. zu spät identifiziert werden, können diese eine Existenzgefährdung nach sich ziehen. Dieser kann dann in vielen Fällen nicht mehr rechtzeitig oder nur mit erheblichem Aufwand durch risikosteuernde Maßnahmen begegnet werden. Die Risikoidentifikation ist fortlaufend durchzuführen und gegebenenfalls anzupassen, da die unternehmensinternen Gegebenheiten und die unternehmensexternen Rahmenbedingungen einem ständigen Wandel unterliegen.²⁶

Nach der Identifikation personalwirtschaftlicher Risiken folgt die **Risiko-beurteilung**. Diese wird als zielgerichtete Analyse, Bewertung und Klassifizierung unternehmensinterner und -externer Risikopotenziale verstanden. In

²⁵ Siehe hierzu Kapitel 3.

²⁶ Zur grundlegenden Vorgehensweise vgl. hier und im Folgenden Kobi (1999: 19ff); Paul (2005: 11ff); Leidig (2007: 126); Kropp (2004: 149ff); Wucknitz (2002: 31).

dieser Phase werden die Personalrisiken bewertet, ihre Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt und dadurch ihr Risikowert ermittelt.²⁷ Dies erfolgt in der Regel EDV-gestützt. In dieser Phase werden die identifizierten Risiken danach geprüft, ob das potenzielle Risiko gänzlich vermeidbar ist, oder ob lediglich seine Auswirkungen begrenzt und dadurch verringert werden können.

Der nächste Schritt ist die **Risikoaggregation**. Hier werden die verschiedenen Einzelrisiken zusammengefasst und es soll die tatsächliche Risikoexposition des Unternehmens dargestellt werden. Durch diese Darstellung der Gesamtrisikoposition kann eine zielorientierte und strategische Steuerung der Personalrisiken ermöglicht werden.

Gegenstand der **Risikosteuerung** ist die aktive Beeinflussung der im Rahmen der Risikoidentifikation, -beurteilung und -aggregation ermittelten und analysierten Personalrisiken. Ziel der Risikosteuerung ist es, die Risikopotenziale je nach konkreter Ausgestaltung durch gezielte Strategien und Instrumente zu beeinflussen. Damit wird die Steuerung von Personalrisiken integraler Bestandteil der betrieblichen Steuerungs- und Überwachungsprozesse. Zur Steuerung und Beeinflussung festgestellter Risiken stehen dem Unternehmen einige Strategien zur Verfügung, u.a. Risikovermeidung, -übernahme, -überwälzung oder -minderung.

Beispielsweise können Risiken vermieden werden, wenn das Unternehmen die risikobehaftete Aktivität vollständig unterlassen kann. Das Unternehmen kann sich aber auch entschließen, ein kalkuliertes Risiko einzugehen, wenn die mit der Entscheidung verbundenen Chancen dieses Risiko bei weitem übersteigen. Bei der Risikoüberwälzung kann das Risiko z.B. einer Versicherung oder einer Vertragspartei übertragen werden. Die Risikominderung bildet eine weitere Möglichkeit. Besteht z.B. ein hohes Fluktuationsrisiko im Unternehmen, so sind innerhalb des Prüfungszeitraums geeignete Bindungsmaßnahmen durchzuführen. Diese senken die Risikowahrscheinlichkeit. Zudem kann die Risikohöhe durch das Personalmanagement beeinflusst werden: Austrittskosten (Vertragsgestaltung), Vakanzkosten (Abkürzung der Suchphase nach geeigneten Nachfolgern) und Integrationskosten (Schulungsmaßnahmen on the Job und off the Job) können gezielt gesenkt werden (vgl. Wucknitz 2002: 32).

Die zweite Maßnahme der Risikosteuerung, die Risikokontrolle, beinhaltet

²⁷ Erlauben die erhobenen Daten eine Quantifizierung des betreffenden Risikos, so kann pro Risiko bzw. in der Summe über alle Risiken der Schadenserwartungswert (SEW) ermittelt werden. Nach dem Bayes-Prinzip wird er durch Multiplikation der Risikohöhe „v“ (potenzieller Schadensumfang, v= value) mit der Risikowahrscheinlichkeit „p“ (Wahrscheinlichkeit seines Eintritts; p= probability) ermittelt. Dabei gilt: $SEW = \sum(v \cdot p)^{1-n}$, „n“ entspricht der Anzahl einzelner Risiken, die zum Gesamtschadenserwartungswert in gleicher Gewichtung summiert werden. Siehe hierzu Wucknitz (2002: 31f).

die Messung wichtiger Risiken und die Einleitung von Maßnahmen der Risikobeeinflussung bei festgestellten ungünstigen Entwicklungen oder Planabweichungen. Die Messung kann dabei in der Erhebung bestimmter Risikomessgrößen zu festgelegten Zeitpunkten bestehen (z.B. Trendanalyse), sie kann aber auch durch die Einrichtung eines personellen Risiko-Frühwarnsystems erfolgen.

Die letzte Phase ist die Erstellung eines Personalrisikomanagement-Handbuchs. Die entstandenen Personalrisiken und die möglichen Reaktionen werden formuliert und zur besseren Nachvollziehbarkeit anschließend kategorisiert und in eine **Maßnahme- und Risikodokumentation** überführt, womit sich der Kreislauf des Risikomanagementprozesses schließt.

Diese Ausführungen haben gezeigt, dass sich der Prozess und Regelkreis des konventionellen Risikomanagements grundsätzlich auf das Management von Personalrisiken übertragen lässt. Aber auch in diesem Fall ist ein strukturiertes und systematisches Vorgehen bei allen Prozessschritten notwendig. Speziell zu beachten sind beim Personalrisikomanagement-Prozess vor allem:

- die Bedeutung der Identifikation von Schlüsselpersonen und deren Personalrisiken sowie
- die immateriellen und schwierigen quantifizierbaren Messgrößen.

4.2. *Voraussetzungen für die Einführung eines Personalrisikomanagement-Systems*

Bevor ein Personalrisikomanagement als System in ein Unternehmen eingeführt werden kann, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden:²⁸

- In seiner Grundkonzeption der Gestaltung muss es den gesamten ressourcenorientierten Risikomanagement des Unternehmens entsprechen, also ein integraler Bestandteil sein.
- Eine direkte Verbindung zum Personalmanagement-System des Unternehmens sollte bestehen.
- In der Ausrichtung muss es in die Risikomanagementkultur eines Unternehmens passen. Es sollten durch die Einführung keine unterschiedlichen Risikokulturen entstehen.
- Übertragung des Risikogedankens auf die spezifischen Aufgaben und Merkmale des Personal-Managements sollte erfolgen.

Ein wirkungsvolles Personalrisikomanagement benötigt entsprechende Strukturen und sollte in ein System aufbauorganisatorischer Regeln eingebettet sein, um risikoadäquate Reaktionen der Entscheidungsträger im täglichen Unternehmensgeschehen zuzulassen und zu unterstützen. Das bedeutet, dass die Organisation des Personalrisikomanagements auf der vorhandenen Organisa-

²⁸ In Anlehnung an Leidig (2007: 125).

tions- und Führungsstruktur und den damit definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgebaut werden sollte.²⁹

Das Personalrisikomanagement (PRM) besteht folglich aus unternehmerischen Überlegungen und Aktivitäten, die Personalrisiken³⁰ zu identifizieren, zu analysieren und abzuwehren, um unternehmenspolitische Ziele nicht zu gefährden (vgl. Kropp 2004: 134).

4.3. Zusammenfassung

Unternehmen versuchen seit Jahrzehnten alle möglichen Risikopotenziale (Kredit-, Markt-, Umweltschutz-, Forderungsausfallrisiken usw.) mittels mehr oder weniger ausgefeilten Modellen in den Griff zu bekommen, nur nicht bestimmte Risikofelder im Human-Ressource-Bereich. Das Personalrisikomanagement versucht hier Abhilfe zu schaffen. Einzelne Personalrisiken müssen identifiziert und durch den Einsatz von Personalmanagement-Instrumenten reduziert werden. Denn nur wenn die Unternehmen in Zeiten des Wandels in der Lage sind, diese Risikopotenziale zu beherrschen, also über Steuerungsmöglichkeiten zu verfügen, werden auch die Chancen, die im Human Ressource enthalten sind, besser nutzbar sein, denn beherrschte Risiken sind Chancen (vgl. Leidig 2007: 123)!

Somit ist das Hauptanliegen des PRM die Frühaufklärung über potenzielle Risiken und eine rechtzeitige und systematische Risikoabwehr. Die Risikoabwehr ist eine Form von Zukunftssicherung. Die Wahl geeigneter Maßnahmen findet aufgrund von Prognosen und Früherkennungsmethoden statt.³¹

Für die meisten Unternehmen stellt Personal eine zentrale Ressource dar. Der Erfolg gründet auf dem fachlichen Können und der Motivation der Mitarbeiter. Ihr Wissen und ihre Kompetenzen können einen Wettbewerbsvorteil darstellen und schaffen damit eine Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Mitarbeitern. Diese Tatsache allein stellt ein großes Risiko dar und kann die Handlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährden, wenn zum Beispiel wichtige Mitarbeiter (Schlüsselpersonen) das Unternehmen verlassen (vgl. Kobi 1999: 71). Daher sollte für Unternehmen die Bindung von Mitarbeitern eine wichtige Aufgabe darstellen. Mehr zum Thema „Mitarbeiterbindung“ im folgenden Kapitel.

5. Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung, auch „Retention-Management“ genannt, bedeutet, quali-

²⁹ In Anlehnung an Hornung/Reichmann/Diedrichs (1999: 322-324); Reichmann (2001: 618ff).

³⁰ Siehe Kapitel 3.

³¹ Mehr zu diesem umfangreichen Thema bei Ackermann (1999: 43-102).

fizierte Mitarbeiter durch die Gestaltung von verschiedenen positiven Anreizen zu gewinnen und zu halten;³² also dem Austrittsrisiko,³³ welches in Kapitel 3.1. angesprochen wurde, vorzubeugen, es zu beseitigen bzw. ihm entgegenzuwirken. Die Mitarbeiterbindung ist somit, bezogen auf den Personalrisikomanagement-Prozess, ein Instrument zur Risikosteuerung.

Jedoch beginnt die Mitarbeiterbindung nicht erst, wenn das Risiko bereits erkannt wurde, sondern in vielen Fällen schon im Vorfeld eines Vertragsverhältnisses. Man hält beispielsweise Kontakt zu Praktikanten, Bewerbern, Beratern, Kunden und Personen im Umfeld der Beschäftigten, um sie bei entsprechendem Bedarf schneller verpflichten zu können und dadurch sowohl Zeit- als auch Kostenvorteile zu realisieren (vgl. Bröckermann 2004: 18). Somit ist Mitarbeiterbindung keine einmalige Aktivität, sondern eine weit reichende Daueraufgabe. Sie beginnt mit einer einfühlbaren Personalauswahl und der Einarbeitung. Aber auch bei weiteren Personaleinsatzmaßnahmen, bei der Personalbeurteilung, beim Entgelt, bei der Personalführung, beim Personalservice und bei der Personalentwicklung ist man darauf bedacht, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwendigen Prozess gewonnenen Mitarbeiter nicht wieder zu verlieren (vgl. Bröckermann 2004: 19).

Unter Mitarbeiterbindung werden daher alle Maßnahmen verstanden, die geeignet erscheinen, die Verweildauer der vom Arbeitgeber gewünschten Mitarbeiter im Unternehmen zu verlängern und zu intensivieren. Sie sollen vermeidbarer Personalfluktuation abhelfen. Denn Personalfluktuation involviert eine Reihe von signifikanten Nachteilen:³⁴

- Jede Neueinstellung hat zweifellos Investitionscharakter, und sie zieht ein erhebliches Lohn- und Lohnnebenkostenvolumen nach sich, das leicht über 50.000 € p.a. erreichen kann.³⁵
- Regelmäßig müssen die Stellen vorzeitig ausscheidender Mitarbeiter neu besetzt werden. Für die Neubesetzungen werden dann wiederum Initialinvestitionen fällig, welche die Rentabilität erneut belasten.³⁶
- Nebenfolgen der Vakanzen müssen überbrückt werden, denn die Arbeit muss während des Fehlens eines Mitarbeiters auf andere Personen umverteilt werden, Kollegen wie Geschäftspartner haben zeitweise keinen kompetenten Ansprechpartner, Deadlines für Projekte geraten unter Druck.
- Geeignete Mitarbeiter stellen einen bedeutenden Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen dar. Und überdurchschnittlich gute Mitarbeiter sind, schon rein statistisch, selten. Wechseln diese, wird das eigene Unternehmen entspre-

³² Vgl. <http://www.4managers.de/themen/mitarbeiterbindung/>, abgerufen am 13.03.2008.

³³ Siehe hierzu Kapitel 3.1.

³⁴ In Anlehnung an Pepels/Bröckermann (o. J.: 107).

³⁵ Mehr zu den Kosten z.B. bei Bröckermann (2004: 17); Wucknitz (2000: 165).

³⁶ Mehr dazu z.B. bei Bröckermann (2003: 64).

chend geschwächt, wechseln diese außerdem zur Konkurrenz, wird diese sogar unmittelbar gestärkt und das kann schwerwiegende Folgen für das eigene Unternehmen haben.

- Während der Einarbeitung neuer Arbeitskräfte entstehen nicht nur Kosten durch Orientierungsprogramme, Trainings und die Unterstützung durch Kollegen. Für einen längeren Zeitraum ist auch mit einer geringeren Produktivität der neuen Mitarbeiter zu rechnen, da den neuen Mitarbeiter zunächst eine Vielzahl organisationsspezifischer Arbeitsstandards vermittelt werden muss, um eine schnelle und reibungslose Einbindung in die Arbeitsprozesse zu ermöglichen.
- Eine hohe Fluktuationsrate ruft auch Ineffizienzen durch negative Folgen für das Betriebsklima hervor: das Fortgehen von Kollegen löst oftmals Irritation und Verunsicherung unter den zurückbleibenden Kollegen aus und vermindert dessen Arbeitsmotivation.
- Jeder abwandernde Mitarbeiter bedeutet einen Know-how-Verlust für das Unternehmen. Denn er nimmt alle Informationen, soweit diese nicht anderweitig dokumentiert sind, mit und hinterlässt damit eine Informationslücke, die erst wieder mehr oder weniger aufwändig zu beheben ist.
- Es besteht das Risiko, dass ein nachfolgender Mitarbeiter nicht die gleiche Qualität in Fertigkeiten und Verhalten mitbringt, wie der Vorgänger, oder, selbst wenn dies der Fall ist, nicht so gut in die Unternehmenskultur eingebunden werden kann.
- Fluktuation führt oftmals zu Kettenreaktionen, insbesondere, wenn ausgeschiedene Mitarbeiter Kollegen abwerben.

Diese und weitere Nachteile können durch Maßnahmen der Mitarbeiterbindung vermieden werden. Die dafür entstehenden Kosten sind regelmäßig weit aus geringer als die Kosten der Mitarbeiterfluktuation (vgl. Pepels/Bröckermann o.J.: 108).

Aber den Nachteilen der Mitarbeiterfluktuation stehen natürlich auch einige positive Nebeneffekte gegenüber. Dazu gehören beispielsweise das Einströmen neuer Ideen und Kompetenzen von außen durch neue Mitarbeiter, die fremde Wissensbestände und frische Impulse und Ideen mitbringen. Dies ist angesichts des Risikos der „Betriebsblindheit“ bei langjährigen Mitarbeitern im Unternehmen eine durchaus erwünschte Seite des Jobwechsels. Was also aus einzelbetrieblicher Sicht als (unerwünschter) Kompetenzverlust beschrieben wird, firmiert sich in einer weiter gefassten Perspektive als wachstumsförderliche Mobilität, die die flexible Anpassung an sich ändernde Märkte, an technische Innovationen und Wissensentwicklungen ermöglicht.³⁷ Ein möglicher messbarer Nutzen beruht im Wegfall von Prämienzahlungen und Jahres-

³⁷ Vgl. <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, abgerufen am 11.03.2008.

bonus an die ausgeschiedenen Mitarbeiter. Im Zeitraum der Vakanz übernehmen meist andere Kollegen die Aufgaben der noch unbesetzten Stelle mit, in vielen Fällen ohne zusätzliche Entlohnung. Auch die Möglichkeit, Neueinstellungen auf einem niedrigeren Gehaltsniveau vorzunehmen, wird als ein Pluspunkt der Fluktuation gewertet.³⁸

5.1. Ziele der Mitarbeiterbindung

Als ein übergeordnetes Ziel der Mitarbeiterbindung kann die Steigerung des Unternehmenswertes genannt werden, welche durch zufriedene und loyale Mitarbeiter erreicht werden soll (vgl. Szebel-Habig 2004: 71). Aber das Ziel der Unternehmenswertsteigerung wird durch qualitative und quantitative Subziele zu erreichen versucht. Szebel-Habig (2004) differenzieren bei der Mitarbeiterbindung zwischen quantitativen und qualitativen Zielen, welche im Folgenden aufgeführt werden.

Zu den quantitativen Zielen gehören folgende Punkte:³⁹

- Senkung der Fluktuationskosten: Die Mitarbeiterbindung verfolgt das Ziel, die Fluktuationskosten zu senken (vgl. Szebel-Habig 2004: 79).
- Reduzierung von Fehlzeiten: Durch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen sollen gesundheitsbedingte Fehlzeiten reduziert werden. Bei Ausfallzeiten, welche durch geringe Motivation verursacht werden, kann z.B. ein Vorgesetztenwechsel in Betracht gezogen werden (vgl. Szebel-Habig 2004: 80-81).
- Erhöhung der Rentabilität: Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterbindung erwirtschaften eine höhere Umsatzrendite (vgl. Szebel-Habig 2004: 30).
- Erhöhung der Produktivität: Eine höhere Arbeitsproduktivität führt zu einer kleineren Personalfuktuation (vgl. Szebel-Habig 2004: 81).
- Profitable Investitionen in das Humankapital: Investitionen in das Wissen, Können und das soziale Verhalten der Mitarbeiter müssen bzw. sollen sich lohnen. Durch ein Bildungscontrolling kann die durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitern in Relation zu den in sie getätigten Investitionen gesetzt werden. Damit ein Unternehmen nicht für andere Arbeitgeber die Ausbildung bezahlt, könnte beispielsweise eine Beteiligung der Mitarbeiter an den Ausbildungskosten ausgehandelt werden (vgl. Szebel-Habig 2004: 78).

Zu den qualitativen Zielen sind folgende Punkte zu zählen:⁴⁰

³⁸ Vgl. <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, abgerufen am 11.03.2008.

³⁹ Vgl. <http://www.management.wiso.uni-erlangen.de/Diplomarbeiten/alteThemen/Diplomarbeiten.htm>, abgerufen am 16.02.3008.

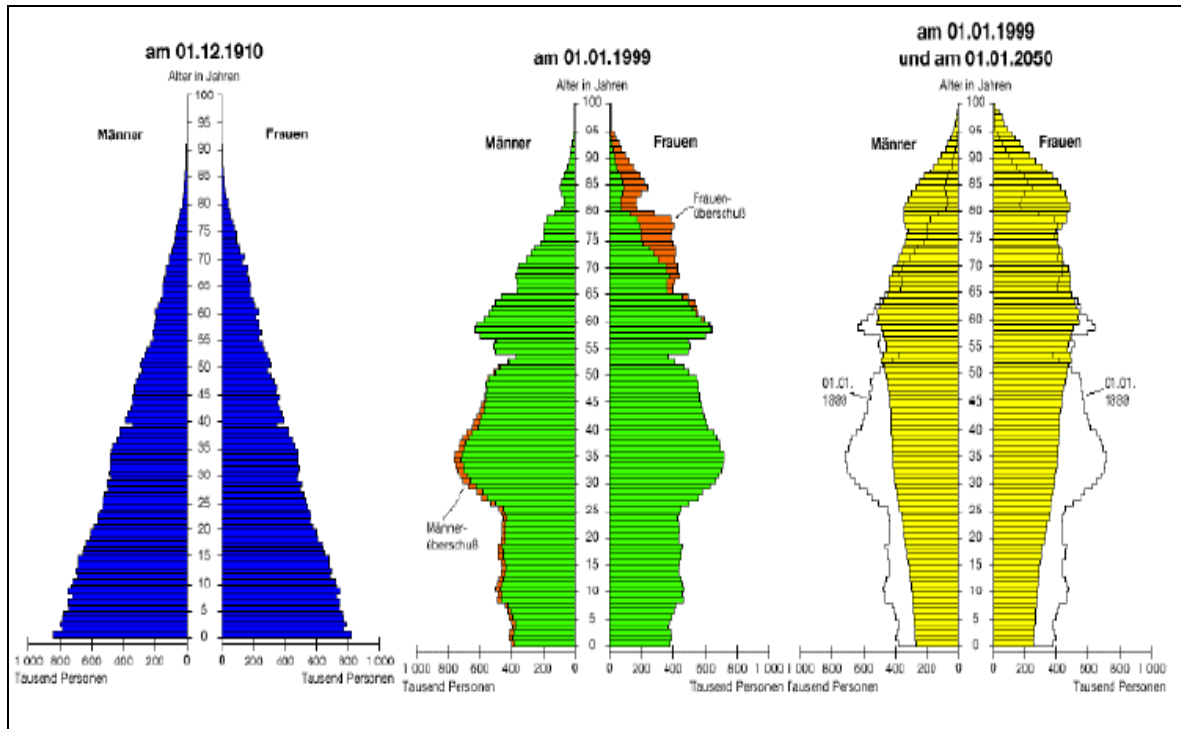
⁴⁰ Vgl. <http://www.management.wiso.uni-erlangen.de/Diplomarbeiten/alteThemen/Diplomarbeiten.htm>, abgerufen am 16.02.3008.

- Wissen im Unternehmen halten: Wissen ist personengebunden und nicht beliebig von einer Person auf die andere übertragbar und sollte daher im Unternehmen gebunden werden (vgl. Meifert 2005: 81; Szebel-Habig 2004: 71).
- Sicherung von Führungsqualität: Die Qualität von Führungskräften spiegelt sich in der von ihnen vorgelebten Unternehmenskultur wider und zeigt den Nachwuchskräften, mit welchen Werten sich das Unternehmen identifiziert (vgl. Szebel-Habig 2004: 71).
- Erhöhung der Kundenloyalität: Die Erwartungen der Kunden müssen in Bezug auf Preis, Qualität und Verfügbarkeit der Produkte erfüllt werden (vgl. Szebel-Habig 2004: 73). Studien belegen, dass ein wichtiger Ansatzpunkt für eine Verbesserung der Kundenloyalität in der Mitarbeiterbindung liegt. „Motivierte und kompetente Mitarbeiter sind das Aushängeschild eines jeden Unternehmens. Sie prägen das Bild ihrer Firma bei den Kunden.“⁴¹
- Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit: Von entscheidender Bedeutung ist der Wille der Mitarbeiter, im Unternehmen zu bleiben, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Die Einstellung, die vorhandenen Werte sowie die Bedürfnisse des Mitarbeiters entscheiden, ob dieser im Unternehmen bleibt oder geht (vgl. Ettienger 2003: 68).
- Demografischer Entwicklung entgegenwirken:⁴² Im Jahr 2050 wird die Alterspyramide Kopf stehen, da die Bevölkerungsgruppe der über 60-Jährigen doppelt so groß sein wird, wie jene der unter 20-Jährigen. Diese Tatsache macht ein Überdenken der jetzigen Instrumente und an fokussierten Zielgruppe für ein Unternehmen unausweichlich. Ältere Arbeitnehmer werden an Gewicht gewinnen, da der Erfolg der Unternehmung zunehmend auf ihren Schultern lastet. (Siehe hierzu Abbildung 5.)

⁴¹ Vgl. <http://www.management.wiso.uni-erlangen.de/Diplomarbeiten/alteThemen/Diplomarbeiten.htm>, abgerufen am 16.02.3008.

⁴² Vgl. <http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/wandelinderp>, abgerufen am 18.03.3008.

Abbildung 5: Alterspyramide



Quelle: Vgl. <http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/wandelinderp>, abgerufen am 18.03.2008.

- Fachkräftemangel berücksichtigen: In Deutschland herrscht bereits jetzt ein Mangel an hochqualifizierten Fachkräften. Besonders zeigt sich dies in technischen Berufen. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) berechnete, dass im Jahr 2006 48.000 Ingenieure fehlten.⁴³

Diese aufgeführten Ziele der Mitarbeiterbindung sind natürlich auch als Gründe anzusehen, warum die Unternehmen versuchen bzw. versuchen müssen, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Es ist wichtig, über einen dauerhaften Bestand an qualifizierten Arbeitskräften zu verfügen. Ein weiterer Punkt ist auch, dass die Mitarbeiter heutzutage aus Gründen der Mobilität auch eher dazu bereit sind, das Unternehmen zu wechseln, was die Bedeutung der Mitarbeiterbindung noch zusätzlich hervorhebt (vgl. Ettinger 2003: 10).

Die Folgen eines Weggangs von Leistungsträgern haben für Unternehmen somit nachteilige Konsequenzen, da die Unternehmensentwicklung und der Unternehmenserfolg in hohem Maße von ihren Mitarbeitern abhängen. Des Weiteren ist das Unternehmen auf High Potentials angewiesen, weil zuneh-

⁴³ Vgl. Hus/Bathke (2007). Die daraus resultierenden Auswirkungen auf Unternehmen sind enorm: Der Fachkräftemangel habe die Wirtschaftsleistung um 3,5 Milliarden Euro gedrückt, das sind ganze 0,15 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, belegen die IW-Zahlen.

mend höher qualifizierte Mitarbeiter benötigt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig aufrecht zu erhalten.

Wenn ein Unternehmen nun nach geeigneten Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt sucht, bietet dieser oft nicht die Mitarbeiter-Kompetenzen, die das Unternehmen braucht. Demzufolge sollte die Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt bis zu einem gewissen Grad Ziel eines Unternehmens sein, da dann nämlich Kompetenzträger nachrutschen können, wenn ältere, qualifizierte Mitarbeiter ausscheiden.

Diese Notwendigkeiten sind die Konsequenz der gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter aufgrund von Dezentralisierung und Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten. Die Unternehmen müssen sich bewusst werden, dass der „War for Talents“ begonnen hat.

5.2. *Faktoren zur Mitarbeiterbindung*

Die Mitarbeiterbindung ist unmittelbar von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängig (vgl. Pepels/Bröckermann o.J.: 108). Allerdings existieren für das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit vielfältige Erklärungen (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 1999: 84ff). In dieser Arbeit wird auf die Erklärung des Confirmation-Disconfirmation-Modells (C-D-Paradigma) zurückgegriffen (vgl. hierzu auch: Pepels/Bröckermann: 108). Demnach ergeben sich Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit als Differenzen aus dem Vergleich der Erwartung bzw. Hoffnung an die Arbeit (ex ante) und dem Erlebnis aus der Arbeit (ex post).

Die Erwartungen leiten sich aus allgemeinen Wünschen, aus vorherigen persönlichen Arbeitserfahrungen oder (informellen) Informationen anderer über deren Arbeitserlebnisse bei vergleichbaren Stelleninhalten/Arbeitgebern ab, sowie aus der (formalen) Kommunikation des Arbeitgebers z.B. in Stellenausschreibungen oder Werbung und dem Äquivalent zum „Lebensqualitätsopfer“, das wohl jeder für die Arbeit zu erbringen hat.

Das Erlebnis leitet sich aus der tatsächlichen Erfahrung bei der Arbeit oder der Bewertung dieser Erfahrung nach der Arbeit her.

Diese beiden Größen, Erwartungen und Erlebnisse, werden dann gegenübergestellt. Zufriedenheit ergibt sich dann, wenn das Erlebnis bei der Arbeit mindestens gleich hoch ist wie die Erwartung an die Arbeit. Ist die Erwartung an die Arbeit höher als deren Erlebnis, kommt es zur Unzufriedenheit mit der Arbeit. Ist das Erlebnis wesentlich höher als die Erwartung, entsteht Arbeitsbegeisterung.

Die wichtigste Voraussetzung für die Mitarbeiterbindung ist somit die Mitarbeiterzufriedenheit. Aber für eine Mitarbeiterverbundenheit zum Unternehmen spielen vor allem situative und emotionale Faktoren eine wichtige Rolle (vgl. Pepels/Bröckermann o.J.: 108):

- Situative Faktoren führen zur Mitarbeiterbindung, weil ein Mitarbeiter vor

den mit einem Stellenwechsel verbundenen Umfeldveränderungen Angst hat und diese somit vermeiden will.

- Emotionale Faktoren führen zur Mitarbeiterbindung, weil der Mitarbeiter seinen derzeitigen Arbeitgeber anderen gegenüber gefühlsmäßig vorzieht und deshalb loyal ist.

Auch wenn die Mitarbeiter eine sehr große Verbundenheit zu ihrem Unternehmen haben, so besteht trotzdem die Gefahr, dass die Mitarbeiter den Verlockungen eines Arbeitsplatzwechsels nicht widerstehen können, obwohl sie zufrieden sind im Unternehmen. Entscheidungen, die zum Arbeitgeberwechsel führen, sind komplexer Natur und selten ist der Grund dafür ein einzelner Faktor. In einer Reihe von quantitativ angelegten Studien wurde untersucht, warum Mitarbeiter sich entscheiden, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln (siehe hierzu z.B. Nagel 2005). Natürlich wurden auch Untersuchungen vorgenommen zum Arbeitgeberwechsel von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften.⁴⁴ Unter den häufigsten Gründen für den Betriebswechsel werden arbeitsinhaltliche und karrierebezogene Motive oder die Unzufriedenheit mit dem eigenen Vorgesetzten und dem Betriebsklima angegeben.⁴⁵

Ein zentrales Motiv für die Annahme neuer Jobangebote ist die Suche nach neuen Herausforderungen (oder das aktuelle Fehlen anspruchsvoller Arbeitsinhalte). Die Mitarbeiter fühlen sich durch Abwerbungsversuche anderer Unternehmen geschmeichelt. Sie glauben, dass sie bei einer anderen Stelle ein noch größeres Maß an Zufriedenheit als bei der derzeit eingenommenen Stelle finden (vgl. Pepels/Bröckermann: 108).

Häufig spielt in diesem Zusammenhang auch der Aspekt der Karrieremöglichkeiten eine große Rolle. Weit weniger relevant als oft vermutet sind Einkommensverbesserungen. Sie rangieren in den meisten Untersuchungen nur auf einem mittleren oder hinteren Rang der Fluktuationismotive (siehe hierzu z.B. Nagel 2005). Oft werden diese eher als angenehmer Nebeneffekt angesehen. Bei der Entscheidung, eine neue Stelle anzunehmen, sind auch die Marktposition und die Zukunftschancen eines Unternehmens ein wichtiges Kriterium. Wichtig hierbei ist die Frage der eigenen Arbeitsplatzsicherheit, denn wenn diese nicht gegeben ist, dann wird die Fluktuationsneigung verstärkt. Aus ähnlichen Gründen sind auch Übernahmespekulationen oder Restrukturierungspläne oft mit einer verstärkten Suche nach anderen Optionen verbunden.⁴⁶

⁴⁴ Siehe hierzu z.B. <http://openpr.de/news/116616/Nur-geringe-Wechselbereitschaft-bei-deutschen-Fach-und-Fuehrungskraeften-forsa-Repraesentativbefragung-im-Auftrag-von-Jobware.html>, abgerufen am 14.03.2008.

⁴⁵ Siehe hierzu z.B. <http://openpr.de/news/116616/Nur-geringe-Wechselbereitschaft-bei-deutschen-Fach-und-Fuehrungskraeften-forsa-Repraesentativbefragung-im-Auftrag-von-Jobware.html>, abgerufen am 14.03.2008.

⁴⁶ Vgl. <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE>.

Nicht außer Acht gelassen werden sollten auch so genannte „Randfaktoren“, die die Entscheidung der Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen, beeinflussen, dazu zählen vor allem die private Situation, wie z.B. die zukünftige gemeinsame Lebensgestaltung und der Wohnort der Familie.⁴⁷

Das Entscheiden eines Mitarbeiters, im Unternehmen zu bleiben oder es zu verlassen, hängt vor allem von der Bindung (oder ihrem Fehlen) ab. Für die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber ist vor allem das Verhältnis zu Vorgesetzten, zu Kollegen und zur Unternehmensführung von signifikanter Bedeutung.

5.3. Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden,⁴⁸ im Folgenden werden einige aufgeführt:⁴⁹

Maßnahmen:

- **Wissensbasis schaffen:** Fluktuation messen, Motivationslage herausfinden beispielsweise durch Befragung der Gesamtbelegschaft oder relevanter Mitarbeitergruppen und so die Motivationsbarrieren erkennen. Austrittsinterviews beim Fortgang der Mitarbeiter führen, um Gründe für den Betriebswechsel zu erfahren. Neben einer Erhebung der freiwilligen Fluktuation in den einzelnen Unternehmensbereichen gehören auch Messwerte wie Fehlzeiten zu den „Frühwarnsystemen“ der Mitarbeiterfluktuation.
- **Rekrutierung:** Retention-Management beginnt bereits vor dem Eintritt eines Mitarbeiters im Unternehmen. Neben der Rekrutierung von Personen, die zur Unternehmenskultur und Kollegen passen, sind auch die realistischen Erwartungen der neuen Arbeitnehmer an den Arbeitgeber wichtig.
- **Einarbeitung:** Trainings in der Startphase, Mentorenprogramme, Orientierungsprogramme und Einführungsveranstaltungen sollten veranstaltet werden. Diese sollten nicht nur rein informationshaltig sein, sondern auch die Unternehmenskultur vermitteln und das Gefühl der Zugehörigkeit stärken. Empfohlen werden auch „runde Tische“ mit Führungskräften höherer Ebenen, um ein hohes Interesse des Managements zu signalisieren und ein Bild der Unternehmensstrategien zu vermitteln (vgl. DGFP 2004: 67).
- **Aufgabengestaltung:** Zuschnitt und Gestaltung der Arbeitsaufgaben tragen zur Motivation (oder im negativen Fall zum Gegenteil) bei. Wichtig ist es daher, das „richtige Maß“ an Herausforderungen, das weder zu Über- noch

pdf, abgerufen am 11.03.2008.

⁴⁷ Vgl. <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, abgerufen am 11.03.2008.

⁴⁸ Mehr zu diesem Thema bei Bröckerman/Pepels (2004).

⁴⁹ In Anlehnung an Stührenberg (2004: 45; <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>), abgerufen am 11.03.2008.

zu Unterforderung führt, zu finden.

- **Personalentwicklung:** Für viele hochqualifizierte Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen kontinuierlich auszubauen und sich beruflich weiterzuentwickeln. Dazu sind nicht nur Weiterbildungsmaßnahmen oder Trainingsangebote wichtig, sondern vor allem herausfordernde Einsatzmöglichkeiten. Zur Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen trägt auch die Transparenz und erlebte Fairness von Auswahl- und Beförderungprozessen bei. Aber die individuelle Entwicklung von „Leistungsträgern“ kann auch zum Nachteil für das Unternehmen werden. Denn die hohen Investitionen in die Qualifizierung erhöhen die Marktgängigkeit der Mitarbeiter und machen sie damit auch für andere Arbeitgeber attraktiv.
- **Führungsinstrumente:** Unternehmensweit gültige Leitlinien sollen verbindliche Standards für die Führung von Mitarbeitern und die Zusammenarbeit setzen. Sie umfassen häufig Elemente wie einen respektvollen Umgang, konstruktives Feedback, Teilhabe der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen und eine transparente Kommunikation. Wichtig ist aber, dass solche Grundsätze auch täglich im Unternehmen „gelebt“ werden. Als eine wesentliche Grundlage für eigenverantwortliches, zielorientiertes Arbeiten gilt das Führen durch Management by Objectives, dessen Ziel es ist, „Eigeninitiative, Ergebnisorientierung und Selbstmotivation zu verstärken“ (vgl. DGFP 2004: 59). Da Führung nicht nur in Instrumenten verankert, sondern vor allem an Personen gebunden ist, kommt der Bewertung von Führungsleistungen einiges Gewicht zu.
- **Anreizsysteme:** Monetäre Anreizsysteme haben eine wichtige, aber nicht ausschlaggebende, Funktion bei der Mitarbeiterbindung. Denn sie spiegeln die Wertschätzung der Leitung der Mitarbeiter wider. Wichtige Faktoren sind daher eine „nachvollziehbare Strukturierung und Bewertung der Funktionen“ und ein „klar definierter Kriterienkatalog für die Vergabe leistungsbezogener variabler Gehaltsbestandteile“ (vgl. DGFP 2004: 63). Für den Einzelnen muss die Beeinflussbarkeit der leistungsbasierten Elemente deutlich erkennbar sein. Wichtige nicht-monetäre Anreize sind zum Beispiel attraktive und flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, die die Work-Life-Balance der Angestellten beachten. Auch die Unterstützung berufstätiger Eltern, die ihnen die Integration von Beruf und Familie erleichtert, gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Weitere Instrumente:

- Anerkennung von Leistungen (z.B. Mitarbeiter des Monats),
- Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls, z.B. durch Events wie beispielsweise der Family Day, Girl's Day, Unternehmensfeiern etc.,
- Coaching,
- Mitarbeiterentwicklungsgespräche (Development-Sessions),

- Mitarbeiterbefragung (Employee-Surveys),
- Gesundheitsförderung,
- Career Management,
- Kinderbetreuungs-Angebote,
- Empowerment (Übertagung von Verantwortung, verbunden mit entsprechender Wertschätzung),
- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen z.B. Sprachen, Rhetorikseminar etc.,
- Individual Design of Workplace,
- Personalführung,
- Personalmarketing,
- Persönliches Potenzialmanagement,
- Talent-Warehouse,
- Statussymbole,
- Vertragliche Bindungsklauseln (z.B. über die Finanzierung des Studiums/ Weiterbildungsmaßnahmen),
- Zeitliche Anreizmodelle (z.B. Work-Life-Balance)
- „Wohlfühl-Angebote“ wie eine Cafeteria und kostenlose Getränke, Massagen am Arbeitsplatz und Fitness-Studios oder organisierte Freizeitangebote etc.

Obwohl diese Aufzählung nicht abschließend ist, vermittelt sie dennoch einen guten Eindruck über die Vielzahl der zum Einsatz kommenden Instrumente. Bei der Auswahl der Instrumente ist es besonders wichtig, darauf zu achten, dass sich diese in ihrer Wirkung verstärken bzw. wenigstens nicht gegenseitig behindern. Wenn eine Feinabstimmung gelingt, dann sind positive Synergieeffekte zu erwarten (vgl. Stührenberg 2004: 46).

Primäres Ziel des Einsatzes der Instrumente und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind zufriedene Mitarbeiter (vgl. Stührenberg 2004: 46).

Fraglich ist nun, wie sich diese Maßnahmen und Instrumente auf die Mitarbeiter auswirken, denn schließlich soll durch deren Einsatz das Risiko eines Austritts von wichtigen Leistungsträgern aus dem Unternehmen vermindert bzw. sogar vermieden werden.

In der nachstehenden Abbildung wird dargestellt, wie ein Risikoportfolio mit den beiden Dimensionen „Ereigniswahrscheinlichkeit“ und „Intensität der Auswirkung“ aussehen könnte (vgl. KPMG 1998: 22f), wenn es auf das Austrittsrisiko Anwendung findet: In diesem Portfolio werden alle Mitarbeiter entsprechend ihrer Austrittswahrscheinlichkeit sowie der Folgen für das Unternehmen im Falle eines Austritts aufgeführt, wobei mit zunehmender Entfernung vom Ursprung der Austritt steigt.

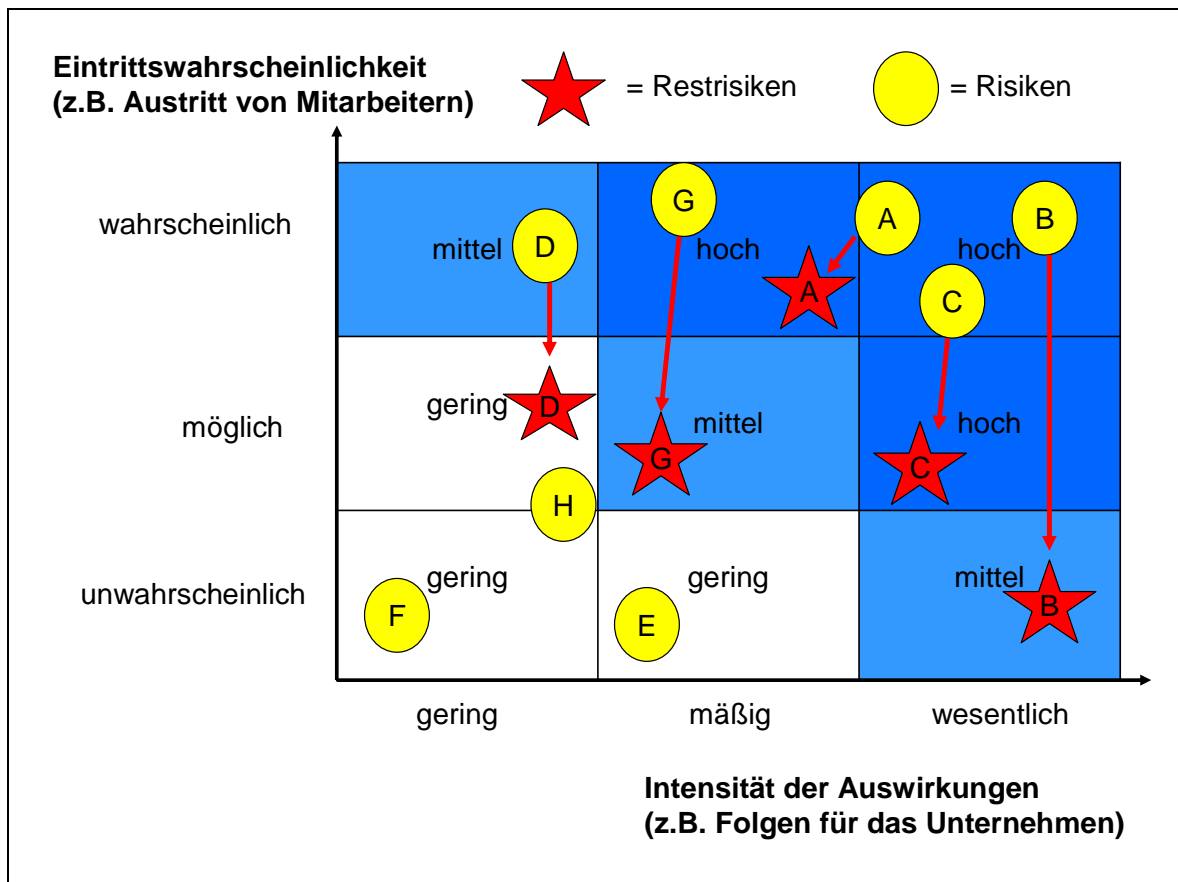
Je größer bei einem Mitarbeiter das Austrittsrisiko ist, desto wichtiger ist der Einsatz von entsprechenden Maßnahmen und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung, um dieses Risiko auf ein akzeptables Maß zu senken.

Wie die Abbildung zeigt, lässt sich beispielsweise die Austrittswahrschein-

lichkeit von Mitarbeiter C, der ein Kind hat und nun vor dem Problem der Kinderbetreuung steht, durch die Nutzungsmöglichkeit des Unternehmenskindergartens reduzieren; des Weiteren könnten flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden und somit zur Bindung beitragen.

Im Falle des Mitarbeiters A kann durch Mitarbeitergespräche und Austrittsinterviews herausgefunden werden, worin der Grund für die Kündigung besteht und durch die Gestaltung von Vertragsklauseln ein Weggang zur Konkurrenz verhindert sowie dem Verrat von Unternehmensgeheimnissen vorgebeugt werden. Denn aus Sicht des Unternehmens kommt dem Umgang mit den Jobwechslern eine hohe Bedeutung zu. Daher ist eine bewusste Gestaltung der Phase zwischen ausgesprochener Kündigung und dem endgültigen Ausscheiden für das Unternehmen, die verbleibenden Kollegen sowie auch für den Nachfolger besonders bedeutsam. Die verbleibende Zeit sollte konstruktiv genutzt werden, vor allem da, wo Know-how-Träger aus dem Unternehmen ausscheiden und der Transfer von Erfahrungswissen an Kollegen oder Nachfolger notwendig ist.

Abbildung 6: Risikoportfolio von Austrittsrisiken (Folgen für das Unternehmen)



Quelle: Eigene Darstellung.

Das Ausfallrisiko kann stark unterschätzt werden, wenn nicht rechtzeitig reagiert wird. Besonders kritisch ist der plötzliche Ausfall wichtiger Mitarbeiter durch Kündigung. Sehr schmerzlich ist dies beispielsweise bei Nachwuchs, in den viel investiert wurde. Vor allem kleinere Unternehmen können bei plötzlichem Ausfall einer Schlüsselperson rasch in eine existenzbedrohende Situation geraten.

5.4. Mitarbeiterbindungsmanagement (*Retention-Management*)

Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und die Wahrscheinlichkeit ihres freiwilligen Ausscheidens zu reduzieren, liegt zumindest teilweise in der Reichweite von Unternehmen. Sie haben zwar nicht in jedem Bereich Einflussmöglichkeiten, wie z.B. im privaten, aber ihnen stehen Gestaltungsspielräume in arbeits- und unternehmensbezogenen Bereichen zur Verfügung.

Grundlagen für das Retention-Management bzw. die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen sind das Commitment, d.h. die Motivation, der Leistungswille und die Treue der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen sowie vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, welche insbesondere durch die Übereinstimmung der Interessen der Mitarbeiter und den auszuführenden Tätigkeiten im Unternehmen bestimmt wird, wie bereits im vorhergehenden Abschnitt angesprochen.⁵⁰

Da die Bedingungen, die Mitarbeiter zum Gehen oder Bleiben motivieren, komplex sind und es kaum einen Aspekt gibt, der sich nicht auf das Commitment von Mitarbeitern auswirken kann, umfassen Ratgeber zum Retention-Management zahlreiche Elemente der Personalpolitik und Unternehmensgestaltung.⁵¹

Als zentrale Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung gelten (vgl. DGFP 2004):

- die Personalentwicklung,
- die Aufgabengestaltung,
- geeignete Führungsinstrumente und -personen sowie
- Anreizsysteme.

Das Mitarbeiterbindungsmanagement kann über mehrere Ansatzpunkte gesteuert werden (vgl. Pepels/Bröckerman o.J.: 112):

- Proaktiv werden Maßnahmen der **Kündigungsvorbeugung** bei solchen gewünschten Mitarbeitern eingesetzt, von denen anzunehmen ist, dass sie kurz vor einer Kündigung stehen, um diese zu verhindern. Dies erfordert ein Personal-Frühwarnsystem. Diesen Mitarbeitern muss rasch und konkret aufgezeigt werden, dass das Unternehmen auf sie baut und sich ein Verbleib

⁵⁰ Vgl. <http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=648>, abgerufen am 20.03.2008.

⁵¹ Vgl. hierzu z.B.: <http://www.in-vivo.info/Prospekt%20Retentionmanagement.pdf>, abgerufen am 20.03.2008.

im Unternehmen für sie lohnt.

- Reaktiv werden Maßnahmen der **Kündigungsrückgängigmachung** bei solchen Mitarbeitern eingesetzt, die ein Unternehmen unbedingt zu halten wünscht. Dies erfordert ein schnelles Eingreifen, indem das Gespräch mit dem betreffenden Mitarbeiter gesucht wird. Dabei hilft schon eine Kurzinformation, die häufig leichtfertig übersehene Warnsignale seitens des Mitarbeiters zutage fördert, zugleich aber auch Ansatzpunkte für Unzufriedenheitsstifter liefert, die vielleicht ohne größeren Aufwand abgestellt werden können.
- Kontinuierlich ist die **Messung der Mitarbeiterzufriedenheit** erforderlich. Da es sich dabei um ein theoretisches Konstrukt handelt, das nicht direkt erfassbar ist, sondern nur über Indikatoren, die ihrerseits der Messung zugänglich sind, ist es notwendig, solche Indikatoren zu bestimmen und durchgängig zu beobachten.
- Wichtig ist auch die Behandlung von **Mitarbeiterbeschwerden**. Denn jede Beschwerde ist ein Verbesserungsvorschlag, den aufzugreifen sich in jedem Fall lohnt.

Ein weiterer Punkt, der im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbindungsmanagement nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist, dass nach der allgemeinen Auffassung vor allem „strategisch wichtige Mitarbeiter“, für die nur schwer adäquate Nachfolger zu finden sind, im Mittelpunkt des Retention-Managements stehen sollten (vgl. DGFP 2004: 21). Es wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterbindung als selektives Instrument entworfen werden sollte, das sich vor allem auf „High Potentials“ bezieht und die weniger Leistungsstarken lieber gehen lässt. Das Mitziehen von Leistungsschwachen gefährdet dieser Sicht nach nicht nur den Unternehmenserfolg, sondern könnte auch die Belegschaft demotivieren.⁵²

Aber die verbreitete Konzentration des Retention-Managements auf Top-Kräfte hat auch Nachteile, denn mit der ausschließlichen Betrachtung von Leistungsträgern, die sich in herausgehobenen Experten- oder Managementpositionen befinden, wird die Bedeutung eingespielter Beziehungen und „einfacher Mitarbeiter“ für das stabile Funktionieren eines Unternehmens oder einzelner Teams einfach unterschätzt. Denn breites Erfahrungswissen und die etablierte Kooperation mit Kollegen und Geschäftspartnern tragen auf allen Ebenen zu effizienten Prozessen bei.

Auch ältere Arbeitnehmer, die beim Mitarbeiterbindungsmanagement meistens eher den Randgruppen zugerechnet werden, sollten stärker in den Blick der Personalleiter rücken, denn angesichts der demografischen Entwicklung ist in absehbarer Zeit mit einer Verknappung qualifizierter und vor allem junger

⁵² Vgl. <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, abgerufen am 11.03.2008.

Arbeitskräfte zu rechnen, die der Bindung älterer Mitarbeiter neue Bedeutung verleiht.⁵³

Ein richtig verstandenes und angewendetes Mitarbeiterbindungsmanagement ist eine wichtige Grundlage für eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Wertschöpfungskette des Unternehmens.

5.5. Zusammenfassung

Der Weggang von Leistungsträgern hätte nachteilige Konsequenzen, die die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenserfolg in hohem Maße beeinträchtigen würden. Das Mitarbeiterbindungsmanagement soll diesem vorbeugen bzw. entgegenwirken. Durch die Vielzahl der aufgeführten Maßnahmen und Instrumente sollte es für kein Unternehmen schwierig sein, geeignete Schritte für die entsprechenden Mitarbeiter einzuleiten. Voraussetzung ist natürlich, dass das Unternehmen den Mitarbeiter nicht verlieren möchte und somit den Einsatz nicht scheut. Natürlich muss auch der Mitarbeiter im Unternehmen bleiben wollen. Grundlage hierfür ist natürlich die Zufriedenheit des Mitarbeiters bzw. die Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der hervorgehoben werden sollte, ist, dass sich die Unternehmen bewusst werden müssen, dass motivierte und qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind und daher der „War for Talents“ begonnen hat.

Die Ziele der Mitarbeiterbindung in Abschnitt 5.1. verdeutlichen, dass die Mitarbeiterbindung für ein Unternehmen von großer Bedeutung ist und somit in jedem Betrieb ein effektives Mitarbeiterbindungsmanagement angebracht wäre.

6. Aufwand- und Nutzenüberlegungen der Mitarbeiterbindung für ein Unternehmen

Ein weiterer entscheidender Faktor, Mitarbeiter und natürlich vor allem High Potentials langfristig an das Unternehmen zu binden, sind die durch ungewollte Fluktuation entstehenden Kosten.

Die geschätzten Kosten einer ungewollten Personalfuktuation bewegen sich Schätzungen nach in der folgenden Spannbreite (vgl. Stührenberg 2004: 38):

- Das US-Arbeitsministerium schätzt, dass eine Firma ein Drittel des jährlichen Gehaltes aufwenden muss, um einen Angestellten zu ersetzen;
- anderen Schätzungen nach betragen die indirekten bzw. versteckten Kosten der Neubesetzung 80% oder mehr der Gesamtaufwendungen, welche erfor-

⁵³ Vgl. <http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, abgerufen am 11.03.2008.

derlich sind, einen qualifizierten Arbeitsplatz neu zu besetzen;

- Smart u.a. schätzen die direkten und indirekten Kosten auf \$ 100.000 bis \$ 250.000 pro Fall.

Die direkten Aufwendungen sind noch verhältnismäßig einfach zu bestimmen, dahingegen gestaltet sich die Ermittlung der indirekten und zumeist versteckten Kosten schwierig.

Direkte Kosten entstehen zum Beispiel durch (vgl. Stührenberg 2004: 38):

- Abfindungszahlungen (im Zusammenhang mit der Entlassung),
- Personalberatung/Head-Hunting,
- Abwerbepremien, Sichtung der Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräche und Bewerberauswahlverfahren wie beispielsweise Assessment Center,
- Einarbeitung des neuen Mitarbeiters (Schulung und Training) etc.

Indirekte Kosten, welche meistens nicht durch das Rechnungswesen abgebildet werden, entstehen beispielsweise durch:⁵⁴

- Verlust von Kunden oder geschädigte Geschäftsbeziehungen, ausgelöst durch Unterbrechung oder Beendigung der meist auf persönlicher Ebene aufgebauten Kundenbeziehungen,
- Verlust von Aufträgen und Marktanteilen,
- Zusätzliche Marketinganstrengungen, um den Kunden zurück zu gewinnen,
- Verlust von wertvollem Wissen über die Firma, Kunden und Projekte,
- Rekrutierungskosten,
- Innovations- und Leistungskraft zu verlieren,
- Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit einbüßen,
- erneut anfallende Kosten für Personalentwicklung,
- Einarbeitungskosten sowie
- Kosten, welche durch den Verlust von Spezialistenwissen entstehen,
- Produktivitätsverluste durch die anfänglich geringere Leistung des neuen Mitarbeiters,
- Verlust der in den Mitarbeiter getätigten Investitionen,
- Verringerte Moral und höherer Druck für die restlichen Angestellten, welche häufig die entstehende Lücke durch Überstunden schließen müssen,
- Negative Effekte hinsichtlich des Image des Unternehmens,
- Erhöhte Aufwendungen für die Bereitstellung des benötigten Kapitals, ausgelöst durch ein erhöhtes Personalrisiko, welches sich bei den Banken negativ auf das Rating auswirkt. Im Rahmen des Risikomanagements für KonTraG oder Basel II müssen Unternehmen u.a. die operationalen Personalrisiken bewerten. Ein nachhaltiges Personalbindungsmanagement hilft hierbei, das Rating zu verbessern und damit die Kosten der Bereitstellung

⁵⁴ In Anlehnung an http://www.karriereundjob.de/kuj/extra/employerbranding3/deba_wuv_employer_branding.pdf, abgerufen am 20.03.2008; Stührenberg 2004: 39.

finanzieller Ressourcen zu reduzieren.

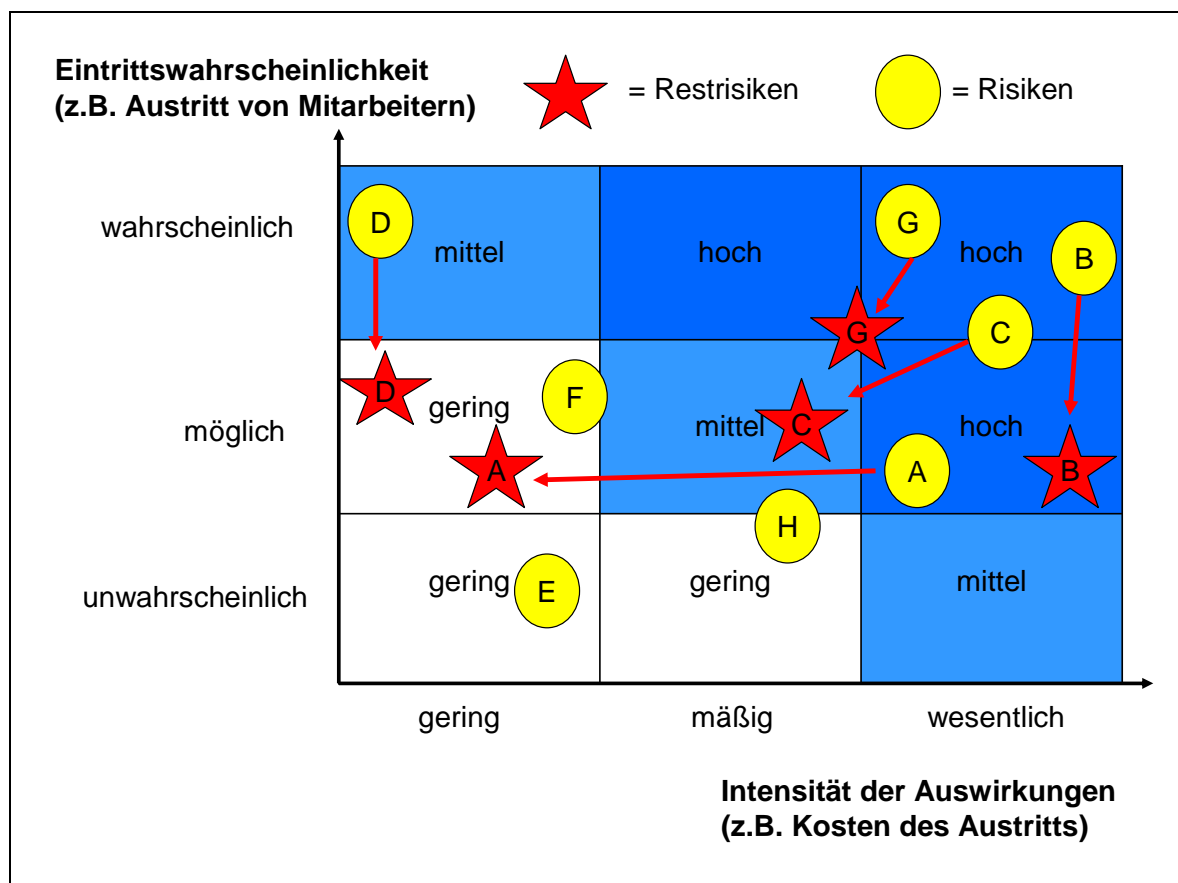
Fraglich ist in diesem Zusammenhang natürlich auch, welche Kosten der Austritt eines Leistungsträgers für das Unternehmen verursacht.

Die folgende Abbildung zeigt ein Risikoportfolio⁵⁵ mit den beiden Dimensionen „Ereigniswahrscheinlichkeit“ und „Intensität der Auswirkung“, wenn es auf das Austrittsrisiko Anwendung findet: Allerdings werden in diesem Portfolio die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Austrittswahrscheinlichkeit sowie der indirekten und direkten Kosten eines Austritts positioniert.

Auch in diesem Fall ist der Einsatz von entsprechenden Maßnahmen und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung von großer Bedeutung, um dieses Risiko zu senken.

Wie in der Abbildung zu erkennen ist, würde sich die Austrittswahrscheinlichkeit von Mitarbeiter B durch beispielsweise eine Erhöhung materieller Anreize reduzieren lassen, und die Fluktuationskosten bei Mitarbeiter A könnten durch Kodifizierung von kritischem Wissen gesenkt werden.

Abbildung 7: Risikoportfolio von Austrittsrisiken (Kosten des Austritts)



Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.3.

Wie zu erkennen ist, kann der Austritt eines Leistungsträgers hohe Kosten für ein Unternehmen verursachen.

Im Folgenden erfolgt eine kleine Beispielrechnung zum besseren Verständnis: Für ein mittelständisches Unternehmen mit 250 Angestellten, einer Fluktuation/Neubesetzung in Höhe von 10% pro Jahr bei einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 35.000 Euro, betragen die Fluktuationskosten 12.000 Euro pro Mitarbeiter (1/3 des durchschnittlichen Jahresgehalts – dies entspricht der Schätzung des US-Arbeitsministeriums) sowie die Gesamtkosten beachtliche 300.000 Euro (12.000 Euro x 25 Neubesetzungen).⁵⁶

Hierbei handelt es sich um eine eher zurückhaltende Schätzung. Es kann davon ausgegangen werden, dass der tatsächliche Verlust für viele Unternehmen sehr viel höher ist. Diese Kosten der Fluktuation können durch Maßnahmen der Mitarbeiterbindung verringert werden, welche bereits in Kapitel 5.3. angesprochen wurden.

Die Aufwendungen für die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und die Produktivitätsverluste durch die (ungewollte) Bindung weniger effektiver Mitarbeiter sind den Einsparpotenzialen gegenüberzustellen. Die Produktivitätsverluste werden teilweise durch die erhöhte Motivation der übrigen Mitarbeiter aufgewogen (vgl. Stührenberg 2004: 40). Eine Beispielrechnung befindet sich in der folgenden Tabelle.

Tabelle 3: Beispielrechnung

Kosten	Beispiel Unternehmen
Anzahl der pro Jahr ausscheidenden Mitarbeiter:	25
x durchschnittliche jährliche Kosten pro ausscheidenden Mitarbeiter durch Anzeigen, Auswahlverfahren, Einarbeitung, Goodwill-Verluste beim Kunden usw.	12.000 €
= Kosten der Fluktuation pro Jahr	300.000 €
x XX % Einsparung durch Maßnahmen der Personalbindung (Zielvorgabe)	30 %
= Einsparvolumen in € (Zielvorgabe)	90.000 €
- Aufwendungen für Maßnahmen zur Personalbindung	25.000 €
- Produktivitätsverluste durch die (ungewollte) Bindung wenig effektiver Mitarbeiter	8.000 €
+ Produktivitätssteigerung durch eine höhere Motivation der „zufriedenen“ Mitarbeiter	20.000 €
= Nettoerlös durch Maßnahmen der Mitarbeiterbindung	77.000 €

Quelle: Eigene Berechnung.

⁵⁶ In Anlehnung an Stührenberg (2004: 38).

Diese Berechnung legt dar, welches Potenzial in vielen Unternehmen durch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen erschlossen werden kann. Wie aus der Beispielrechnung ersichtlich, geht es dabei nicht nur um die unmittelbar mit der Fluktuation in Zusammenhang stehenden Kosten, sondern auch um die Produktivitätssteigerung insgesamt, welche aus der höheren Motivation zufriedener Mitarbeiter resultieren kann.

Die durch Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung realisierbaren Deckungsbeiträge können somit sehr hoch sein, wenn sie auch im Detail eher schwer zu berechnen sind.

Ein Unternehmen wird aber nur dann wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn es seine Versprechungen auch im Unternehmensalltag befolgt und umsetzt.

7. Fazit

Für die meisten Unternehmen stellen die Arbeitnehmer eine zentrale Ressource dar, denn der Erfolg eines Unternehmens beruht auf dem fachlichen Können, der Leistungsbereitschaft und der Motivation der Mitarbeiter. Ihr Wissen und ihre Qualifikationen sowie Kompetenzen können einen Wettbewerbsvorteil darstellen und schaffen damit eine Abhängigkeit der Unternehmen von ihnen. Diese Tatsache allein stellt ein großes Risiko dar und kann die Handlungsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährden, wenn beispielsweise wichtige Mitarbeiter (Schlüsselpersonen) das Unternehmen verlassen.

Jedoch werden die Mitarbeiter meistens als Kostenfaktor behandelt und Kosten werden natürlich versucht, zu senken. Aber Erfahrungen vieler Unternehmen⁵⁷ zeigen, dass Mitarbeiter als eine Investition in die Zukunft betrachtet und bereits bei der Strategiebildung eines Unternehmens berücksichtigt werden sollten.⁵⁸

Aber an diesen Gedanken müssen sich viele Firmen erst wieder gewöhnen, denn nicht der möglichst elegante Abbau von „Human-Kapazitäten“, sondern deren Bindung an das Unternehmen wird zunehmend zur Herausforderung (vgl. China 2006: 30).

In vielen Fällen sind es vor allem die potenzialstarken Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, weil sie außerhalb Optionen haben, wohingegen die potenzialschwachen Mitarbeiter, deren Weggang vielleicht sogar willkommen wäre, mangels dieser Optionen im Unternehmen verbleiben (vgl. Pepels/Bröckermann o.J.: 107). Daher muss sich jedes Unternehmen überlegen, wie er Erstere an das Unternehmen bindet und damit einen Wechsel vorbeugt. Somit werden Strategien zur Mitarbeiterbindung ein immer wichtigeres Element für den Erfolg eines Unternehmens.

Was gegenwärtig für einen Leistungsträger als selbstverständlich gilt, wird

⁵⁷ Zum Beispiel Kobi (1999: 71).

⁵⁸ Für diesen Ansatz spricht sich auch Kobi aus. Vgl. Kobi (1999: 26ff).

vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auch für die breite Mitarbeiterschaft immer wichtiger: die Bindung an das Unternehmen. Schon heute stehen viele Unternehmen vor dem Problem, Fach- und Führungspositionen adäquat und zeitnah zu besetzen. Und viele Personalverantwortliche fürchten eine Verschärfung dieser Situation. Deutlich wird, je stärker die Rekrutierung neuer Mitarbeiter an Grenzen stoßen wird, desto wichtiger wird die Bindung und zielgerichtete Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen (vgl. China 2006: 30).

Das Streben nach einem stabilen Mitarbeiter-Stamm hat handfeste Hintergründe, denn wenn Wissensträger gehen, ist nicht nur die Rekrutierung und Einarbeitung der Nachfolger mit erheblichen Kosten verbunden. Sondern durch den Weggang von Mitarbeitern können Projekte unterbrochen werden, eingespielte Beziehungen zu Kollegen und Kunden verloren gehen und lange aufgebautes Erfahrungswissen verschwinden. Die Unternehmen sind demzufolge mit erheblichen Folgeproblemen konfrontiert.

Die Unternehmen müssen erkennen, dass die Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ein bedeutsames unternehmerisches Ziel sein muss, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F.** (1999): Risikomanagement im Personalbereich, erschienen in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktion auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999.
- Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft** (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, erschienen in: Gebhardt, G./Mansch, H. (Hrsg.): Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf), Sonderheft 46, Düsseldorf, Frankfurt 2001.
- Baumgärtner, R. R.** (2005): Risikobewusstsein in schweizerischen Mittelstandsunternehmen, Konstanz 2005.
- Bröckermann, R.** (2003): Personalwirtschaft, 3. Auflage, Stuttgart 2003.
- Bröckermann, R.** (2004): Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte, erschienen in: Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin 2004.
- Bröckermann, R./Pepels, W.** (2004): Personalbindung - Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin 2004.
- China, R.** (2006): Wettbewerbsfaktor emotionale Bindung, erschienen in: Personalwirtschaft, Heft 07/2006, S. 30-33, unter: http://www.china-ssc.de/download/pw_072006_emotbindung.pdf, abgerufen am 13.02.2008.
- DGFP** (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) 2004: Retentionmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden, Bielefeld 2004.
- Ettinger, E.** (2003): Innovative Entwicklungen im Human Resource Management hinsichtlich Personalbindung ans Unternehmen, Lienz 2003.

- Führung**, M. (o. J.): Risikomanagementkultur als Aufgabe und Herausforderung für ein ressourcenorientiertes Risikomanagement, erschienen unter: <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Verwiss/Klimecki/KomPers/fullpapers/Fuehring.pdf>, abgerufen am 17.03.2008.
- Gallup GmbH** (2004): Mitarbeiterzufriedenheitsstudie der Gallup GmbH, unter: http://www.nagu-projekt.de/download/down_allg/Projektvorstellung.pdf, abgerufen am 17.03.2008.
- Herzog**, H. (2006): Risk & Fraud Management als erweiterte Managementaufgabe, erschienen in: ZRFG, Heft 1/2006, S. 11-15.
- Hochrein**, K. (1999): Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. KonTraG und die Folgen für das Personalmanagement, erschienen in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Grundlagen des Risikomanagement im Personalbereich – Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 11-41.
- Homburg**, Ch./**Giering**, A./**Hentschel**, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, erschienen in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 81-112.
- Hornung**, K./**Reichmann**, Th./**Diedrichs**, M. (1999): Risikomanagement. Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen, erschienen in: Controlling, 11. Jg. 1999, S. 317-325.
- Hus**, Ch./**Bathke**, R. (2007): Retention-Management - Den Mitarbeiter ewig binden, erschienen in: Frankfurter Allgemeine FAZJOB.NET, unter: <http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~EEBCB7AAA338C479897BC3346B4C0DAC1~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, abgerufen am 20.03.2008
- Kobi**, J.-M. (1999): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, Wiesbaden 1999.
- KPMG (1998)**: Integriertes Risikomanagement, Berlin 1998.
- Kropp**, W. (2004): Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement, erschienen in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin 2004, S. 131-166.
- Lappalainen**, J./**Mikkonen**, P./**Murtonen**, M./**Piispanen**, P./**Salminen**, S./**Vuori**, M. (2000): Der Schlüssel zu einer sicheren Zukunft 4-1, KUM, Übersetzung und deutsche Anpassung: IAD, TU Darmstadt., unter: http://www.pk-rh.fi/pdf/de/personal_risikomanagement-broschure-4-1, abgerufen am 02.04.2008.
- Leidig**, G. (2002): Risikomanagement im Human-Ressourcen-Bereich, erschienen in: Der Betriebswirt, Nr. 1/2002, S. 27-33.
- Leidig**, G. (2005): Human-Ressourcen-Risikomanagement – Umfeld, Ablauf, Risikofelder, Instrumente, erschienen in: Gerberich, C. W. (Hrsg.): Praxishandbuch, Wiesbaden 2005, S. 217.
- Leidig**, Guido (2007): Personal-Risikomanagement und Zukunftsherausforderung – Konzeption, Gestaltung, Instrumente, erschienen in: ZRFG: Risk, Fraud & Governance; Prävention, Transparenz, Organisation, 2. Jahrgang, 2007, S. 122-130.
- Meifert**, M. (2005): Mitarbeiterbindung – Eine empirische Analyse betrieblicher Weiter-

bildner in deutschen Grossunternehmen, München 2005.

- Moser, Th.** (2005): Steuerungsinstrumente und Maßnahmen für Wissensrisiken, Magisterarbeit TU Graz, Graz 2005.
- Nagel, A.** (2005): Was Mitarbeiter bindet, erschienen in: Personal, Heft 4/2005.
- Paul, Ch.** (2005): Personalrisikomanagement, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 2005.
- Pepels, W./Bröckermann, R.** (o. J.): Personalbindung, unter: http://www1.dgfp.com/dgfp/perdoc.php?filename=http://212.144.248.84/action.php?_cmd=500&_id=0&_docid=61045, abgerufen am 18.03.2008.
- PwC** (Hrsg.) (2003): Wirtschaftskriminalität 2003. Internationale und deutsche Ergebnisse, Frankfurt/M. 2003;
- Reichmann, Th.** (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten; 6. Auflage, München 2001.
- Stührenberg, L.** (2004): Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagement für Unternehmen, erschienen in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin 2004, S. 33-50.
- Szebel-Habig, A.** (2004): Mitarbeiterbindung - Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim 2004.
- Wolf, K./Runzheimer, B.** (2001): Risikomanagement und KonTraG, 3. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Wucknitz, U. D.** (2000): Mitarbeiter-Marketing, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2000.
- Wucknitz, U. D.** (2002): Personalrisiken erkennen und beeinflussen, Personalwirtschaft Heft 10/2002, S. 28-32.

Internetquellen

- <http://jobs.stepstone.at/veranstaltungen.cfm?kursid=480>, abgerufen am 03.03.2008.
- <http://lexikon.meyers.de/meyers/Risiko>, abgerufen am 20.02.2008.
- <http://openpr.de/news/116616/Nur-geringe-Wechselbereitschaft-bei-deutschen-Fach-und-Fuehrungskraeften-forsa-Repraesentativbefragung-im-Auftrag-von-Jobware.html>, abgerufen am 14.03.2008.
- <http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/wandelinderp>, abgerufen am 18.03.2008.
- <http://www.4managers.de/themen/mitarbeiterbindung/>, abgerufen am 13.03.2008.
- <http://www.in-vivo.info/Prospekt%20Retentionmanagement.pdf>, abgerufen am 20.03.2008.
- <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Stauffer-Lorenz.pdf>, abgerufen am 17.03.2008.
- http://www.karriereundjob.de/kuj/extra/employerbranding3/deba_wuv_employer_branding.pdf, abgerufen am 20.03.2008;
- <http://www.management.wiso.uni-erlangen.de/Diplomarbeiten/alteThemenDiplomarbeiten.htm>, abgerufen am

16.02.2008.

<http://www.org-portal.org/portal/artikel.php?did=648>, abgerufen am 20.03.2008.

http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr07/008_bedeutung.pdf, abgerufen am 17.03.2008.

<http://www.union-network.org/UNisite/Groups/PMS/publications/Retention-DE.pdf>, abgerufen am 11.03.2008;

<http://de.wikipedia.org/wiki/Personalrisiko>, abgerufen am 17.03.2008.

Weitere Quellen

<http://www.aktionsring-fuer-weiterbildung.de/fitness.html>.

<http://www.healthperformance.de>.

<http://www.personaltrainers.de/partner.htm>.

<http://www.real-defence.de/realdefence1d.htm>.

Autorenangaben

Anne Przybilla, LL.B., M.A.

c/o Hochschule Wismar

Philipp-Müller-Straße 14

Postfach 12 10

D – 23966 Wismar

Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen - Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbbert/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen