



Berner Fachhochschule



Hochschule für
Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern



HAUTE ECOLE DE GESTION • HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT

Fribourg • Freiburg

Möglichkeiten und Grenzen der Innovation unter Beachtung des Personalrisikos

Diplomarbeit

eingereicht an der

Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern und der
Haute Ecole de Gestion HEG Fribourg

vorgelegt durch

René Moser

Referentin

Eva Grossrieder

Korreferent

Jürg Schatzmann

25. Januar 2001

Vorwort

Der Anstoss zur Wahl meines Themas steht auf Seite 19 in der Handelszeitung Nr. 10 vom 8. März 2000. Im Artikel "Vom Wert eines Menschen" fand ich erstmals die Begriffe Personalrisiko und Personalrisikomanagement. Mein Interesse war rasch geweckt. Die Suche nach weiteren Informationen zur Materie erwies sich in der Folge als schwierig. Beide Begriffe werden in der Fachliteratur fast gar nicht verwendet, und auch die Suche im Internet erweist sich noch heute als wenig ergebnisreich. Selbst durch die qualitative Suche über die aktuell modernste Suchmaschine <http://www.google.com/> werden bei weitem nicht die üblichen Datenmengen generiert.

Zunächst galt es dieses Themengebiet gemäss den Vorgaben der Studienleitung sinnvoll zu integrieren. Aufgrund der inhaltlichen Schwergewichte des NDS Change- & Innovationsmanagement¹ ist die getroffene Wahl naheliegend. Dies hängt auch damit zusammen, dass einer meiner Kunden zur Zeit mit der Einführung eines Systems für Qualitätsmanagement beschäftigt ist. Dadurch liess sich ein gemeinsames Interesse an der Bearbeitung der Thematik finden. Durch die positive Antwort auf meine Anfrage zur Zusammenarbeit war meine Neugierde definitiv geweckt. Die Lust, selbständig ein Instrument zur Messung zu entwickeln, einzusetzen und auszuwerten war gross, weil auch die Praxisvernetzung sowie der erwartete gegenseitige Nutzen attraktiv und als Ziel anzustreben lohnenswert erschienen.

Dass ich die Arbeit termingerecht abliefern kann ist nicht selbstverständlich. Meine ganze Planung hat durch die frühzeitige Geburt unseres Sohns Severin am 7. Dezember 2000 eine neue Dimension erhalten. Claudia und Severin ich danke Euch für die vielen schönen und energispendenden Stunden und die moralische und PC-technische Unterstützung in dieser turbulenten Zeit!

¹ Führung von Veränderung und Erneuerung

Dank für die Begleitung und manchen nützlichen Hinweis gebührt auch meinem Referentenpaar Eva Grossrieder und Jürg Schatzmann. Seht es mir nach, dass ich Euch weniger als geplant beansprucht habe. Ein M-E-R-C-I geht ebenfalls an die Verantwortlichen des Tiefbauamt des Kantons Bern. Sie haben mir die Erprobung des Instruments und die Verwendung ihrer Unternehmung als Fallbeispiel ermöglicht. Auch an jene 67 Mitarbeitenden des Tiefbauamt, welche sich die Mühe gemacht haben, sich mit dem zugesandten Fragebogen auseinander zu setzen, spreche ich meinen herzlichsten Dank aus. Ein solcher geht nicht auch zuletzt an meine Schwägerin Nicole, die meine Arbeit zuletzt kritisch gewürdigt hat sowie an meine Arbeitnehmerin BDO Visura, welche mir dieses Studium ermöglicht hat.

Summary

Die Grundidee dieser Arbeit ist die Auseinandersetzung mit der Beziehung der Innovationsfähigkeit von Unternehmungen und den vier Personalrisiken, welche von Jean-Marcel Kobi erstmals beschrieben wurden. Es handelt sich dabei um Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Demotivationsrisiko.

Neben einem theoretischen Teil habe ich als hauptsächlichste Grundlage einen Fragebogen für die quantitative Messung von Personalrisiken entwickelt. Dieses Instrument wurde an 100 Mitarbeitenden und Vorgesetzten des Tiefbauamts des Kantons Bern versandt und damit in der Praxis erprobt. Nach der manuellen Auswertung der eingegangenen 67 Fragebogen, habe ich die Ergebnisse analysiert und als Bericht aufbereitet. Die Resultate – es hat sich herausgestellt, dass ein erhöhtes Demotivationsrisiko vorhanden ist – haben für mich überraschend eine hohe Gültigkeit der gemachten Aussagen gezeigt. Überraschend deshalb, weil ich bei der Entwicklung des Instruments auf die Methodik des Versuchs zurückgegriffen habe.

In meiner anschliessenden Empfehlung an die Adresse der Verantwortlichen der Unternehmung, schlage ich zum einen die Überprüfung der aktuellen HR-Dienstleistungen sowie die Evaluation eines Instruments für die Persönlichkeitsbeurteilung vor. Dieses Instrument soll in verschiedenen Gebieten der Personalarbeit einsetzbar sein. Schwergewichtig empfehle ich jedoch die Einführung eines modernen Systems, welches den Unternehmungszielprozess unterstützt. Wegen ihrer starken strategischen Ausrichtung steht dabei die Etablierung einer Balanced Scorecard im Vordergrund.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	2
Summary	4
Inhaltsverzeichnis	5
1 Einleitung	7
2 Innovation	9
2.1 Definition	10
2.2 Praxisanwendung	11
2.3 Gestaltung von Innovationsprozessen	11
3 Risiken	13
3.1 Personalrisiko	14
3.1.1 <i>Anpassungsrisiko</i>	15
3.1.2 <i>Austrittsrisiko</i>	19
3.1.3 <i>Engpassrisiko</i>	22
3.1.4 <i>(De)Motivationsrisiko</i>	25
3.1.5 <i>Glaubwürdigkeitsverlustrisiko und Allgemeines Führungsrisiko</i>	28
3.2 Führung von Personalrisiken	30
3.3 Wirkung durch Personalrisikomanagement	31
3.4 Auswirkung von Personalrisikomanagement auf Innovationstätigkeit	32
3.5 Abhängigkeit zwischen Personalrisiko und Innovation	33
4 Tiefbauamt des Kantons Bern	35
4.1 Ausgangslage – NEF 2000	35
4.2 Fortsetzung – NEFplus	35
4.3 Innovationsprozess im Zentrum	36
5 Praxisinstrument	37
5.1 Ziele und Zielpublikum	37
5.2 Entwicklung und Aufbau	37
5.3 Inhalt und Interpretation	38
6 Untersuchung	42
6.1 Ziele und Thesen	42
6.2 Auswahl, Systematik und Eckdaten	42

	Seite
6.3 Rücklauf und Beweis	43
7 Ergebnisanalyse	45
7.1 Analyse zum Engpassrisiko	46
7.2 Analyse zum Austrittsrisiko	47
7.3 Analyse zum Anpassungsrisiko	48
7.4 Analyse zum Demotivationsrisiko	49
7.5 Analyse des Risiko-Quervergleichs	50
7.6 Analyse der Motivatoren	53
7.7 Gesamtanalyse	54
8 Empfehlungen	55
9 Schlussbemerkungen	58
Literaturverzeichnis	60
Abbildungsverzeichnis	61
Verzeichnis der Anhänge	62
Erklärung	63

1 Einleitung

Mit meinem Beitrag will ich auf pragmatische Art und Weise aufzeigen, dass nachhaltige Innovationsprozesse² nur möglich sind, wenn das Personalrisiko erkannt, gesteuert und damit zu einem möglichst hohen Grad beherrscht wird. Ebenso will ich nachweisen, dass im umgekehrten Fall gravierende Schäden entstehen können.

Es ging mir bei dieser Arbeit darum, ein Praxisinstrument zu entwickeln, um vorhandene und bekannte Personalrisiken messbar zu machen. Neben einer theoretischen Besprechung sind vor allem die Erprobung des Instruments sowie Auswertung, Ergebnisanalyse und die Abgabe von Empfehlungen ein wichtiger Bestandteil. Eine kritische Reflexion gehört als Hinweis über die persönlichen Lernerfahrungen ebenso dazu. Ausdrücklich keine Elemente waren der Einbezug bestehender oder fehlender Anreizsysteme und die besonderen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung im Praxisbeispiel. Ebenso unbeachtet und unbewertet blieben bestehende Organisationsstrukturen. Der Begriff der Unternehmung gilt für die vorliegende Arbeit sowohl für privatwirtschaftlich, als auch für öffentlich-rechtlich geführte Institutionen.

Für den Grundlagenteil im Themenbereich der Führung von Personalrisiken ist die Literatur derart eingeschränkt, dass ich mich ausschliesslich auf das Werk von Jean-Marcel Kobi zum Personalrisikomanagement³ abgestützt habe. Auf die Erstellung eines Glossarium habe ich bewusst verzichtet. Hinweise auf Quellen, Erläuterungen, Ausdrücke aus fremdem Sprachgebrauch sowie Begriffe, die nicht nach alltäglichem Verständnis gebraucht werden, sind jeweils in Fussnoten präzisiert.

Bei der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit bin ich folgendermassen vorgegangen: Nach einer Vorlaufzeit für die Suche und zum Studium geeigneter Literatur habe ich in einem ersten Schritt ein Instrument zur Messung von Personalrisiken entwickelt. Dabei ist mir klar geworden, dass meine ursprüngliche Absicht, dieses

² Darin sind Prozesse der ständigen Verbesserung eingeschlossen

Werkzeug auf einer qualitativen Grundlage zu erstellen um darauf basierend eine gewisse Anzahl Interviews durchzuführen, den zeitlich zur Verfügung stehenden Rahmen für diese Diplomarbeit gesprengt hätte. Demzufolge ist als Mittel ein Fragebogen zur quantitativen Erfassung von Personalrisiken entstanden. Die weiteren Arbeitsschritte ergeben sich weitgehend aus dem Inhaltsverzeichnis.

³ Vgl. Kobi 1999

2 Innovation

Während sich die Unternehmungen in den 90er Jahren intensiv mit der Optimierung von Strukturen auseinandergesetzt haben, sind Instrumente wie Lean Management, Business Process Reengineering, Downsizing und andere entstanden. Diese Konzepte zielen primär darauf, betriebliche Prozesse effizienter zu gestalten. Der Fokus liegt dabei auf der Aufwand- oder Kostenseite. Nachdem einige Unternehmungen mit dem Einsatz derartiger Konzepte ein Projektdebakel erlitten haben und andere derart schlank geworden sind, dass schon ein sanfter konjunktureller Windhauch für einen starken Schnupfen sorgt, findet in jüngster Zeit ein Paradigmawechsel statt.

Der aktuelle Trend geht nun dahin, das Augenmerk vermehrt auf die Ertragsseite zu legen. Erträge lassen sich häufig nur mit Hilfe von Innovation steigern. Dies ist auch ein Grund dafür, dass der Begriff der Innovation zunehmend an Popularität gewonnen hat. Gute Ideen sind jedoch nicht einfach vorhanden. Um diese zu finden, braucht es neben einer gewissen Systematik auch die richtigen Köpfe in einem passenden Umfeld. Der Faktor Mensch steht daher einmal mehr im Zentrum. Qualifikationslücken sowohl bei Mitarbeitenden als vor allem auch in der Menschenführung zu erkennen und damit umgehen zu lernen, ist die grosse Herausforderung bei der Unternehmungsführung der Zukunft. Durch diese Fähigkeit werden Grundlagen für Innovationsprozesse geschaffen.

Für den Wohlstand der Gesellschaft ist stetige Innovation von strategischer Bedeutung. Die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Erneuerung stellt in vielen Fällen das Überleben von Unternehmungen sicher. Da die meisten Unternehmungen ihre knappen Ressourcen nach dem wirtschaftlichen Prinzip einsetzen um Werte zu schaffen, ist auch die Nachhaltigkeit sowie die langfristige Ausrichtung der Innovationstätigkeit entscheidend. Innovation auf Dauerhaftigkeit auszurichten ist eine weitere Aufgabe der Unternehmungen im Wandel. Folglich ist die Unternehmungsleitung, will sie Spitzenleistungen anstreben, gefordert, die knapp vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv ebenfalls in Richtung stetiger Erneuerung zu steuern.

2.1 Definition

Das Wort Innovation stammt vom lat. "innovatio" und bedeutet Erneuerung oder Neuerung. In der Praxis wird vom Schaffen und der Einführung von etwas Neuem gesprochen. Als wichtigste Arten⁴ von Innovation gelten

- Produkt- und Dienstleistungsinnovationen
- Prozess- oder Verfahrensinnovationen
- Sozialinnovationen

Vier typische Merkmale kennzeichnen betriebliche Innovation

- Risikohaftigkeit und Ungewissheit
- Grad der Neuheit
- Komplexität und Vernetztheit
- Konfliktpotenzial

Innovation ist immer von strategischer Bedeutung und Innovationsfähigkeit somit eine der noblen Eigenschaften von auffallend guten Führungspersonlichkeiten. Im operativen Bereich sind die Phasen⁵ von der

- *Ideengenerierung* über die
- *Ideenakzeptierung* bis zur
- *Ideenrealisierung*

zu unterscheiden.

⁴ Vgl. Thom 1992, S. 8

⁵ Vgl. Thom 1992, S. 9

2.2 Praxisanwendung

In der Praxis ebenso beachtenswert wie reine Innovationsprozesse sind die Prozesse, welche eine ständige Verbesserung in und um bestehende Systeme ermöglichen. Der ständige oder kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP hat sich heute auch in westlichen Industrieländern verbreitet. Die ursprüngliche Form davon stammt aus Japan und ist unter dem Namen Kaizen bekannt. Es handelt sich um die verbreitete Arbeitsphilosophie der stetigen Suche nach und Umsetzung von neuen Ideen. Diese Weltanschauung hat sich in japanischen Unternehmungen zum obersten Gebot entwickelt. So hat auch der von uns oft belächelte Hang japanischer TouristInnen, alles zu fotografieren, einen praktischen Hintergrund. Diese Fotos werden nämlich unter den Mitarbeitenden im Betrieb in Qualitätszirkeln ausgewertet um daraus neue Erkenntnisse über andere Kulturen, Bräuche und Gewohnheiten zu gewinnen. Dies ist eine der Möglichkeiten um permanente Verbesserungsprozesse am Leben zu halten.

2.3 Gestaltung von Innovationsprozessen

Um neue Ideen zu finden und strategische Ziele zu erreichen, benötigen die Führungsspitzen neben den finanziellen Mitteln ebenso die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz und dies mit echtem Engagement. Dazu ist es unabdingbar, dass die Menschen in den Systemen, in die sie eingebunden sind, ihre Chancen erkennen müssen. Um dies zu erreichen, benötigen Unternehmungen

- Ideologien, die davon ausgehen, dass Mitarbeitende und Teams auf allen Stufen die zündenden Ideen haben. Weg von der Denkhaltung, dass es Vorgesetzte gibt, die das Denken übernehmen und Untergebene, die arbeiten.
- Ideenmanagement durch echte InnovationsführerInnen, welche langfristig ausgerichtete Strukturen schaffen und das kreative Ideenpotenzial sammeln und zielgerichtet steuern. Weg von den Alibi-Zettelkasten des sogenannten Verbesserungswesens von gestern.

- Mitarbeitende mit den richtigen fachlichen und menschlichen Qualifikationen, die Veränderungen mittragen können und bereit sind, Neuerungen in ihre persönlichen Handlungsroutinen aufzunehmen. Weg mit aktiven BremserInnen und VerhinderInnen.

Je nach vorhandener Unternehmungskultur braucht es gewissen Mut, den Menschen im System diese Verantwortung mit aller Konsequenz zu übertragen. Allenfalls bedarf es zusätzlicher Investitionen zur Erreichung von Neu- oder Mehrqualifizierung. Nötigenfalls sollten auch Massnahmen für die Weiterentwicklung und Anpassung der Unternehmungskultur ergriffen werden.

3 Risiken

Globalisierung und Deregulierung bringen den Unternehmungen in vielerlei Hinsicht neue Möglichkeiten ihr wirtschaftliches Handeln zu optimieren. In gleichem Ausmass wie mehr Optionen entstehen, werden auch immer mehr neuartige Risiken bekannt oder exakter ausgedrückt; bewusster wahrgenommen. Das „Spiel“ mit dem kontrollierten Risiko gehört beim Gewinnstreben in heutigen Märkten dazu, denn ohne Risiko kann zukünftig kaum mehr als ein bescheidener Gewinn erwartet werden. Das Eingehen von kalkulierten Risiken beinhaltet jedoch auch Chancen. In der chinesischen Sprache erhält die Kombination der beiden Zeichen für „Krise“ und „Gefahr“ seit jeher die Bedeutung „Chance“. In Bezug auf beherrschte Risiken ist diese Folgerung sicher richtig, auch wenn in vielen Fällen sogenannte Restrisiken nicht ausgeschlossen werden können.

Allgemeine Sicherheits- und Marktrisiken, Umweltrisiken, Unfallrisiken, Prozessrisiken sowie die Gefahren in der Finanzindustrie wie Lebens- und Sachrisiken, Kreditrisiken oder Zinsänderungsrisiken sind akut vorhanden. Sie sind erforscht und können heute berechnet und durch den Abschluss von Versicherungen auch 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.

Die Nichtbeachtung von Risiko kann enorme Kostenfolgen provozieren. Deshalb ist die möglichst hohe Beherrschung von Risiken eine ständige Herausforderung für die Unternehmungsspitze, sämtliche Führungspersonen und viele FachspezialistInnen. Der Beruf „RisikomanagerInnen“ gewinnt an Bedeutung. Dabei geht es in erster Linie darum, die Gefahren zu erkennen, um sie dann mit geeigneten Instrumenten zu erfassen, zu messen und die Steuerung zur Minimierung mit vorsorglichen Massnahmenpaketen zu bestimmen.

Das Management von Risiken ist heute und in Zukunft zunehmend wichtig. Für viele Unternehmungen ist dies sogar ein existenzielles Problem. Es ist nicht erstaunlich, dass vor diesem Hintergrund neue Funktionen im Bereich der Risikoführung entstanden sind. Somit ist es auch nicht übertrieben zu behaupten, dass das Führen von Risiken von hoher Bedeutung und deshalb eine strategische Aufgabe ist. Unterscheiden können wir Risiken folgendermassen

- *Aktive Risiken* sind akut vorhanden und generieren nachweisbar Kosten (z. B. Unfälle bei Sportaktivitäten, Kursrückgang an der Börse)
- *Bekannte Risiken* sind bewusst und diskussionsfähig und haben einen bisher nicht oder wenig bekannten Preis (z. B. Personalrisiko)
- *Latente Risiken* sind weitgehend unerforscht und bergen Potenzial für Ausgaben (z. B. BSE-Fleisch)

3.1 Personalrisiko

Erstaunlicherweise fast völlig unbekannt sind die beiden Begriffe Personalrisiko und Personalrisikomanagement. In der deutschsprachigen Literatur findet sich ausschliesslich die Publikation von Jean-Marcel Kobi⁶. In seiner Arbeit nennt und differenziert Kobi vier Arten von Personalrisiken:

- Anpassungsrisiko
- Austrittsrisiko
- Engpassrisiko
- Motivationsrisiko

Dabei können insbesondere beim „war for talents“ Gewinner und Verlierer ausgemacht werden. Einerseits gibt es Firmen, die Topleute anziehen und für die weder deren Gewinnung noch die Bindung ein gravierendes Problem darstellt, währenddem andere Unternehmungen beobachten „müssen“, wie ihre besten MitarbeiterInnen sie verlassen. Es ist deshalb naheliegend, Personalri

⁶ Vgl. Kapitel 1 Einleitung

siken ebenso fundiert anzugehen wie dies bei aktiven Risiken längst üblich ist.

Es gibt neben den vier genannten Arten von Personalrisiken durchaus weitere Ansätze, um aus Sicht HRM⁷ oder Unternehmungsethik latente Risiken zu formulieren und diese anschließend zu untersuchen. Für Unternehmungen bei einem möglichen Risikoeintritt sehr kostspielig und deshalb erwähnenswert sind mögliche Risiken wie

- Glaubwürdigkeitsverlustrisiko
- Allgemeines Führungsrisiko

In den folgenden Unterkapiteln werden insbesondere die bereits untersuchten Dimensionen ausführlicher beleuchtet sowie in einem kleineren Rahmen mögliche Denkansätze für die Untersuchung der beiden bezeichneten latenten Personalrisiken eingebracht.

3.1.1 Anpassungsrisiko

Ende 1998 gab die Swisscom bekannt, dass sie innerhalb von 2 Jahren 6'000 überflüssige Stellen abbauen will. Gleichzeitig sollten 2'000 neue Leute eingestellt werden (vgl. [Anhang 1](#)). Im Klartext heisst dies: Die Swisscom hatte damals einen Bedarf für 2'000 Mitarbeitende mit Fähigkeiten, welche die 6'000 überzähligen Personen nicht aufwiesen. Vehement protestierende Gewerkschaftsmitglieder sowie anonyme Drohungen gegenüber Personen der Geschäftsleitung waren eine Folge dieser Nachricht.

War diese drastische Massnahme unvermeidbar?

Wenn der Änderungsbedarf nicht erkannt wird und die nötigen Anstrengungen zur Um- oder Neuqualifizierung nicht unternommen werden, steigt die Gefahr, dass irgendwann harte Massnahmen notwendig werden. Kommt es als Folge

⁷ Human Resource Management ist die heutige Bezeichnung für das frühere Personalwesen und beinhaltet ein modernes Verständnis von Personalarbeit mit einer neuen Qualität

zu Fusionen, Entlassungen, vorzeitigen Pensionierungen usw., leiden auch jene Mitarbeitenden, die ihre Stelle nicht verlieren⁸. Damit eng verbunden ist die Steigerung des (De)Motivationsrisikos⁹. Mit einer nach vorwärts gerichteten Sichtweise anstelle der Fahrt mit dem Blick in den Rückspiegel, ist es durchaus möglich, solchen Massnahmen vorzubeugen (vgl. Abbildung 1). Genügend Vorstellungsvermögen für Entwicklungstendenzen sowie eine auf die Zukunft ausgerichtete Personalpolitik können solche Schreckensnachrichten zu einem erheblichen Teil ausschalten. Es ist unabdingbar, dass sich führende Unternehmungen der Zukunft antizipativ und problemvorbeugend und nicht mehr wie bisher reaktiv und problemlösend verhalten. Voraussetzung dafür ist insbesondere das Bekenntnis der Systemspitzen zu echtem HRM und damit verbunden ein Haltungswechsel bei der Personalarbeit. „Weg von der Personalverwaltung – hin zur Personalarbeitgestaltung“ lautet die Devise. Stark mit in die Personalentwicklung eingebunden werden müssen in Zukunft auch die Führungspersonen in der Linie. Der laufend steigende Qualifizierungsbedarf ist einer von vielen Gründen für die Forderung nach lebenslangem Lernen.

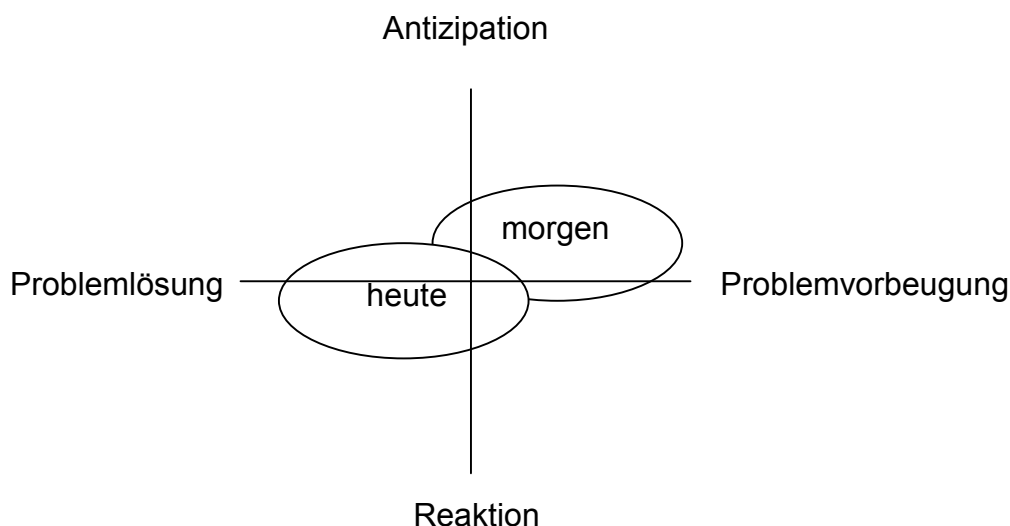


Abbildung 1 – Moderne Führungsarbeit

⁸ Survivor sickness

⁹ Vgl. Kapitel 3.1.4 (De)Motivationsrisiko

Forderungen nach Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität sind überholt und fördern das Eintreffen der eingangs erwähnten Drehbücher. Zeitgemässe Konzepte verantwortlich handelnder Unternehmungen setzen zunehmend auf die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden sowie auf ein starkes commitment¹⁰ zu einer Aufgabe oder Funktion. Mit dem Einsatz von geeigneten Instrumenten minimieren vorausdenkende Unternehmungen die Anpassungsrisiken, indem sie rechtzeitig die Notwendigkeit zur Neu- bzw. Umqualifizierung innerhalb bestehender Berufsbildern erkennen, geeignete Massnahmen ergreifen und somit die Flexibilität der Mitarbeitenden unterstützen. Ein präventiver Ansatz zur Erkennung von Anpassungsrisiken bietet das Instrument der Portfolioanalyse¹¹ zur Ressourcenplanung im Jahr 20nn (vgl. Abbildung 2).

Veränderung der benötigten Qualifikationen	Umfassend			
	Hoch			
	Erhöht			
	Unbedeutend			
		Gering	Mittel	Hoch
		Flexibilität der Einsetzbarkeit		

Abbildung 2 – Zukunftsbezogene HR-Planung

¹⁰ Starke verpflichtende Bindung

¹¹ Vgl. Kobi 1999, S. 99ff.

Eine Auswahl von weiteren unterstützenden Instrumenten zur Minimierung des Anpassungsrisikos sind

- Innovative Arbeits(zeit)modelle (Heimarbeit, Jahresarbeitszeit usw.)
- Innovative Entlohnungsmodelle (Gehaltssteigerung verläuft nicht mehr parallel zum Alter und ist nicht mehr zwingend fix)
- Erstellung von Wissens-Datenbanken zur Planung
- Gezielte Projekteinsätze als Kompetenzförderung
- Geplanter Arbeitsplatztausch (horizontale Laufbahnentwicklung, Beschränkung der Verweildauer in einer Funktion usw.)
- Interner Stellenmarkt / Stellenbörse
- Gleitender Übertritt in den Ruhestand unter Nutzung von Erfahrung und Wissen (z. B. ABB-Modell¹²)
- Teilzeitarbeitsmodelle (freiwillig und wahlweise angeboten¹³)
- Arbeitsplatz- / Funktionsteilung (Job sharing)

Neben dem Einsatz von modernen Instrumenten ist auch die Anpassung an zukünftige Lebenskonzepte erforderlich. Die Komponenten Arbeits- und Freizeit verschmelzen zunehmend zur Lebenszeit. Damit verbunden sind auch neue Anforderungen an die Lebens(phasen)gestaltung von Individuum und Familie. Sowohl Lern- und Arbeitszeiten als auch die Zeitpunkte für Rücktritte und soziale Arbeit sollen innerhalb der Lebenszeit flexibel den situativen Umständen von Menschen angepasst werden können. Dies bedeutet für die Unternehmung als Arbeitnehmerin¹⁴ neben einer veränderten Denk- und Handlungsweise auch hohe Anforderungen an ihre Flexibilität. Wird diese Herausforderung nicht erkannt oder nicht angenommen, kann daraus durchaus ein Engpassrisiko¹⁵ entstehen.

¹² Ältere Führungspersonen sind während einer Übergangszeit als freie Berater tätig und auch für Bedürfnisse der Nachfolgeneration nutzbar

¹³ In Deutschland seit Ende 2000 vom Staat gesetzlich verordnet

¹⁴ Unternehmung, die Arbeitskraft gegen Entgelt einkauft (nimmt) und wertschöpfend einsetzt

¹⁵ Vgl. Kapitel 3.1.3 Engpassrisiko

3.1.2 Austrittsrisiko

Als Austrittsrisiko wird der definitive und dauerhafte Austritt von Schlüsselpersonen aus einer Unternehmung verstanden. Unter Schlüsselpersonen werden LeistungsträgerInnen verstanden, welche am Erfolg einer Unternehmung massgeblichen Anteil haben. Oft handelt es sich dabei um Leute mit einem selten vorkommenden Spezialwissen, die im Markt nur spärlich vorhanden sind oder um die Besten in ihrem Fachgebiet. Tritt dann sogar der Fall ein, dass nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Schlüsselteams geschlossen den Arbeitgeber wechseln, klettert die Schadenssumme schnell in astronomische Höhen. Als Beispiel neueren Datums kann die Situation der Credit Suisse First Boston erwähnt werden (vgl. [Anhang 2](#)), welche über 70 Investmentbankiers an UBS Warburg verloren hat. Es muss nicht, aber es kann dann geschehen, dass Firmen nach derartigen Teamwechseln wegen eingeschränkter Wettbewerbsfähigkeit sofort rote Zahlen schreiben.

Wenn man bedenkt, wie hoch die sogenannten Wiederbeschaffungskosten¹⁶ für brillante SpezialistInnen sind, kann man sich leicht ausrechnen, welche enormen Kosten durch eine effektive Führung des Austrittsrisikos vermieden werden können. Es ist heute möglich, gegen das Austrittsrisiko Versicherungen abzuschliessen. Die Prämien sind allerdings hoch, weil die Versicherungssumme oft ein Mehrfaches des Jahresgehalts der Schlüsselperson beträgt. Anstelle eines Versicherungsabschlusses lohnen sich Anstrengungen zur Minimierung des Austrittsrisikos.

¹⁶ Auch Fluktuationskosten genannt wird der Preis der entsteht, wenn qualifizierte Personen die Unternehmung ungeplant verlassen. Sie setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen: Rekrutierungs- und Einführungskosten für Ersatzpersonen, Produktivitätsverlust, Freistellungs- oder Leistungszurückhaltungskosten sowie Kosten für den Verlust des Produktivitätsfaktors "Wissen" – als Faustregel gilt die Grössenordnung von mindestens einem Jahressalär

In der Praxis gibt es einige Instrumente, um das Austrittsrisiko beherrschbarer zu machen

- Konsequente Durchführung von Mitarbeitenden- und Zielgesprächen
- Systematische Laufbahnplanungen
- Aktives Angebot an Workshops zu Themen wie Stress, Mobbing, Ethik usw.
- Flächendeckende Mitarbeiterbefragungen
- Strukturierte Austrittsinterviews (situativ mit allen Austretenden oder nur mit austretenden Schlüsselpersonen)

Nicht alle diese Mittel sind in jeder Situation gleichermassen geeignet anwendbar. Um das Austrittsrisiko auf Stufe Gesamtunternehmung zu erfassen, kann eine zielgerichtet entwickelte Mitarbeiterbefragung durchaus genügend sein. Um LeistungsträgerInnen wird sich ein professionelles HRM in jedem Fall individuell und in enger Zusammenarbeit mit der Linie kümmern. Dieser Prozess beinhaltet sämtliche Schritte von der

- *Identifikation der Schlüsselpersonen* über die konsequente und persönliche
- *Laufbahn- und Einsatzplanung* mit der
- *Durchführung und Begleitung* sämtlicher notwendigen Entwicklungsschritte bis hin zur regelmässigen
- *Standortbestimmung* und zur bewussten
- *Planung des Aus- oder Rücktritts*

Ein pragmatisches Instrument zur Messung des Austrittsrisikos die Zufriedenheitsmatrix¹⁷, welche Resignation und Arbeitszufriedenheit gegenüberstellt (vgl. Abbildung 3). Empirische Untersuchungen haben eine Abhängigkeit der Fluktuation von der Zufriedenheit bestätigt, wobei in diesem Modell der Einbezug der Relation zur Resignation eine neue Qualität der Aussagen ergibt. Ins

¹⁷ Vgl. Kobi 1999 S. 78f.

besondere die Gruppe der resignativ Zufriedenen kann in die Diskussion über das (De)Motivationsrisiko¹⁸ mit einbezogen werden.

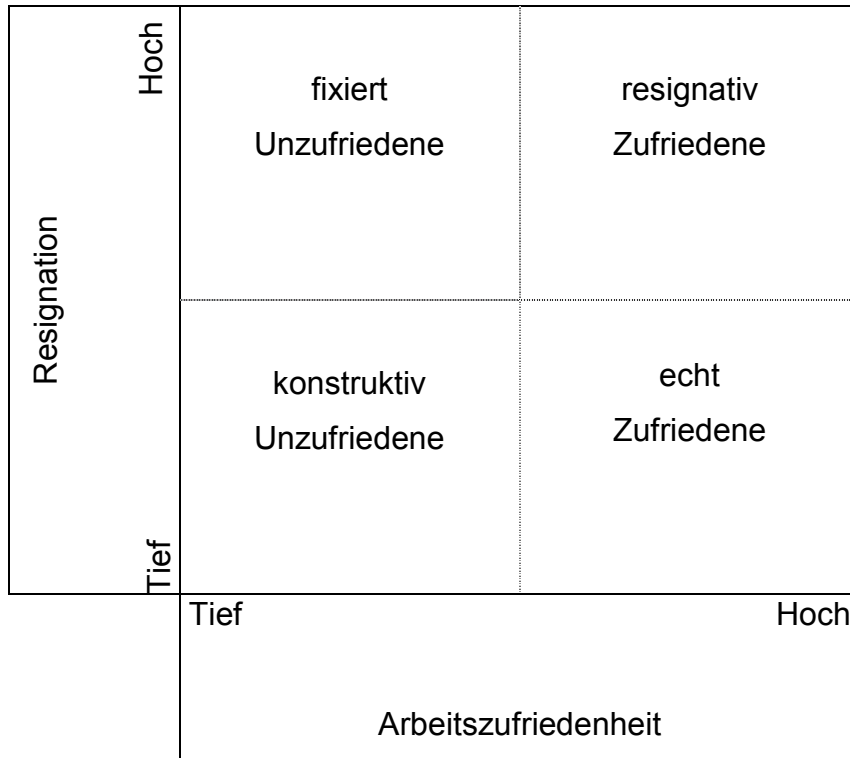


Abbildung 3 - Zufriedenheitsmatrix

¹⁸ Vgl. Kapitel 3.1.4 (De)Motivationsrisiko

3.1.3 Engpassrisiko

Ebenso zu beachten wie das Austrittsrisiko ist die Situation, wenn benötigte LeistungsträgerInnen nicht begeistert oder angelockt werden und somit Stellen nicht besetzt werden können oder nur unzureichend besetzt sind. Beim Engpassrisiko geht es für die Unternehmung darum, als Arbeitnehmerin attraktiv zu erscheinen, um bestehende Marktchancen gezielt zu nutzen.

Die entscheidene Frage lautet: "Wie können Talente¹⁹ begeistert, gewonnen und behalten werden".

Das Beispiel (vgl. [Anhang 3](#)) der Eidgenössischen Steuerverwaltung zeigt was passieren kann, wenn unzureichende Rahmenbedingungen ein Anziehen von genug SpezialistInnen verunmöglichen. Die Aufgabenerledigung wird in der Folge eingeschränkt oder gar mangelhaft, was wiederum eine Ursache für Einnahmeausfälle an anderer Stelle sein kann. Möglicherweise können strategisch wichtige Projekte wegen fehlender Personalkapazitäten nicht oder erst mit Verspätung angegangen werden. Die gleiche Situation bedeutet im freien Markt einen entsprechenden Gewinn- oder Nutzenentgang.

Sehr gut qualifizierte Personen haben die Wahl bei der Stellensuche. Sie wissen um ihre Chancen im Markt und wählen zukünftige Partner sorgfältig aus. Kriterien wie

- Image der Unternehmung (Pressespiegel, Produkte, Dienstleistungen usw.)
- Unternehmungskultur (Führungsstil, Klima, Strukturen usw.)
- Ethische Werte
- Möglichkeit zur Steigerung der eigenen Arbeitsmarktattraktivität (herausfordernde Aufgaben, attraktive Projekte usw.)
- Attraktive Leistungspakete (Erfolgsbeteiligung, Weiterbildung, Urlaub usw.)

¹⁹ Menschen mit herausragenden Fähigkeiten

-
- Entwicklungsmöglichkeiten (Förderung, Auslandsaufenthalte, Stages usw.)
 - Unternehmungsstrategien

werden heute von den Arbeitgebenden²⁰ gründlich überprüft. Gerade die Art und Weise, wie Talente umworben werden, unterscheidet Professionalität von Dilettantismus und ist für den Erfolg entscheidend. Professionelles HRM im Prozess der Personalgewinnung beinhaltet heute das Bewusstsein, dass die Unternehmung sich auch bei den KandidatInnen bewirbt und nicht nur umgekehrt.

Der Prozess der Minimierung des Engpassrisikos für Schlüsselfunktionen beginnt bei der

- *Bedarfsermittlung* auf mittlere Frist (1 bis 3 Jahre), gefolgt von einer
- *Potenzialerfassung* (Einbezug interner Nachwuchskräfte unter Beachtung von Leistungsfähigkeit und Führungspotenzial) und dem Entscheid entweder zur
- *Personalgewinnung* (extern einkaufen) oder zur *Personalentwicklung* (intern fördern und fordern) und wird getragen von gezieltem
- *Personalmarketing*

In der Regel ist es sinnvoll, wenn zumindest ein guter Teil des Nachwuchsbedarfs aus dem internen Potenzial rekrutiert wird. Ist dies möglich, erbringt man dadurch den Beweis von Attraktivität und qualitativ richtigen Entscheidungen bei der Personalgewinnung in der Vergangenheit.

Als praktikables Instrument²¹ zur Erfassung von internem Potenzial kann ein Personalprofil (vgl. Abbildung 4) erstellt werden. Damit kann auf einfache Weise sowohl die fachliche Leistungsfähigkeit als auch das führungsbezogene

²⁰ Personen die ihre Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung stellen (geben)

²¹ Vgl. Kobi 1990, S. 25

Potenzial grob beurteilt werden. Im Bereich der Zeitachsen können interne Grenzen, wie zum Beispiel, dass Mitarbeitende auf einer gewissen Stufe maximal n Jahre in der gleichen Funktion bleiben sollen und danach für die StelleninhaberInnen zwingend ein Funktionswechsel erfolgen muss, bestimmt werden.

Name:		Schlüsselperson		Ja	Nein
I	II	III	IV	V	
I = Alter (Anzahl vollendeter Lebensjahre) II = Dienstalder (Anzahl vollendete Jahre in der Firma) III = Funktionsalter (Anzahl vollendete Jahre in der heutigen Funktion) IV = Führungs-Potenzial (A, B, C, oder D) V = Fachliches Potenzial (A, B, C oder D)			A = Klares Potenzial vorhanden um Führungsaufgaben / Fachaufgaben auf höherer Ebene wahrzunehmen B = Ausbaubares Potenzial um mittelfristig weitere Führungsaufgaben / Fachaufgaben zu übernehmen C = Mitarbeiter/in im Optimaleinsatz, jedoch ohne Potenzial um Führungsaufgaben / Fachaufgaben auf höherer Ebene wahrzunehmen D = Risikofaktor – Mitarbeiter/in ist nach heutigen Marktanforderungen mit dem wahrnehmen von Führungsaufgaben / Fachaufgaben überfordert		

Abbildung 4 – Personalprofil zur Potenzialerschaffung

3.1.4 (De)Motivationsrisiko

Im Gegensatz zum Anpassungsrisiko²², bei dem es sich um das "nicht können" also um falsch qualifizierte Mitarbeitende handelt, geht es beim Motivationsrisiko um das "nicht wollen", also um die mehr oder weniger bewusste Zurückhaltung und einer damit einhergehenden Leistungseinschränkung.

Die Frage lautet demzufolge: "Was bewegt Mitarbeitende dazu ihre volle Leistung zu erbringen?"

Vorgesetzte, die meinen, ihr Personal motivieren zu können, unterliegen hier einem groben Irrglauben. Das Wort Motivation stammt vom lat. "movere" und bedeutet bewegen. Bewegen ist reflexiv und daraus folgt, dass Menschen sich nur selber bewegen können und sich nicht oder nur unter Gewaltanwendung bewegen, also motivieren lassen. Vorgesetzte können dementsprechend lediglich dafür besorgt sein, dass die Rahmenbedingungen und das Umfeld stimmen, damit Mitarbeitende auffallend gute Leistungen erbringen können. Gelingt dies nicht, kann sich bei Mitarbeitenden Frustration einstellen. Steigt diese an, führt dies zu Demotivation und daraus zu eingeschränkter Leistungserbringung. Es ist daher zulässig, für den Begriff des Motivationsrisikos durch jenen des Demotivationsrisikos zu ersetzen. Um das Demotivationsrisiko zu minimieren, ist für Führungspersonen die Beachtung und, wo nötig, die Auseinandersetzung mit folgenden Kriterien entscheidend

- Eigener Führungsstil (Leadership²³ leben, Sinnggebung vermitteln, herausfordernde Ziele avisieren und Erfolge feiern, Bereitschaft und Fähigkeit zu Erneuerung und Veränderung)
- Klarheit, Freiräume sowie Vertrauensklima schaffen
- Mitarbeitende und deren Anliegen ernst nehmen
- Bereitschaft zur offenen und transparenten Kommunikation

²² Vgl. Kapitel 3.1.1 Anpassungsrisiko

²³ Ursachen und Wirkungen von menschlichem Verhalten verstehen und fähig sein die Instrumente zu dessen Steuerung verantwortungsvoll anzuwenden

-
- Anerkennen von Leistung und Üben von konstruktiver Kritik
 - Teamintegration sowie Austragen von Konflikten

Ein positives Menschenbild geht davon aus, dass alle Menschen grundsätzlich Freude an der Leistung haben und für ein erstrebenswertes Ziel arbeiten wollen. Dies bedeutet, dass eine grundsätzliche Bereitschaft zum Engagement für den Erfolg vorhanden ist. Vorgesetzte, welche mit Ihren Mitarbeitenden keine Ziele vereinbaren, verunmöglichen es diesen Personen, Erfolg zu haben! Dies ist ein häufiger Ausgangspunkt zu einem der Demotivationsrisiken – dem Ausbrennen²⁴. Keinen Erfolg zu haben bedeutet Enttäuschung, weil Erwartungen nicht erfüllt werden und in der Folge eine Belohnung ausbleibt. Dies bewirkt Rückzugsstrategien, welche sich durch reduziertes Engagement manifestieren. Dieser Prozess mündet in einer negativen Spirale und kann soweit führen, dass Menschen in ihrer Arbeit ausbrennen, sich Ersatzbefriedigungen suchen oder sich im schlimmsten Fall gar physische und/oder psychische Beschwerden bemerkbar machen.

Eine oft gehörte These, dass mit zunehmendem Alter die Leistungsfähigkeit nachlasse, kann zum Teil widerlegt werden. Diese These ist verallgemeinernd und basiert auf Vorurteilen, welche sich dann zur selbst erfüllenden Prophezeiung entwickeln. Auch wenn sich Reaktionsvermögen, Stresstoleranz, Risikobereitschaft, Anpassungsfähigkeit sowie das Kurzzeitgedächtnis zurückbilden, werden diese Nachteile oft durch grössere Erfahrung, differenzierteres Beurteilungsvermögen, höheres Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Ausgeglichenheit aufgewogen. Ebenso widerlegt worden ist die sogenannte Defizittheorie²⁵. Es handelt sich hier vielmehr um die Frage der Lern- und Entwicklungsbereitschaft. Studien zeigen auch, dass ältere Menschen oft die "besseren" Chefs sind.

²⁴ Burn out

²⁵ Wonach ältere Menschen nicht mehr lern- und entwicklungsfähig seien

Eine Dritte Form des Demotivationsrisikos ist die sogenannte innere Kündigung. Es handelt sich dabei um den bewussten oder unbewussten Verzicht auf Eigeninitiative und Einsatz. Innerlich gekündigte Personen tun Dienst nach Vorschrift. Es besteht die Gefahr der Solidarisierung anderer mit diesem Verhalten und dass sowohl Qualität als auch Innovation blockiert werden. Untersuchungen zeigen, dass im Schnitt ein Fünftel bis ein Viertel aller Mitarbeitenden innerlich gekündigt haben.

Wenn durch das Eintreten des Demotivationsrisikos in einer Unternehmung nur 10% der vorhandenen Arbeitskapazitäten durch

- Krankheit, Unfall, sonstige Fehlzeiten usw.
- Arbeitsausfall wegen Mobbing, Bürokratie, unergiebigem Sitzungen usw.
- Leistungsreduktion durch innerliche Kündigung, Ausbrennen usw.

bewusst oder unbewusst vorenthalten werden, kann der Schaden leicht enorme Dimensionen annehmen. In der Praxis wird sogar von Zahlen bis zu 50% gesprochen. In Deutschland ergab eine Untersuchung im Jahre 1995 allein zum ersten der drei obigen Punkten einen volkswirtschaftlichen Schaden von 92 Milliarden DM! Das Beispiel der SBB AG (vgl. [Anhang 4](#)), wo scheinbar eine nicht zu unterschätzende Vertrauenskrise in die Führung bearbeitet werden muss, zeigt Ausmasse von Betroffenheit möglicher Demotivationsrisiken.

Als Prävention kann einerseits die offene Thematisierung und damit verbunden die bewusste Auseinandersetzung empfohlen werden. Das Angebot von Plattformen unterstützt die Sensibilisierung auf das Thema und Voreingenommenheit kann abgebaut werden. Andererseits gibt es ausreichend Ansätze für Steuerungsmöglichkeiten zur Minimierung des Demotivationsrisikos. Diese liegen sowohl auf der materiellen wie auf der immateriellen Seite

- Leistungslohn, Bonus, steuerliche Vergünstigungen, betriebsbedingte Verbilligungen usw.
- Erfolg, Spass, Teamgeist usw.

In modernen²⁶ Unternehmungen können Mitunternehmende²⁷ teilweise auf conveniences²⁸ wie Ruheraum, Massage, Coiffeur, Einkaufs- und Wäschedienst, Fitnessraum, ärztliche Checks, Steuererklärungsdienste usw. zurückgreifen. Derartige Konzepte können sinnvollerweise die bestehenden Anreizsysteme ergänzen.

3.1.5 Glaubwürdigkeitsverlustrisiko und Allgemeines Führungsrisiko

Neben den bereits besprochenen und von Kobi beschriebenen Personalrisiken ist es aus meiner Sicht durchaus interessant und sinnvoll, zwei weitere Risiken in einer separaten Arbeit zu erforschen. Ich nenne diese hier Glaubwürdigkeitsverlustrisiko und Allgemeines Führungsrisiko.

Als Glaubwürdigkeitsverlustrisiko bezeichne ich ausuferndes, imageschädigendes und manipulatives Handeln zum Zweck der persönlichen Bereicherung, des unethischen Gewinnstrebens oder der Täuschung. Es handelt sich dabei um strafrechtlich nicht oder nur schwierig verfolgbare Tatbestände. Dazu gehören

- alle Arten von unverhältnismässigen goldenen Fallschirmen²⁹
- das Benutzen von Machtpositionen durch Ausübung von Einzelkompetenzen oder Ämterkumulierung
- die bewusste Irreführung von Informationsempfängern zur Verschleierung von Sachlagen

Solches Handeln kann in der Regel nur in den höchsten Systemspitzen passieren. Zu beweisen ist die These, dass sich dieses Handeln weder kurz- noch langfristig negativ auf das betroffene System auswirkt. Ein möglicher Bearbeitungsansatz ist das sogenannte Ruhestandsgehalt von Klaus Esser im Übernahmekampf Vodafone - Mannesmann (vgl. [Anhang 5](#)).

²⁶ Dort wo sich als Zielgrösse die Arbeitsleistung gegenüber der Arbeitsplatzpräsenz durchgesetzt hat

²⁷ Vgl. Wunderer, S. 58 „Konzept Mitunternehmertum“

²⁸ Innovative Zusatzdienstleistungen / Annehmlichkeiten zur Unterstützung von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit

²⁹ Vereinbarungen über einseitige Abfindungszahlungen im Fall einer Trennung ohne gegenseitiges Einvernehmen für Führungspersonen in der obersten Systemhierarchie

Einen etwas breiteren Untersuchungsansatz bietet meiner Meinung nach das allgemeine Führungsrisiko. Es ist absolut zulässig, dieses Risiko auch als das allgemeine Nicht-Führungsrisiko zu bezeichnen. Aus meiner Optik handelt es sich dabei um die „Mutter“ sämtlicher Personalrisiken. Hierbei könnte es sich möglicherweise um eine Vorstufe der anderen fünf Personalrisiken handeln oder aber auch um die Gesamtheit aller Personalrisiken. Ich neige dazu, eher der ersten Variante den Vorzug zu geben und das allgemeine Nicht-Führungsrisiko als Ursache der übrigen Führungsrisiken zu vermuten. Es handelt sich hierbei um die Summe sämtlicher führungsrelevanter (Un-) Fähigkeiten von Menschen mit Führungsaufgaben. Dazu lautet die zu beweisende These, dass sich mit zunehmender Beherrschung des Allgemeinen Führungsrisikos die anderen fünf Personalrisiken umgekehrt proportional zurückbilden und damit im Idealzustand der Führungsarbeit unbedeutend sind. Einen etwas provokativen Ansatz bildet die Behauptung eines Innerschweizer Personalchefs (vgl. [Anhang 6](#)), wonach 70% der Vorgesetzten ihre Führungsaufgaben nur unzulänglich erfüllen.

3.2 Führung von Personalrisiken

Einige Instrumente des Personalrisikomanagement wurden bisher schon kurz vorgestellt. Natürlich gibt es weitere davon. Zu einer effektiven und effizienten Führung von Personalrisiken ist neben dem Einsatz von passenden Instrumenten ebenfalls der Prozess³⁰ von der

- *Identifikation* aktiver, bekannter und latenter Risiken sowie der Instrumenteneinsatz für die
- *Messung* und die
- *Auswertung* dieser Risiken bis hin zur
- *Steuerung* in die gewünschte Zielrichtung

von markanter Bedeutung.

Der Schritt der Risikoidentifizierung beinhaltet das Ermitteln von aktuellen Risiken ebenso wie das Vorwegnehmen möglicher potenzieller Zukunftsrisiken. Mit der Auswahl und dem Einsatz von geeigneten Instrumenten wird somit eine wichtige und zukunftsgerichtete Investition getätigt. Bei der Auswahl dieser Instrumente ist es in einer ersten Phase sinnvoll, sich auf praktische und für alle Beteiligten leicht verständliche Methoden zu beschränken. Dies mit der Begründung, dass weder das Individuum noch die Teams oder die gesamte Organisation überfordert werden sollen und der Instrumenteneinsatz deshalb dem aktuellen Entwicklungsstand der Unternehmung angepasst werden soll. Die dank Verständlichkeit eingesparte Zeit soll dann in die Instrumentenanwendung und die Ergebnisdiskussion investiert werden. Damit die Auswertung quantitativ und qualitativ nutzbare Resultate liefert, ist es wesentlich, für die Phase der Erhebung unbedingt die Linie einzubeziehen und dieser vorgängig den zukunftsgerichteten Nutzen aufzuzeigen bzw. „zu verkaufen“.

³⁰ Vgl. Kobi 1999, S. 19

3.3 Wirkung durch Personalrisikomanagement

Beherrschte Risiken bieten Chancen!

Wesentlich bei der Führung von Personalrisiken sind Schnelligkeit und Konsequenz, mit der einmal erkannte Chancen angegangen und minimiert werden. Es ist problemloser, vorzubeugen als zu reparieren³¹. Reparaturen von einmal eingetretenen Schäden sind immer aufwändiger und dauern länger. Die bewusste Führung von Personalrisiken macht daher Unternehmungen erfolgreicher. Die Erhöhung der Innovationsfähigkeit sowie eine daraus resultierende Stärkung der Ertragsseite ist wohl der gewichtigste zu erwartende Nutzen. Ebenso beachtenswert sind jedoch Nebenwirkungen wie die

- *Stärkung der Linienführung*

Durch die starke Einbindung von Führungspersonen aller Stufen werden diese „gezwungen“, sich mit Mitarbeitenden bewusst und klar auseinanderzusetzen sowie Entwicklungsmassnahmen auszulösen und mitzutragen

- *Steigerung des Stellenwerts der Personalarbeit*

In Unternehmungen, in welchen die Personalarbeit bisher unter dem Namen und mit den Inhalten des Personalwesens ein glanzloses Schattendasein mit Status „Abwickler“ geführt hat, kann ein HRM mit einer neuen Ausrichtung zukünftig einen bedeutenden Wertschöpfungsbeitrag leisten

- *Entwicklung der Unternehmungskultur*

Dank einer einheitlichen Ausrichtung können Dinge klarer und differenzierter wahrgenommen werden. Je nachdem, welche Steuerungsinstrumente am Ende des Prozesses eingesetzt werden, kann die interne Kommunikation markant gestärkt werden

- *Schaffung eines Employer Branding³²*

Im Idealfall wird damit erreicht, dass sich laufend Personen mit Blindbe

³¹ Vgl. Abbildung 1, S. 16

³² Starkes Firmenimage als Arbeitnehmerin – ähnlich einem positiv besetzten Markennamen – durch vorteilhafte Differenzierung gegenüber Mitbewerbern, Anbieten von gesuchten Entwicklungsmöglichkeiten, attraktive compensation (Gesamtvergütungspakete), bejahende Unternehmungskultur und Führungsgrundsätze usw.

werbungen³³ um die Mitarbeit in der Unternehmung bemühen. Dies erhöht die Fähigkeit zur Gewinnung von geeigneten Arbeitgebenden

welche neben anderen gewissermassen als Abfallprodukte und erst noch kostenlos aus diesem Prozess anfallen können.

3.4 Auswirkung von Personalrisikomanagement auf Innovationstätigkeit

Es gibt etliche Gründe, die in einer Unternehmung Innovation auslösen können; unterschiedlich ist die Art der Gründe. Diese Art ist nämlich immer entweder reaktiv oder proaktiv.

Ursachen für die reaktive Auslösung von Erneuerungen sind das Überschreiten von emotionalem³⁴ oder rationalem³⁵ Leidensdruck in einer Unternehmung. Häufig treten beide Ursachen sogar kombiniert auf. Die Begründung liegt meist mehr oder weniger in direktem kausalen Zusammenhang mit der Nicht-Führung von Personalrisiken. Einige Beispiele:

- Ungeeignete Strukturen, veraltete technische Hilfsmittel sowie falsch qualifiziertes Personal blockieren oder bremsen die Erfolgsbemühungen³⁶
- LeistungsträgerInnen verlassen ungeplant die Unternehmung und nehmen wichtige Schlüsselkunden mit³⁷
- Zukunftsgerichtete Strategiprojekte können wegen fehlender Personalkapazitäten nicht angepackt werden³⁸
- Mitarbeitende aller Stufen erbringen wegen fehlender Sinnggebung nicht die erwartete Leistung³⁹
- Machtkämpfe in der Systemspitze lenken wertvolle Energien in eine kontraproduktive Richtung⁴⁰

³³ Bewerbungen auf gut Glück ohne dass eine Stelle vakant ist

³⁴ Wenn für die menschliche Ebene das Unternehmungsklima eine undefinierte Schmerzgrenze überschritten hat

³⁵ Wenn die finanzielle Ebene der Unternehmung klar und deutlich einen cash drain (keine verfügbaren Mittel werden erarbeitet) angezeigt hat

³⁶ Vgl. Kapitel 3.1.1 Anpassungsrisiko

³⁷ Vgl. Kapitel 3.1.2 Austrittsrisiko

³⁸ Vgl. Kapitel 3.1.3 Engpassrisiko

³⁹ Vgl. Kapitel 3.1.4 (De)Motivationsrisiko

⁴⁰ Vgl. Kapitel 3.1.5 Glaubwürdigkeitsverlustrisiko

Ursache für eine proaktive Auslösung von Innovation ist in der Regel die Aussicht auf möglichen Gewinn. Dadurch wird es unter stimmigen Rahmenbedingungen gelingen, dass die Systemspitze oder Teams vorhandenes Wissen und Energien bündeln, zielgerichtet lenken und erfinderisch tätig werden. Diese Prozesse können nur mit minimiertem Personalrisiko bewirkt werden und so die nötige Begeisterung auslösen. Sie erfordern immer eine Zielklärung: Die Aussicht auf Erfolg und, als Schmiermittel, den Spass an der Sache!

3.5 Abhängigkeit zwischen Personalrisiko und Innovation

Aufgrund meiner Untersuchungen und Erfahrungen sowie des Literaturstudiums⁴¹ ziehe ich die nachstehende Schlussfolgerung (vgl. Abbildung 5):

- Der Grad der Innovationsfähigkeit in einer Unternehmung verhält sich in der reinen Form exakt umgekehrt proportional zum Grad des Personalrisikos. Dass es die reine Form nicht gibt und die Korrelation⁴² zwischen Innovationsfähigkeit und Personalrisiko nicht -1 beträgt, hängt mit der Unterschiedlichkeit der Persönlichkeitsstrukturen von Menschen zusammen. Diese Persönlichkeitsstrukturen sind die Ursache für mehr oder weniger zweckmässige Bedürfnisse von Menschen, die auf individuellen Werthaltungen beruhen. Über Persönlichkeitskompetenz⁴³ und Fachkompetenz⁴⁴ ergeben sich Verhaltensmuster von Menschen. Diese variable Grösse des menschlichen Verhaltens ist der Grund, dass die Interdependenz zwischen Innovationsfähigkeit und Personalrisiko nicht exakt linear verläuft.
- Die (Nicht)Beeinflussung des Personalrisikos wirkt sich in jedem Fall auf die Erträge einer Unternehmung aus.

⁴¹ Vgl. Wunderer, S. 241 ff.

⁴² Wechselwirkung, -beziehung

⁴³ Summe von Selbst- Sozial- und Führungskompetenz

⁴⁴ Summe von Fach- und Methodenkompetenz

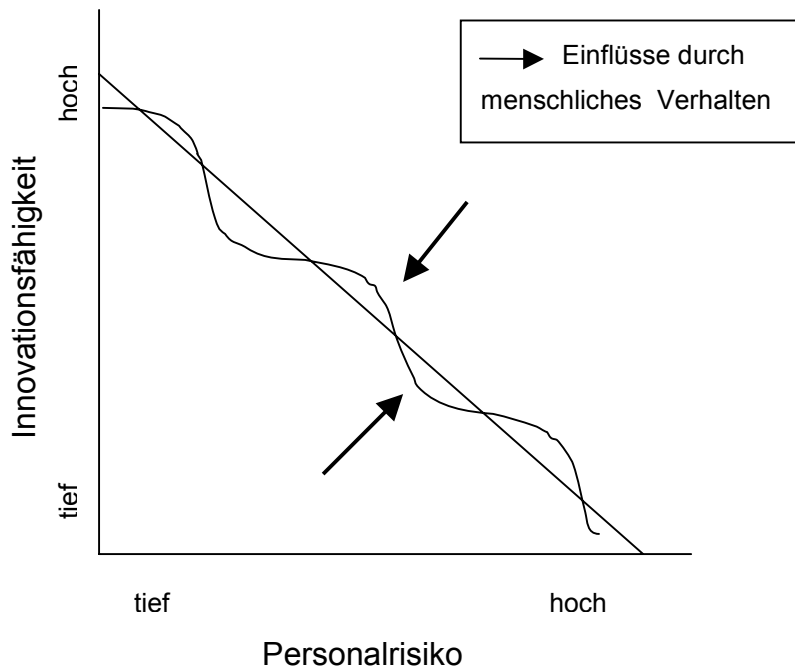


Abbildung 5 – Interdependenz von Innovation und Personalrisiko

4 Tiefbauamt des Kantons Bern

Als öffentliche Dienstleistungsunternehmung stellt das Tiefbauamt des Kantons Bern TBA den Bau und die Betriebsbereitschaft von Kantons- und Nationalstrassen sicher. Auftraggeber sind sowohl der Kanton - hier ist das TBA innerhalb der Kantonsverwaltung in der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion BVE integriert - als auch der Bund. Die KundInnen des TBA sind insbesondere sämtliche VerkehrsteilnehmerInnen auf dem erwähnten, knapp 2300 km langen Strassennetz. 1999 hat das TBA mit über 500 Mitarbeitenden einen Umsatz von knapp CHF 110 Mio. erzielt.

4.1 Ausgangslage - NEF 2000

Die Neue Verwaltungsführung NEF ist die bernische Form des New Public Management NPM. Mit den zu Beginn des Jahres 1996 gestarteten Pilotprojekten beabsichtigte der Regierungsrat, die kantonale Verwaltung schlagkräftiger, effizienter und kundenorientierter zu machen. Zusammen mit sechs weiteren Ämtern hat das TBA in der Folge unter der Bezeichnung TBA NEF 2000 während 4 Jahren an diesem politischen Auftrag gearbeitet. Ende 1999 wurde die NEF-Pilotphase erfolgreich abgeschlossen.

4.2 Fortsetzung - NEF^{plus}

Schon vor Beendigung von TBA NEF 2000 entschied sich die Amtsleitung den 1996 eingeschlagenen Weg auch danach konsequent weiter zu gehen und die Errungenschaften aus dem Pilotprojekt wie

- Anlehnung an die Normen des Qualitätssystem der European Foundation for Quality Management EFQM
- Nutzung von Instrumenten wie Produktdefinition, Leistungsstandards, Benchmarking usw.
- Aufbau des Führungssystems

durch gezielte Ergänzung mit geeigneten Instrumenten auszubauen und somit das Führungssystem TBA laufend weiter zu entwickeln und zu stärken. Erwähnenswert ist die Tatsache, dass in diesem Prozess, wo die sogenannten harten sachlichen, fachlichen Faktoren im Vordergrund stehen, auch die Men

schen im System, die sogenannten weichen emotionalen Faktoren angemessen berücksichtigt werden.

Die strategischen Ziele von NEF^{plus} lauten

- Erhalt der Lern- und Anpassungsfähigkeit
- Transparente und nachvollziehbare Führung
- Einbezug der persönlichen Fähigkeiten sämtlicher Mitarbeitenden

4.3 Verbesserungsprozess im Zentrum

Das seit Anfang 2000 im Rahmen von NEF^{plus} ausgebaute Führungssystem basiert neben anderem⁴⁵ auf dem Prozess der Bearbeitung eingehender Verbesserungsvorschläge und Fehlermeldungen. Zur Erreichung der politischen Ziele ist die Führung des Prozesses der ständigen Verbesserung und Fehlerminimierung entscheidend. Der Erfolg hängt davon ab, wie der Prozess gestaltet und umgesetzt werden kann. Folgende Fragen stehen im Vordergrund

- Wie gross ist die Menge der eingehenden Verbesserungsvorschläge und Fehlermeldungen und von welcher Qualität sind sie?
- Auf welche Art⁴⁶ werden diese Informationen analysiert und bearbeitet?
- Wie werden die Erkenntnisse kommuniziert und durchgesetzt?

⁴⁵ Weitere Inhalte sind für die vorliegende Arbeit wenig relevant

⁴⁶ Bezüglich Prioritäten, Geschwindigkeit, Rückmeldungen usw.

5 Praxisinstrument

Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Instruments zur ganzheitlichen Messung von Personalrisiken in der Praxis. Ebenso wichtig sind dessen Erprobung durch die Anwendung sowie die Analysen der ausgewerteten Ergebnisse und das Abgeben von Handlungsempfehlungen als Folgerung davon. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, ist als Messinstrument ein Fragebogen entstanden.

5.1 Ziele und Zielpublikum

Die Absicht bei der Entwicklung des Instruments war eine möglichst breite Einsetzbarkeit in der Praxis. Daneben war es wichtig, dass der Aufwand für das Ausfüllen einerseits gering ist, was durch die Anwendung von „multiple choice“-Fragen bzw. „multiple choice“-ähnlichen Fragestellungen erreicht werden sollte. Andererseits sollte der Umfang gleichwohl genügend gross sein, um möglichst gültige Aussagen auf verschiedenen Ebenen zu erhalten. Zudem musste der Fragebogen von jedem Publikum, unabhängig von der persönlichen Bildung, ausgefüllt werden können.

5.2 Entwicklung und Aufbau

Diese Zielvorgaben bedeuteten für die Entwicklungsarbeit in erster Linie: Einfach bleiben, Fremdwörter vermeiden und die Ausfüllarbeit so pragmatisch wie möglich gestalten. Ebenso wurde der Fragebogen so aufgebaut, dass er mit wenig Aufwand in einigen Punkten umgeändert und dann 1:1 in jeder Unternehmung eingesetzt werden kann. Diese Option ist deshalb wichtig, weil erst die Durchführung von Untersuchungen in verschiedenen Unternehmungen die volle Wirkung der Aussagekraft durch Vergleiche ermöglicht.

5.3 Inhalt und Interpretation

Das Instrument (vgl. [Anhang 7](#)) beinhaltet im ersten Block Fragestellungen zu Funktion⁴⁷, Alter und Umfeld⁴⁸. Um die Aussagekraft zu erhöhen, kann dieser Teil beliebig auf die gewünschte Breite der Ergebnisauswertung abgestimmt werden. Bei einer Umfrage mit einer grösseren Stichprobe als im vorliegenden Praxisfall macht es durchaus Sinn, für Erfassung und Auswertung ein entsprechendes Werkzeug einzusetzen, um statistisch feinere Auswertungen zu ermöglichen. Zum Beispiel könnten mit dieser Hilfe dieser Aussagen wie

- „Ältere Mitarbeitende wählen eher persönliche Freizeiten als Anreiz, während für jüngere Personen die persönliche Entwicklung im Vordergrund steht“ oder
- „Kadernmitglieder sehen den Sinn in ihrer Arbeit besser als Mitarbeitende“.
- Bei der Organisationseinheit X liegt der Wert des Austrittsrisikos um 0.47 Punkte über dem Durchschnitt bei einer sehr geringen Standardabweichung⁴⁹ von 0.04.

gemacht werden.

Im zweiten Abschnitt werden mit Auswahlfragen Kriterien der vier Personalrisiken eingeschätzt, wobei ein bei der Aussage links auf eine kaum existente Gefahr hindeutet und ein auf der rechten Seite auf ein massives Risiko hinweist. Die folgenden Kriterien mit ihren Umschreibungen wurden überprüft

⁴⁷ Unterscheidung Führungsfunktion ja/nein

⁴⁸ Organisationseinheitszugehörigkeit

⁴⁹ Auch mittlere quadratische Abweichung. Erlaubt Aussagen über die Homogenität von Beobachtungen

Engpassrisiko

- A = Arbeitgeberattraktivität / Image gegen Aussen
- B = Arbeitgeberattraktivität / Möglichkeiten nach Innen
- C = Aktuell vorhandenes Fachpotenzial in Bezug auf die Zukunft
- D = Aktuell vorhandenes Führungspotenzial in Bezug zur Zukunft
- E = Stimmigkeit des stellenbezogenen Umfelds

Austrittsrisiko

- F = Abwanderungsgelüste
- G = Zukunftsbezogene Altersstruktur
- H = Allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit / Spass an der Arbeitsstelle
- I = Identifikation / Loyalität
- J = Identifikation / Commitment / Mitunternehmertum

Anpassungsrisiko

- K = Fach- und Persönlichkeitsbezogene Qualifikation aus Zukunftssicht
- L = Allgemeine Flexibilität / Anpassungsfähigkeit
- M = Denkhaltung und als Folge Handlungsweisen
- N = Stand und Nutzung von Technik und Hilfsmitteln
- O = Weitsicht / Veränderungsfähigkeit

Demotivationsrisiko

- P = Stress durch Über- / Unterforderung
- Q = Erfolg durch Sinnggebung / Zielvereinbarung
- R = Demotivation / Leistungsverweigerung
- S = Demotivation / Leistungszurückhaltung
- T = Führungsunterstützung im Innovationsprozess

Die Auswertung der Aussagen zu 1 bis 4 in Block 3 ermöglichen es, die vier Personalrisiken im Quervergleich zueinander zu messen. Damit sollen die Ergebnisse der Fragen A bis T verifiziert oder falsifiziert werden. Die Reihenfolge der Aussagen ist immer die Gleiche:

__ Engpassrisiko __ Austrittsrisiko __ Anpassungsrisiko __ Motivationsrisiko

Die Bewertung der Rangfolge bedeutet, dass ein Risiko im Rang 1 hoch und ein Risiko im Rang 4 tief ist. Bei der Aussage 2 ist dies genau umgekehrt. Die nachstehenden Motive waren Gegenstand des Risiko-Quervergleichs.

- Innovationshemmnisse (1)
- Stärken und Schwächen von Vorgesetzten (2)
- Zufriedenheitsfaktoren (3)
- Spontananreize (4)

Die Rangfolge der Beurteilungen von Aussage 5 ermöglicht die Erstellung eines rudimentären Personalportfolios (vgl. Abbildung 6). Die Bedeutung der Aussagen von links nach rechts

- Verlorene Talente
- Unfreiwillig Loyale
- Innerlich Gekündigte
- Freiwillig Loyale

Aufgrund des gewichteten Mittels der Aussagen kann die Ausprägung in den vier Feldern beurteilt werden. Je tiefer der Quotient, desto höher die Ausprägung des Feldes und folglich das Risiko.

Im vierten Teil werden fünf wichtige Motivatoren linear bewertet

- Sinnggebung / Spass (6)
- Materieller Anreiz / Salär (7)
- Immaterieller Anreiz / Erfolg (8)
- Erneuerungsbereitschaft (9)
- Veränderungsbereitschaft (10)

Je höher die Ausprägungen hier sind, desto besser sind die Voraussetzungen für den Erfolg nachhaltiger Innovationsprozesse.

Austrittsfähigkeit	Hoch				
	2.5	Freiwillig	Loyale	Verlorene	Talente
	2.5	Unfreiwillig	Loyale	Innerlich	Gekündigte
	Tief				
		2.5		2.5	
		Tief			Hoch
Austrittswille					

Abbildung 6 - Personalportfolio

6 Untersuchung

Damit das Instrument zur Messung von Personalrisiken in der Praxis getestet werden konnte, erklärten sich die Verantwortlichen des TBA bereit, eine Testuntersuchung in ihrer Unternehmung durchzuführen.

6.1 Ziele und Thesen

Neben dem klaren ersten Ziel – der Praxiserprobung des neu entwickelten Instruments – wollte ich eine spontan entstandene Zusatzthese beweisen. Nämlich jene, dass mit entsprechenden Massnahmen die Beteiligung der an Umfragen teilnehmenden Personen markant gesteigert werden kann. Dafür habe ich nachstehende Massnahmen zur Erreichung einer hohen Rücklaufquote getroffen:

- Versand an die Privatadresse mit Absenderangabe
- Handschriftlich adressiertes mit 90er-Marke frankiertes Couvert
- Mit 90er-Marke frankiertes und adressiertes Rückantwortcouvert
- Persönliche Ansprache sowie Vermittlung der nötigen Information zur Ausgangslage in einfacher Form in einem Begleitbrief (vgl. [Anhang 8](#)) auf farbigem Papier mit eigenhändiger Unterschrift
- Bedanken für die wertvolle Unterstützung sowie die Aufforderung den Fragebogen bei Zeitmangel auch unausgefüllt zurück zu senden
- Anreiz schaffen (Möglichkeit zur Bestellung der gesamten Diplomarbeit als Ausdruck, elektronisch via e-mail oder durch Angabe der Internetseite, wo die Arbeit abrufbar sein wird)

6.2 Auswahl, Systematik und Eckdaten

Um eine repräsentative Stichprobe zu erhalten, habe ich aus den Namen von 467 Mitarbeitenden deutscher Muttersprache des TBA im Sinne einer Teilerhebung systematisch 100 Personen ausgewählt. Dafür wurde jeweils jede fünfte Person auf der Liste in alphabetischer Reihenfolge mit einem Fragebogen bedient. Diese Auswahl ergab den Einbezug von 10 weiblichen und 90 männlichen Mitarbeitenden des TBA. Am Freitag, 8. Dezember 2000, erfolgte der Versand. Als Termin für die Rücksendung bestimmte ich Silvester 2000.

6.3 Rücklauf und Beweis

Die folgende Aufstellung gibt umfassend Auskunft darüber, wie die Rücklaufquote zustande gekommen ist.

Datum	Transaktion	Ausgänge	Eingänge
08.12.2000	Versand	- 100	
11.12.2000	Eingang		+ 4
12.12.2000	Eingang		+ 19
13.12.2000	Eingang		+ 10
	Rückversand (auf Wunsch des MA)	- 1	
14.12.2000	Eingang		+ 6
15.12.2000	Eingang		+ 3
16.12.2000	Eingang		+ 4
19.12.2000	Eingang		+ 7
20.12.2000	Eingang		+ 4
21.12.2000	Eingang		+ 4
22.12.2000	Eingang		+ 1
27.12.2000	Eingang		+ 1
28.12.2000	Eingang		+ 2
29.12.2000	Eingang		+ 2
04.01.2001	Eingang		+ 1
Total Beteiligungsquote			67.0%

Von den insgesamt 100 Befragten haben 62 Personen den Fragebogen ausgefüllt und 5 Personen⁵⁰ haben diesen leer zurück gesandt. Dieser Rücklauf von 67% ist als quantitativ sehr hoch zu betrachten und sei an dieser Stelle nochmals herzlich verdankt.

⁵⁰ Davon 2 mit Namensnennung ohne Angabe von Gründen und je 1 Langzeitkranker, Mitarbeiter mit Arbeitsbeginn per 1.1.2001, Person die grundsätzlich keine Umfragen mehr ausfüllt

Zum Vergleich die Zahlen der letzten drei Abstimmungen im Kanton Bern sowie jene der letzten drei grossen Umfragen im TBA

Stimmbeteiligung Kt. Bern am 21.5.2000 (u.a. Bilaterale Abkommen)	44.3%
Stimmbeteiligung Kt. Bern am 24.9.2000 (u.a. Zuwanderungsinitiative)	42.8%
Stimmbeteiligung Kt. Bern am 26.11.2000 (u.a. Bundespersonalgesetz)	42.6%
Rücklaufquote Erfolgscontrolling LEAD-SI ⁵¹ im 1. Quartal 1999	51.4%
Rücklaufquote Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung im Herbst 1999	51.0%
Rücklaufquote Erfolgscontrolling LEAD-SI im 1. Quartal 2000	52.7%

Die erwähnte Zusatzthese ist somit klar bewiesen worden. Die Massnahmen haben sich bewährt, Ausnahme bildet lediglich die Aufforderung zur Rücksendung von auch unausgefüllten Fragebogen. Die Umfrage ist anonym durchgeführt worden, viele Beteiligte haben ihre Namen jedoch angegeben. Es ist eine Frage der Unternehmungskultur, ob eine Umfrage anonym oder offen durchzuführen ist. Lediglich dort wo Menschen Sanktionen befürchten, werden sie lügen oder schweigen. Aus meiner Optik sollen Menschen offen zu ihren Meinungen stehen⁵².

⁵¹ Wirkungsorientiertes Führungsentwicklungsprogramm im Unterhalt des TBA

⁵² Vgl. Kobjoll

7 Ergebnisanalyse

Unter den nachfolgenden Titeln werden die ausgewerteten Ergebnisse der Umfrage analysiert. Die dabei angegebenen Werte schwanken entsprechend dem Aufbau des Fragebogens zwischen 1 und 4, wobei 1 jeweils für ein ausgesprochen tiefes und 4 für ein extrem hohes Risiko steht. Der Mittelwert liegt jeweils bei 2.5. Ein detaillierter Überblick mit sämtlichen Antworten und den daraus errechneten Werten findet sich in den Tabellen (vgl. [Anhang 9](#)). Jeweils am Ende der kommenden Kapitel werde ich auch kurz die Fragestellungen sowie die Antwortauswahl in Bezug auf die erhaltenen Antworten kritisch würdigen.

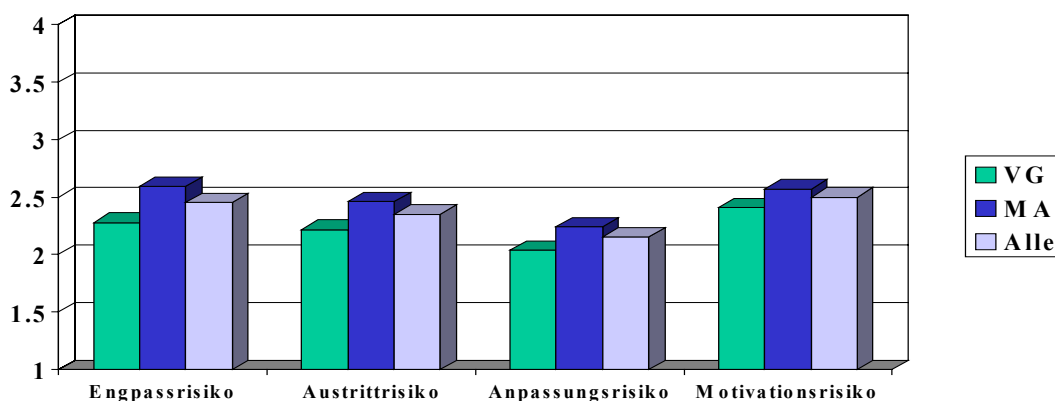


Abbildung 7 – Auswertung Gesamtüberblick

Die Säulendiagramme (vgl. Abbildungen 7 bis 11) zeigen sowohl einen Gesamtüberblick als auch Detailauswertungen der einzelnen Risikoarten. Es wurden jeweils die Ergebnisse der Aussagen von Vorgesetzten VG und Mitarbeitenden MA getrennt betrachtet, wobei allgemein festzustellen ist, dass die Mitarbeitenden sämtliche Personalrisiken höher einstufen als ihre Vorgesetzten.

7.1 Analyse zum Engpassrisiko

Der Mittelwert des errechneten Engpassrisikos liegt bei 2.45. Dies bedeutet Rang 2 unter den vier eingeschätzten Risiken. Diese Aussage ist im Vergleich eher homogen. Sowohl Vorgesetzte wie Mitarbeitende bezeichnen hier das Führungspotenzial **D** mit 2.59 bzw. 2.85 als mögliche Grenze für die zukünftige Aufgabenbewältigung. Ebenso einig sind sich MA 2.12 und VG 1.73 auf der anderen Seite. Die Unternehmung biete interessante Stellen und ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld **E**, lautet da die Aussage. Am weitesten auseinander liegen VG und MA in der Frage nach den längerfristigen, persönlichen Zukunftsperspektiven **B**. Hier beträgt die Differenz 0.46 und die Standardabweichung dürfte bei dieser Frage am grössten sein. Während Vorgesetzte eher noch die scheinbar mangelnde Attraktivität **A** der Arbeitnehmerin als Risiko bezeichnen, beurteilen die Mitarbeitenden den fachlichen Ausbildungsstand **C** des Personals als Chance für die Zukunft.

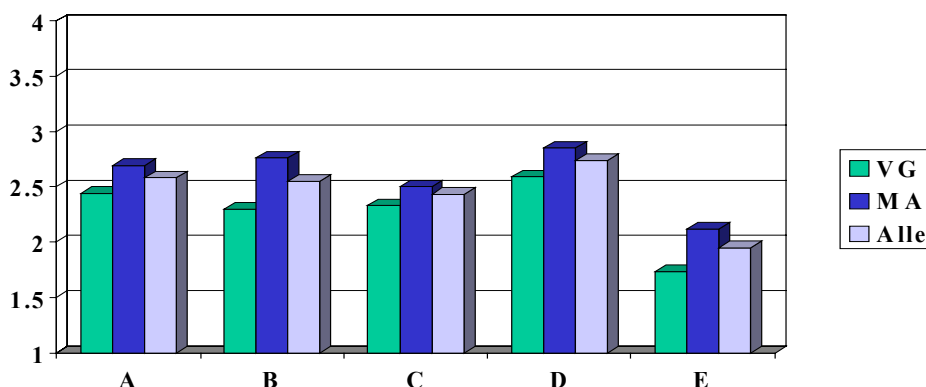


Abbildung 8 – Auswertung Engpassrisiko

Die zum Engpassrisiko gestellten Fragen und Antwortmöglichkeiten sind aus meiner Sicht gut geeignet und bedürfen keinerlei Korrekturen. Aus meiner Optik ergeben sich daraus gültige Aussagen.

7.2 Analyse zum Austrittsrisiko

Das Austrittsrisiko landet auf Platz 3. Der Mittelwert beträgt hier 2.35. Sehr wahrscheinlich ist dieser Wert jedoch tiefer, weil die Frage nach einem teilweisen optionalen Salärbezug in Aktien **J** der eigenen Unternehmung stark negiert wurde. Weder VG 2.70 noch MA 3.29 oder andersherum nur 16 von 61 Antwortenden würden sich möglicherweise auf diese Art an der eigenen Unternehmung finanziell beteiligen. Ebenfalls leicht über dem Durchschnitt und somit eher noch als Risiko bewerten die MA 2.59 und VG 2.30 die Identifikation des Personals **I** mit der Firma, währenddem die restlichen drei Fragen; das Durchschnittsalter **G**, die Zufriedenheit über die berufliche Situation **H** und die aktuelle Bewerbungstätigkeit **F** eher auf geringe Risiken schliessen lassen. Auffallend bei der Frage zur Bewerbungstätigkeit ist die starke Heterogenität der Antworten. Vor allem bei den Mitarbeitenden ist die Standardabweichung hoch. Bei der manuellen Auswertung ist mir zudem aufgefallen, dass eine starke Korrelation zwischen jüngeren MA, die eine neue Stelle suchen und deren hohen Zufriedenheit mit ihrem Salär besteht. Bei dieser Frage war ebenfalls auffallend, wie oft die Antwort „Nein“ und „Stimmt nicht“ kombiniert wurde.

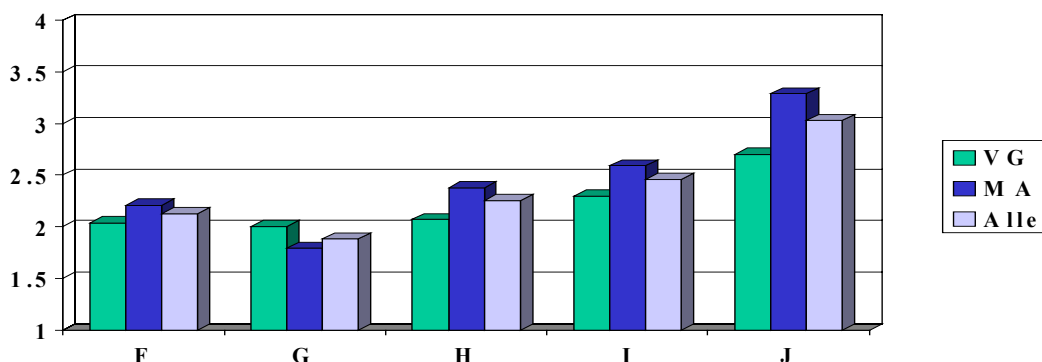


Abbildung 9 – Auswertung Austrittsrisiko

Auch wenn die Frage bezüglich der Bewerbungstätigkeit nicht ganz ins Schema passt, behalte ich sie wegen der hohen Aussagekraft vorerst bei. Bei der Frage zum teilweisen Salärbezug in Firmenaktien stellt sich die Aufgabe herauszufinden, worauf die mehrheitliche Verneinung zurückzuführen ist. Haben die Befragten wenig Erfahrung mit Aktienanlagen bzw. haben sie damit bereits

schlechte Erlebnisse gehabt oder glauben sie nicht an die Rentabilität der Firma und somit an regelmässige Dividendenzahlungen und Kurssteigerungen? Diese Antworten zu erhalten wird nur mit der Umwandlung des bestehenden Instruments in eine qualitative Befragung möglich sein. Auch diese Frage lasse ich deshalb stehen, weil sich beim Einsatz dieses Fragebogens in privatwirtschaftlich geführten Unternehmungen möglicherweise andere Folgerungen ziehen lassen und die Thesenarbeit somit unterstützt wird. Die drei restlichen Fragen sind so in Ordnung.

7.3 Analyse zum Anpassungsrisiko

Als mit Abstand am geringsten, nämlich mit einem Durchschnittsrisiko von 2.15, erachten die Befragten die Gefahr mangelnder Anpassungsfähigkeit. Sämtliche Werte bewegen sich im Rahmen von 2.38 und tiefer. Mit 2.38 bewerten die Mitarbeitenden den Stand der technischen Unterstützung N sowie die Beherrschung dieser Hilfsmittel. Beidseits als kaum relevante Risiken bewerten die Testpersonen die Denkhaltung M 1.86 sowie die allgemeine Flexibilität L 2.07. Im Bereich 2.26 bis 2.30 liegen die Mittelwerte der Aussagen zu den drei restlichen Fragestellungen. Dabei handelt es sich um die fach- und persönlichkeitsbezogene Qualifikation K, die Veränderungsfähigkeit O sowie den bereits erwähnten Stand der Technik.

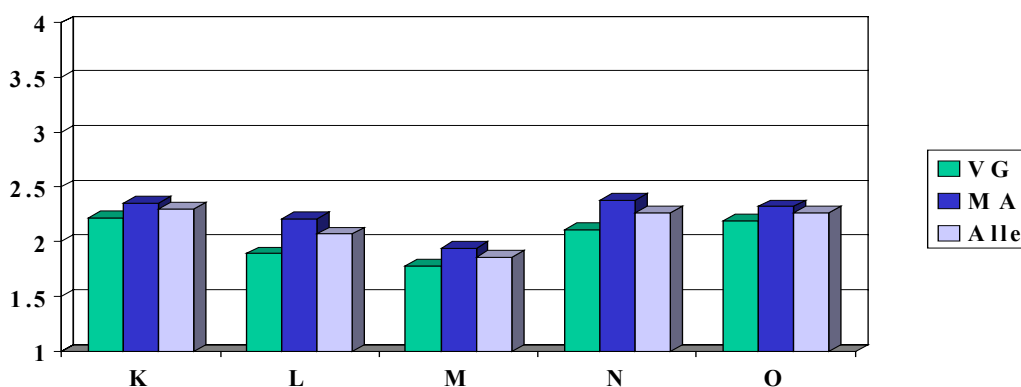


Abbildung 10 – Auswertung Anpassungsrisiko

In diesem Frageblock zum Anpassungsrisiko sollte eine Ergänzung integriert werden. Als zusätzlicher Hinweis ist in Klammern der Begriff Flexibilität⁵³ bei der gleichlautenden Frage zu definieren. Zudem ist es eine Überlegung wert, ob die Fragen zur Arbeitsmarktfähigkeit vs. Arbeitsplatzsicherheit ersetzt werden soll. Hier wird eher die persönliche Meinung anstatt die Einschätzung eines konkreten Verhaltens oder eines bestimmten Zustands erbeten.

7.4 Analyse zum Demotivationsrisiko

Von den vier beurteilten Risiken wird das Demotivationsrisiko mit einem Wert von 2.50 als am höchsten erachtet. Sowohl MA 3.03 wie auch VG 2.93 sehen das Stressmoment durch eine starke Ungleichverteilung der Arbeiten **P** im Vordergrund. Nicht ganz einig sind sich die beiden Gruppen bezüglich der beiden Fragen zur Demotivation. Die MA bewerten den Punkt der Leistungszurückhaltung **S** um 0.41 höher, wobei niemand sagt, dass es in der Unternehmung keine innerlich gekündigten Personen gibt, während die Frage zur Leistungsverweigerung **R** ausnahmsweise durch die VG um 0.13 höher eingeschätzt wird. Mit 2.25 unter dem Durchschnitt eingeschätzt wird das Risiko fehlender Führungsunterstützung im Innovationsprozess **T**, dabei antworten 33 Personen, es würden oft Verbesserungsvorschläge gemacht. Gerade 6 Befragte sagen jedoch, dass diese auch umgesetzt würden. Mit einem recht homogenen Wert von 2.42 wird die Frage nach Zielorientierung und Erfolgserlebnissen **Q** beantwortet. Dabei lassen jedoch die Nennungen zu den Aussagen „stimmt für die meisten“ 25 sowie „stimmt für wenige“ 30 nicht darauf schliessen, dass diesbezüglich eine Systematik für Klarheit sorgt. Gerade die Antworten auf die zwei zuletzt besprochenen Fragen müssten markant tiefere Werte ergeben, da es hier nicht zuletzt um „tun“ oder „unterlassen“ und nicht „nur“ um die Beurteilung des Fiebers geht.

⁵³ Fähigkeit der Menschen, sich im Verhalten und Erleben wechselnden Situationen rasch anzupassen

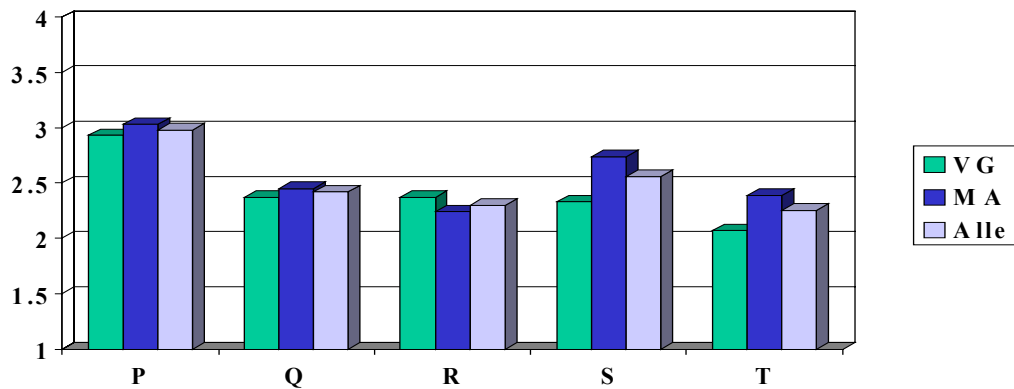


Abbildung 11 – Auswertung Demotivationsrisiko

Der instrumentelle Teil zum Demotivationsrisiko kann sowohl bezüglich der Fragestellungen als auch der Auswahl möglicher Antworten vorerst so bestehen bleiben.

7.5 Analyse des Risiko-Quervergleichs

In diesem Teil wollte ich die Richtigkeit der Ergebnisse aus den obigen Fragen nachweisen bzw. widerlegen. Dieser Nachweis (vgl. Abbildung 12) konnte erbracht werden. Die Rangfolge bezüglich der Ausprägung der Risiken bleibt exakt gleich. Da bei diesem Vergleich die Mitte immer beim Wert von 2.50 liegt, sind die Differenzierungen nicht so stark ausgefallen. Gleichwohl steht das Demotivationsrisiko mit einem Durchschnitt von 2.72 klar an der Spitze.

Insbesondere die Vorgesetzten beurteilen dieses Risiko mit 2.87 klar am stärksten. Bei ihnen liegen die anderen drei Risiken mit Werten zwischen 2.36 bis 2.40 praktisch auf gleicher Höhe. Dagegen liegen bei den Mitarbeitenden mit je 2.59 sowohl Engpass- und Demotivationsrisiko gleichauf.

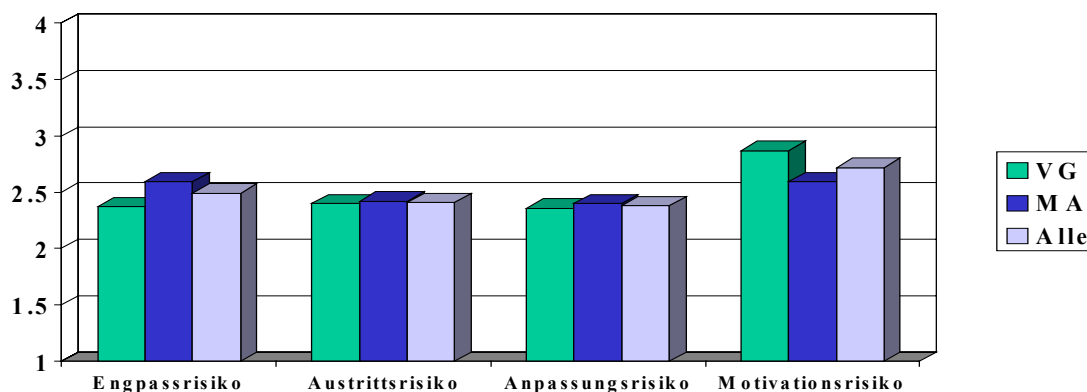


Abbildung 12 – Auswertung Risiko-Quervergleich

Im Bereich der einzelnen Aussagen fällt auf, dass beim Thema Innovationshemmnisse auch das Anpassungsrisiko bei VG 2.62 und MA 2.97 recht hohe Werte verzeichnet, wogegen das Engpassrisiko mit 2.46 bzw. 2.17 eher tiefer eingeschätzt wird. Die Äusserungen beim Thema Stärken und Schwächen von Vorgesetzten gehen mit Ausnahme des recht tief bewerteten Demotivationsrisikos zum Teil sehr stark auseinander. Die Mitarbeitenden beurteilen das Engpassrisiko hier um 1.00 höher als die Vorgesetzten. Jene geben dagegen

das Austrittsrisiko mit 0.36 und insbesondere das Anpassungsrisiko mit 0.68 höheren Durchschnittswerten als bedeutender an. Ebenfalls recht stark auseinander gehen die Meinungen im Bereich der Zufriedenheitsfaktoren. Hier bewerten die MA Engpass- und Demotivationsrisiko um 0.30 bzw. 0.48 Punkte tiefer, wogegen sie dann Austritts- und Anpassungsrisiko um 0.32 und 0.46 höher beurteilen als ihre Vorgesetzten. Zum Thema der Spontanreize meinen sowohl VG mit einem sehr hohen Wert von 3.62 als auch MA mit 2.90, dass das Demotivationsrisiko am höchsten liegt. Übereinstimmend am tiefsten liegt hier das Anpassungsrisiko. Wiederum auseinander klafft die Aussage zum Engpassrisiko. Auch diesmal liegen die VG mit 1.92 relativ tief während die MA um 0.53 höher liegen.

Die Aussage 5, welche es erlaubt, ein Personalportfolio⁵⁴ zu erstellen wurde häufig nicht nachvollziehbar beantwortet. Es gibt hier streng logisch betrachtet nur vier mögliche Reihenfolgen für stimmige Antworten. Diese lauten 1-4-3-2, 4-1-2-3, 2-3-4-1 oder 3-2-1-4. Zunächst sollte nämlich bestimmt werden, ob die Marktfähigkeit vorhanden ist oder nicht, dann erst sollte die Wahrscheinlichkeit zum Wechsel angegeben werden. Je nach Beantwortung dieser Fragen ist die Antwortreihenfolge auf Rang drei und vier immer eine logische Folge der Ränge eins und zwei.

Als Kritik an den fünf Aussagen ist festzuhalten, dass nicht alle Fragen der Anforderung nach Einfachheit genügen. Es war für einige der Befragten nicht möglich, sämtliche Fragen korrekt und somit auswertbar zu beantworten. Das bedeutet, dass dieses System von der Erklärung bis zur Fragestellung überprüft werden muss. Ebenso ist zu überprüfen, ob die Aussagen 1, 3 und 4 angepasst werden sollen, um dadurch eine direkte Auswertung der Ergebnisse ohne vorherige Umkehrung zu ermöglichen. Aussage 5 soll ersatzlos gestrichen werden. Die ursprüngliche Absicht, damit ein rudimentäres Personalportfolio erstellen zu können, wird aus zwei Gründen nicht erreicht: Die vier Aussagen beruhen auf einer schwierig fassbaren komplizierten logischen Ver

⁵⁴ Vgl. Abbildung 6, S. 41

knüpfung, welche die Gefahr von unstimmgigen Antworten birgt. Zudem kann die Gültigkeit von gemachten Aussagen, welche aufgrund der Überprüfung durch eine einzige Fragestellung entstehen, angezweifelt werden.

7.6 Analyse der Motivatoren

Die Vorgesetzten sehen einen hohen Sinn in ihrer Arbeit. Viele von ihnen würden gerne etwas bis stark besser entlohnt werden. Die meisten können sich gelegentlich über Erfolge bei ihrer Arbeit freuen und sind zu einem guten Teil innovations-, jedoch nicht unbedingt veränderungsbereit.

Den meisten Mitarbeitenden bereitet ihre Arbeit recht grossen Spass. Der grösste Teil von ihnen glaubt, für die geleisteten Arbeiten höher entlohnt werden zu müssen. Erfolge bei der Arbeit können die Mitarbeitenden eher selten feiern. Im Durchschnitt ist eine Erneuerungsbereitschaft erkennbar, diese wird wahrscheinlich stark von einer nicht gerade ausgeprägten Veränderungsbereitschaft abhängig sein.

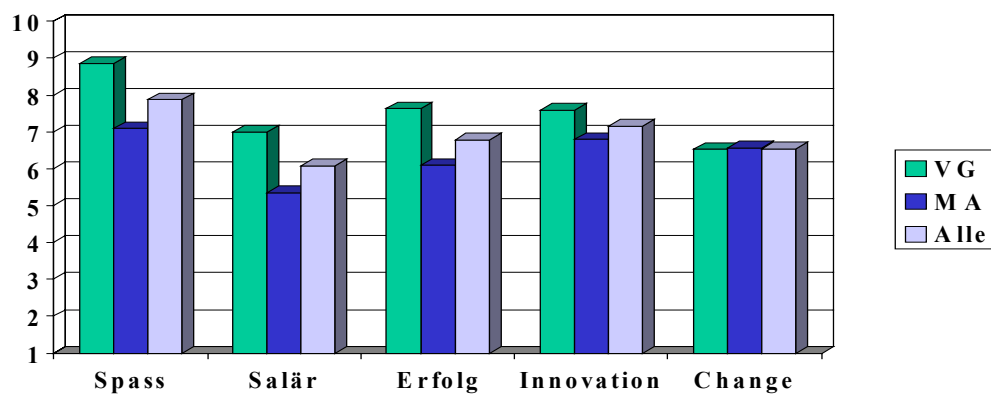


Abbildung 13 – Auswertung Motivatoren

Diese fünf Aussagen über die Motivatoren oder Treiber können sehr gut unverändert beibehalten werden. Sie sind einfach zu beantworten und ergeben ein gültiges Bild über verschiedene Ausprägungen der einzelnen Elemente. Interessant wäre hier noch die ergänzende Berechnung der Standardabweichung, um die Homogenität bzw. Heterogenität der einzelnen Aussagen besser zu erkennen.

7.7 Gesamtanalyse

Es ist ersehbar, dass bei der untersuchten Unternehmung aus der Sicht der Befragten mehr und weniger ausgeprägte Personalrisiken vorhanden sind. Da die ausgewerteten Ergebnisse zur Zeit noch nicht mit vorhandenen Resultaten von anderen Unternehmungen verglichen werden können, ist es auch noch nicht möglich, die Ausprägungen der einzelnen Risiken sicher einzuordnen. Recht ausgeprägt scheint jedoch insbesondere ein Demotivationsrisiko vorhanden zu sein. Die Meinungen von MA und VG liegen bei den Risiko-Quervergleichen weiter auseinander als bei den Auswahlfragen im ersten Teil. Diese Erkenntnis ist vor allem für die Thesenarbeit interessant. Aufgefallen ist mir auch die hohe Anzahl von Vorgesetzten. Wenn ich die an der Umfrage teilnehmenden 27 Vorgesetzten und 35 Mitarbeitenden hochrechne, ergibt dies eine Führungsspanne⁵⁵ von knapp 1.3 Personen pro Führungsperson. Auch wenn diese Zahlen aus verschiedenen Gründen etwas ungenau sein mögen, handelt es sich hierbei um einen Extremwert, welcher mich an die Geschichten von den wenigen Indianern mit den vielen Häuptlingen sowie den Palast- und den Zeltorganisationen erinnert.

⁵⁵ Anzahl Personen, für welche eine Führungsperson die direkte Führungsverantwortung hat

8 Empfehlung

In meinen Empfehlungen beschränke ich mich auf die beiden Risiken, welche in der Umfrage am höchsten eingeschätzt worden sind. Um sowohl das Engpassrisiko als auch das Demotivationsrisiko in Chancen umzuwandeln ist es sinnvoll, folgende möglichen Massnahmen genauer zu prüfen:

- Analyse der heute angebotenen HR-Dienstleistungen. Beurteilung deren Zweckmässigkeit⁵⁶. Gegebenenfalls teilweise Umdefinition der zu erbringenden Dienstleistungen unter Anpassung von Strukturen, AKV⁵⁷ sowie Durchführung von möglicherweise notwendigen Umqualifizierungen.

Eng damit verbunden sein kann auch die

- Evaluation eines geeigneten Instruments zur Persönlichkeitsbeurteilung für den zielgerichteten Einsatz bei der Personalgewinnung sowie bei der Personal- und Teamentwicklung.

Aus meiner Sicht liegt die günstigste Aussicht zur Risikominimierung im Bereich eines offensichtlich fehlenden, breiten und durchlässigen Zielsystems in der Unternehmung. Den Menschen wird wenig Gelegenheit geschaffen um erfolgreich zu sein. Es sprechen mehrere Indizien⁵⁸ dafür, dass hier sehr wahrscheinlich die Demotivations-Durchschnittswerte von 2.50 und 2.72 geboren werden. Als Chance zur Beseitigung dieses Zustand gibt es zwei Konzeptansätze. Die optimale Version heisst

⁵⁶ Ausrichtung auf die Strategie

⁵⁷ Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

⁵⁸ Antworten aus Fragen B, D, J, Q, S sowie Aussage 8

-
- Entwicklung und Umsetzung einer Balanced Scorecard⁵⁹, möglicherweise verbunden mit einem sinnvollen Anreizsystem

Diese Variante ist deshalb zu bevorzugen, weil sie eine sehr starke strategische Ausrichtung erzielt⁶⁰. Als Minimalvariante gilt die

- Durchsetzung eines stufengerechten MbO⁶¹ für sämtliche SalärbezüglerInnen

Diese Version ist nur dann zu bevorzugen, wenn die Schnittstellen einer Balanced Scorecard zum bereits etablierten Benchmarking im Qualitätssystem aus den Projekten NEF 2000 und NEF^{plus} als unverhältnismässig gross beurteilt werden. Bei beiden Varianten gilt es jedoch, zu den Zielgrössen unbedingt geeignete und herausfordernde Messgrössen⁶² als Steuerungsrahmen festzulegen. Der Innovationsprozess im TBA kann durch eine ideale Gestaltung der empfohlenen Massnahmen markant unterstützt werden.

Was mit sinnvollem Zusammenspiel unter nicht idealen Rahmenbedingungen erreicht werden kann, versinnbildlicht der erste Teil der Geschichte⁶³ der „Killer Bees“.

⁵⁹ Operative Übersetzung der Strategie durch ausgewogene Ausrichtung auf Mitarbeitende, Prozesse, Kunden und Finanzen

⁶⁰ Arbeiten deren Wirkung nicht strategieunterstützend sind werden gestoppt

⁶¹ Management by Objectives (Führung mit Zielvereinbarung oder –setzung)

⁶² „if you can't measure it, you can't handle it!“

⁶³ vgl. Katzenbach S. 335ff.

Die „Killer Bees“ sind das Basketballteam einer High School in Bridgehampton, New York. Bridgehampton ist ein kleines Städtchen an der Südküste von Long Island, das mit Ausnahme der Sommermonate von hart arbeitenden, relativ bescheiden lebenden Leuten bewohnt wird.

Winter in Bridgehampton heisst High-School-Basketball. Fast jeder Ortsansässige und auch viele Ferienhausbesitzer aus New York verfolgen das Schicksal der „Killer Bees“ gewissenhaft – aus gutem Grund: Es ist ein unglaubliches Team. Seit 1980 sammelten sie die Rekordanzahl von 164 Siegen gegen 32 Niederlagen, qualifizierten sich sechsmal für die Vorrunde um die Meisterschaft von New York, gewannen den Titel zweimal und kamen zwei weitere Male ins Finale. Nicht schlecht für eine Schule, deren Gesamtschülerzahl seit 1985 von 67 auf 41 gesunken ist, von denen weniger als 20 männlich sind! „Ich weiss wirklich nicht, warum wir so gut abgeschnitten haben“, meint John Niles, der die Bees bis 1991 trainierte. „Keiner der Spieler war jemals wirklich herausragend, aber sie scheinen immer sehr gut zusammenzuspielen. Ich glaube, die Gemeinde hat viel damit zu tun. Sie unterstützt das Team sehr – und das schon seit Jahren. Väter, Brüder, Vettern haben früher im Team gespielt, und Mütter, Schwestern und Cousinen sind immer da, um sie anzufeuern.“

Eine ziemliche Untertreibung. Niles hatte nie mehr als 7 Spieler, es gab nie einen Star, der die Profilaufbahn einschlug, und die Spieler waren auch nie besonders gross. Als Folge mussten Niles und seine Jungen andere Fähigkeiten und jedes Jahr neue Spielkonzepte entwickeln. Um zu gewinnen, mussten die Bees in Vielseitigkeit, Flexibilität und Geschwindigkeit unübertroffen sein. Ihr Spiel heisst „Team-Basketball“, und darin gehören sie zu den Besten weit und breit.

Wie Niles andeutet, gibt es allerdings noch eine weitere überzeugende Erklärung für den Erfolg der Bees: persönlicher Einsatz. Das übergeordnete Ziel der „Killer Bees“ geht viel weiter als bei den meisten anderen Teams. Ihre Vision ist viel bedeutender, als nur Basketballspiele zu gewinnen. Sie sind entschlossen, ihrer Gemeinde Ehre und Anerkennung zu bringen, den Ruf ihres Teams und seiner Mitglieder zu verteidigen. Die Bees wissen, wozu sie da sind und warum.

Der Basketballsport liess Bridgehampton enger zusammenrücken und das macht uns, die wir aus anderen Orten kommen, ein wenig neidisch. Der Sport schafft bleibende Freundschaften unter den Spielern, bindet viele Familien in einen sozialen Kontext ein und verschafft einer kleinen Stadt ein Mass an Ehre und Anerkennung, das weit über das hinausgeht, was man normalerweise von ein paar Basketballsiegen erwarten könnte. Hier haben wir einen bedeutungsvollen Existenzzweck in seiner reinsten Form.

9 Schlussbemerkungen

Die Diplomarbeit war für mich rückblickend gesehen ein spannender, anstrengender und in der Schlussphase manchmal auch schlafraubender Prozess. Gelernt habe ich etliches dabei, in der Schlussphase spürte ich auch die Grenzen meiner Eignung für die Ausführung von Sekretariatsarbeiten.

Im Laufe meiner Arbeit habe ich ein Instrument zur Messung von Personalrisiken entwickelt. Dieses Werkzeug habe ich mit der Unterstützung einer Stichprobe von 62 Mitarbeitenden des TBA in der Praxis austesten können. Die darauf folgende Auswertung ergab, dass die Befragten vor allem das Demotivationsrisiko als grösstes Hindernis für den Innovationsprozess einschätzen. Dieses Ergebnis bestätigen die Resultate sämtlicher Teile der Umfrage. Die detaillierte Würdigung des Instruments ist bereits im Analyseteil⁶⁴ erfolgt. Für mich ist es erfreulich, dass bereits beim ersten Einsatz dieses neuen Instruments Ergebnisse mit einer hohen Gültigkeit ausgewiesen werden können. Insbesondere freut mich die Tatsache, dass der Risiko-Quervergleich die Aussagen aus dem ersten Teil der Befragung bestätigt hat. Obwohl das Instrument im Aufbau und bei der Auswertung noch etwas kompliziert ist, liefern die Resultate ausreichend Material für eine zukunftsorientierte Auseinandersetzung. Einige bereits angesprochene Anpassungen müssen noch vorgenommen werden.

Mit der Zielerreichung bin ich klar zufrieden. Ich habe den geplanten Weg – nicht immer den geplanten Zeitrahmen – meistens verfolgen können und bin am Ziel angekommen. Schwierigkeiten bereitete mir die Analyse der Umfrageergebnisse. Dies deshalb, weil ich die Menschen und die Unternehmung TBA recht gut zu kennen glaube und es daher nicht immer einfach war, meine Beobachtungen möglichst objektiv zu beschreiben. Nicht ganz zufrieden bin ich damit, dass es mir nicht gelungen ist, die Beziehung von Innovation und Personalrisiko wissenschaftlich wasserdicht –

⁶⁴ Vgl. Kapitel 7 Ergebnisanalyse

im Sinne von $1+1=3$ – nachzuweisen. JuristInnen würden meine Darlegungen deshalb wohl als Indizienbeweisführung bezeichnen.

Erwähnenswert sind ebenfalls einige ungeplante Teilergebnisse der Arbeit:

- Die Erfindung und die Definition des Glaubwürdigkeitsverlustrisiko. Möglicherweise untersucht jemand anderes zu einem späteren Zeitpunkt diese Neuerung.
- Die Umbenennung des Motivationsrisikos in Demotivationsrisiko aufgrund einer klaren Beweisführung.
- Der erbrachte Nachweis, dass es möglich ist, die Beteiligungsquote bei Umfragen markant zu steigern.

Persönliches Interesse habe ich daran, das nun marginal zu überarbeitende Instrument auch in Zukunft in der Praxis einzusetzen. Dabei interessieren mich insbesondere Vergleiche zu anderen Unternehmungen.

Literaturverzeichnis

- DOPPLER, Klaus und
LAUTERBURG, Christoph Change Management. Den Unternehmenswandel
gestalten. 8. Aufl. Campus, Frankfurt/Main New York
1999
- EISENHUT, Peter Aktuelle Volkswirtschaftslehre. Ausg. 1998/99.
Rüegger, Chur Zürich 1998
- HILB, Martin Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien –
Instrumente. 6. Aufl. Luchterhand, Neuwied Kriftel 1999
- KATZENBACH, Jon R. Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation.
Ueberreuter, Wien 1993
- KOBI, Jean-Marcel Human Resources im kulturellen und strategischen
Kontext. In: Die Orientierung 97 der Schweizerischen
Volksbank, Bern 1990
- KOBI, Jean-Marcel: Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im
Human-Resources-Management. Gabler, Wiesbaden
1999
- KOBJOLL, Klaus Abenteuer European Quality Award. Orell Füssli, Zürich
2000
- THOM, Norbert Innovationsmanagement. In: Die Orientierung 100 der
Schweizerischen Volksbank, Bern 1992
- WUNDERER, Rolf Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und
Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010.
Luchterhand, Neuwied Kriftel 2000

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Moderne Führungsarbeit
Abbildung 2	Zukunftsbezogene HR-Planung
Abbildung 3	Zufriedenheitsmatrix
Abbildung 4	Personalprofil zur Potenzialerfassung
Abbildung 5	Interdependenz von Innovation und Personalrisiko
Abbildung 6	Personalportfolio
Abbildung 7	Auswertung Gesamtüberblick
Abbildung 8	Auswertung Engpassrisiko
Abbildung 9	Auswertung Austrittsrisiko
Abbildung 10	Auswertung Anpassungsrisiko
Abbildung 11	Auswertung Demotivationsrisiko
Abbildung 12	Auswertung Risiko-Quervergleich
Abbildung 13	Auswertung Motivatoren

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1 – Personelle Zeitbombe bei der Swisscom

Anhang 2 – „Überfall“ der UBS auf die CSFB

Anhang 3 – Knapper Bestand an Steuerinspektoren

Anhang 4 – Die SBB-Führung ohne Vertrauensbasis

Anhang 5 – Managerlöhne erhitzen die Gemüter

Anhang 6 – „70% der Führungskräfte sind unbrauchbar“

Anhang 7 – Fragebogen zur Erfassung von Personalrisiken

Anhang 8 – Begleitbrief zur Instrumenterprobung

Anhang 9 – Verschiedene Auswertungen

Erklärung

Ich bestätige, die vorliegende Arbeit selbständig verfasst zu haben. Sämtliche Textstellen, die nicht von mir stammen, sind als Zitate gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen. Die verwendeten Quellen sind im Literaturverzeichnis aufgeführt.

25. Januar 2001