Masterarbeit

im Studiengang: Management & Human Resources

Entwicklung eines Personalrisikomodells als strategischer Beitrag von HR

Development of a HR risk model as a strategic contribution of HR

Eingereicht bei:

Leuphana Universität Lüneburg
Institut für Strategisches Personalmanagement
Erstprüfer: Prof. Dr. Jürgen Deller

Zweitprüfer: Prof. Dr. Augustin Süßmair

Eingereicht von:

Christine Blanke
blanketine@gmail.com
Matrikelnummer: [redacted]

Meike Fuß (geb. Thüsing)
meike.fuss@gmail.com
Matrikelnummer: [redacted]

Datum der Abgabe: 01.10.2012

危机

"Wir sollten von den Chinesen lernen –

die haben das gleiche Schriftzeichen für Krise und Chance."

(Richard von Weizsäcker)

ZUSAMMENFASSUNG

Personalrisiken erfolgreich zu managen ist eine der wachsenden Herausforderungen für Organisationen der heutigen Zeit. Damit HR im Sinne eines strategischen Wertschöpfungspartners wirken kann, müssen Personalrisiken frühzeitig identifiziert werden. Diese Identifikation gilt als notwendige Voraussetzung, um Personalrisiken proaktiv zu managen und negative Auswirkungen auf die Erreichung der Geschäftsziele zu vermeiden. Für das Personalrisikomanagement fehlen jedoch bisher anwendbare Instrumente, die einen risikominimierenden Umgang mit dieser Risikogruppe in der Praxis ermöglichen. Diese Arbeit liefert einen breiten Ansatz, mit dem Personalrisiken systematisch erfasst und transparent gemacht werden können. Sie liefert damit den ersten Schritt hin zum systematischen Umgang mit Personalrisiken. Dieser Ansatz wurde gemeinsam mit Praxisexperten in mehreren Entwicklungsschritten entwickelt, empirisch überprüft und wird von den beteiligten Experten als wertvoller Beitrag zur Umsetzung von Personalrisikomanagement in der Praxis anerkannt.

ABSTRACT

The management of HR risks is one of the growing challenges for organisations theses days. HR risks need to be identified early to empower HR as a strategic partner who delivers value. This identification of HR risks is a necessary requirement for managing these risks in a proactive way, therefore prevent negative consequences for the achievement of business goals. Up to this point, there is a lack of applicable instruments regarding the management of HR risks that allow a risk minimising handling in practice. This master thesis provides a broad approach for a systematic acquisition of HR risks and thus creates transparency. consequently, it delivers the first step towards a systematic management of HR risks. This approach was developed and empirically evaluated in cooperation with experts from practice. Those experts consider this approach to be a valuable contribution for the realisation of HR risk management in practice.

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **VI**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **VIII**

TABELLENVERZEICHNIS ..... **IX**

1. Einführung **1**

1.1. Begriffsbestimmungen 2

1.2. Hintergrund der Arbeit 2

1.3. Aufbau der Arbeit 3

2. Forschungsfeld Personalrisikomanagement **4**

2.1. Relevanz des Themas Personalrisikomanagement 4

2.1.1. Megatrends und risikobehaftete Trends im Hinblick auf die Arbeit von HR 4

2.1.2. (Gesetzliche) Bestimmungen (KonTraG, Basel II und III) 5

2.2. Stand der Forschung 6

2.2.1. Personalrisikomanagement – Ansätze 6

2.2.2. Forschungsarbeiten mit Fokus auf das Management von ausgesuchten Personalrisiken 9

2.2.3. Studien und weitere Forschungsergebnisse 10

2.2.4. Fazit zum Stand der Forschung 14

2.3. Forschungsbedarf 15

2.4. Zielsetzung und Ableitung der Forschungsfrage 15

3. Theoretische Grundlagen **17**

3.1. Relevante Personalrisikomanagementansätze 17

3.1.1. Personalrisikomanagementansatz nach Jean-Marcel Kobi 17

3.1.2. Personalrisikomanagementansatz nach Karl-Friedrich Ackermann 19

3.1.3. Kritische Betrachtung beider Ansätze 20

3.2. Risikoverständnis der Arbeit 21

3.3. HR-Verständnis der Arbeit 23

3.3.1. HR Competency Model 24

3.3.2. Kritische Würdigung des HR Competency Models 26

3.3.3. Gründe für die Verwendung des HR Competency Models 27

4. Methodisches Vorgehen und Modellentwicklung 29

4.1. Entwicklungsschritt I: Projektarbeit im Rahmen des Lehrforschungsprojektes 31

4.2. Entwicklungsschritt II: Literaturanalyse und Theorienintegration 33

4.3. Entwicklungsschritt III: Telefonkonferenz als Forschungsgespräch 40

4.4. Entwicklungsschritt IV: Gruppendiskussion mit dem Goinger Kreis 44

4.4.1. Gruppendiskussion als Methode 44

4.4.2. Anwendung der Methode einer Gruppendiskussion in dieser Untersuchung 46

4.4.3. Kritische Würdigung der Anwendung einer Gruppendiskussion in dieser Untersuchung 48

4.4.4. Modell IV 48

4.5. Kritische Würdigung der Vorgehensweise während der Modellentwicklung 52

5. Modellüberprüfung 55

5.1. Das Experteninterview als Methode 55

5.2. Anwendung des Experteninterviews in dieser Untersuchung 57

5.2.1. Die Vorbereitung der Interviews 58

5.2.2. Auswahl und Beschreibung der Stichprobe 59

5.2.3. Der Interviewleitfaden 61

5.2.4. Die Interviewdurchführung 64

5.2.5. Die Interviewauswertung 65

5.2.6. Kritische Würdigung der Vorgehensweise und der Stichprobe 66

6. Ergebnisse der Modellüberprüfung 68

6.1. Inhaltliches Feedback zum Modell – Fragenblock I 68

6.2. Feedback zur Darstellungsweise – Fragenblock II 70

6.3. Feedback zum strategischen Beitrag – Fragenblock III 72

6.4. Ergebnisse zu den Themen risikosteuernden Einfluss von HR, Ausblick und Trends – Fragenblock IV 74

6.5. Konsequenzen für das Modell 76

7. Schlussbetrachtung und Ausblick 79

7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse 79

7.2. Kritische Betrachtung der Ergebnisse 80

7.3. Ausblick 81

QUELLENVERZEICHNIS VII

ANHANG (SPERRVERMERK) ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

A. DEFINITIONEN DER PERSONALRISIKEN ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

DEFINITIONEN NACH DER MODELLENTWICKLUNG ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

DEFINITIONEN NACH DEN EXPERTENINTERVIEWS ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

B. MATERIAL INTERVIEWS ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

INTERVIEWLEITFADEN ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

VORLAGE DER EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG FÜR DIE INTERVIEWPARTNER **Fehler! Textmarke nicht defi**

TRANSKRIPTIONEN ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

PARAPHRASEN ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

ZUSAMMENGEFASSTE PARAPHRASEN ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

C. WEITERE ANHÄNGE ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BGBI	Bundesgesetzblatt
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CIPD	Chartered Institute of Personnel & Development
CSC	Computer Sciences Corp
d.h.	das heißt
DNA	Deoxyribonucleic acid
Dr.	Doktor
EnBW	Energie Baden-Württemberg
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
ggfs.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
ISPA	Institut für Strategische Personalführung und Arbeitszeitgestaltung
IT	Information Technology
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
LFP	Lehrforschungsprojekt
PPT	PowerPoint Präsentation
PRI	Personal-Risiko-Index

PwC	PricewaterhouseCoopers
SHRM	Society for Human Resource Management
sog.	sogenannt(e)
u.a.	unter anderem
US	United States
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Risikogruppen und Personalrisikomanagementprozess 18
Abbildung 2: Strukturierungsansatz Personalrisiken 19
Abbildung 3: HR Competency Model 24
Abbildung 4: Model I im Detail – Ergebnis des Workshops im Januar 2012 32
Abbildung 5: Modell I – Ergebnis des Workshops im Januar 2012_vereinfacht 33
Abbildung 6: Modell II nach erneuter Literaturanalyse und Ansatzintegration 35
Abbildung 7: Modell III als Ergebnis des Forschungsgesprächs 42
Abbildung 8: Modell IV als Ergebnis der Gruppendiskussion 52
Abbildung 9: Veränderungen in der Grobstruktur nach der Evaluation 77

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht Modellentwicklungsschritte 30
Tabelle 2: Die Stichprobe der Experteninterviews 61
Tabelle 3: mögliche Risikoindikatoren für das externe Umfeld 82

1. Einführung

Für Organisationen des 21. Jahrhunderts entstehen durch Entwicklungen wie die zunehmende Globalisierung oder der voranschreitende technologische Wandel unterschiedliche Möglichkeiten, das wirtschaftliche Handeln zu optimieren. Daraus ergeben sich für Organisationen einerseits Chancen, andererseits jedoch auch Risiken. Diese Erkenntnis führt dazu, dass sich Unternehmen verstärkt mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen. Gesteigerte Aufmerksamkeit erfährt das Thema zudem durch (rechtliche) Bestimmungen, wie das KonTraG oder Basel II (Kropp, 2004, 132). Durch diese Regelungen sind Vorstände und Aufsichtsräte dazu verpflichtet, ein unternehmensweites Risikomanagement aufzubauen (Romeike, 2004, 69).

Bei der Betrachtung der Publikationen zum Thema Risikomanagement wird deutlich, dass bisher vor allem finanzmathematische und bilanztechnische Aspekte im Mittelpunkt des Interesses stehen (Drumm, 2008, 590). Qualitative Aspekte einer risikoadäquaten Unternehmensführung, wie etwa Personalrisiken, bleiben häufig unberücksichtigt (vgl. u.a. Paul, 2011, 2; Führing, 2006, 2). In aktuellen Untersuchungen zeigt sich jedoch, dass Personalrisiken unter den Top 5 aller Unternehmensrisiken gelistet sind, die Einfluss auf das Geschäftsergebnis haben (vgl. u.a. Ernst & Young, 2008, 3; Young & Hexter, 2011, 17). Lambert und Cooper (2010, 10) untermauern dies, indem sie für nahezu alle Krisen oder Misserfolge einer Organisation personale Faktoren als Ursache identifizieren. Im Hinblick auf den Geschäftserfolg einer Organisation gilt das Management von Personalrisiken sogar als das strategische Herzstück (Flouris & Yilmaz, 2010, 26). Capelli (2011, 312) betont, dass es für ein gutes Management unabdingbar ist, Strategien zu entwickeln, die Risiken besonders in kostenintensiven und strategisch wichtigen Unternehmensbereichen reduzieren. In diesem Zusammenhang fordert Kobi (2003, 99) ein systematisches Personalrisikomanagement für Organisationen.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, ein Personalrisikomodell zu entwickeln, das möglichst alle HR relevanten Risiken systematisch erfasst. Mit dem Modell sollen Risiken sichtbar und vorhersehbar gemacht werden, um eine präventive Handhabung zur Vermeidung solcher Risiken zu ermöglichen.[1]

[1] In Bezug auf den Risikomanagementprozess sei erwähnt, dass diese Arbeit zunächst einen Beitrag zur Risikoidentifikation leistet. Es bildet

Damit ist Personalrisikomanagement Teil des strategischen Personalmanagements. Durch den proaktiven Umgang mit Personalrisiken soll ein strategischer Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden.

1.1. Begriffsbestimmungen

Der Begriff *„Personalrisiko“* wird in dieser Arbeit äquivalent zu dem Ausdruck *„HR relevantes Risiko“* verwendet. Grundsätzlich hat sich der Begriff „Personalrisiko“ in bisherigen Beiträgen zum Thema etabliert. Da im Modell dieser Arbeit jedoch nicht nur Risiken erfasst werden sollen, die durch die Mitarbeiter einer Organisation entstehen, greift der Begriff zu kurz. Vielmehr ist es das Ziel, alle Risiken zu erfassen, die eine Relevanz für den Aufgabenbereich des Human Resource Managements (HRM) haben, was die bevorzugte Verwendung des Ausdrucks „HR relevantes Risiko“ erklärt.

Darüber hinaus liegt dieser Arbeit ein *HR-Verständnis* zugrunde, dass HR[2] als strategischen Wertschöpfungspartners versteht. Dementsprechend muss HR Verantwortung übernehmen und über notwendiges Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten verfügen, um an strategischen Entscheidungen mitzuwirken und einen Wertbeitrag für die Organisation zu leisten (Brockbank, Ulrich, Younger & Ulrich, 2012, 1).

Das entwickelte Personalrisikomodell dieser Arbeit ist Bestandteil eines neuen Ansatzes der Personalrisikobetrachtung. Wie sich später zeigt, wird mit dem Modell zunächst der erste Prozessschritt (Risikoidentifikation) eines neuen Ansatzes abgebildet. Dieser Ansatz wird im Anschluss an diese Arbeit vervollständigt. Aus diesem Grund wird der Ausdruck *„Modell“* äquivalent zum Terminus *„Ansatz“* verwendet.

Zur besseren Lesbarkeit wurde in der Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Personenbegriff verzichtet und die männliche Form angeführt. Gemeint und angesprochen sind jedoch immer beide Geschlechter in gleicher Form.

1.2. Hintergrund der Arbeit

Die Bearbeitung des Themas erfolgte in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe „HR Risk Map“ des Goinger Kreises.[3] Zu den Projektgruppenmitgliedern zählen u.a. Angela Titzrath,

[2] Zur besseren Lesbarkeit wird HR als Organisationsbereich eines Unternehmens in dieser Arbeit personifiziert.

[3] Im Goinger Kreis haben sich engagierte Personalvorstände und Personalbereichsverantwortliche zusammengefunden, um aktuelle und zukunftsweisende Themen der Personalarbeit zu bearbeiten, Trends zu setzen und Impulse zu geben. Dieses Forum verfolgt das Ziel zu „personalpolitischen Fragen mit Bezug zu Gesellschaft, Unternehmen und Wissenschaft Stellung zu beziehen, Denkansätze für notwendige Veränderungen zu schaffen und hierfür öffentliches Bewusstsein zu fördern (Goinger Kreis, 2012a).

Personalvorstand der Deutschen Post DHL (Deutsche Post AG, 2012) und zugleich Vorstandsmitglied des Goinger Kreises (Goinger Kreis, 2012) sowie Karl-Heinz Stroh als weiteres Vorstandsmitglied des Goinger Kreises (ebd.). Das Thema wurde zunächst im Rahmen eines Lehrfoschungsprojektes (LFP) an der Leuphana Universität Lüneburg bearbeitet und anschließend in dieser Masterarbeit fortgeführt. Neben der engen Zusammenarbeit und dem Austausch mit Praxisexperten im Rahmen der Projektgruppe, hatten die Autorinnen die Gelegenheit die (Zwischenergebnisse) der Projekt- bzw. Masterarbeit bei zwei Goinger Kreis Treffen zu präsentieren und mit der gesamten Gruppe zu diskutieren. Darüber hinaus wurden zur Überprüfung des Modells einige Mitglieder im Rahmen qualitativer Interviews befragt. Entsprechend der engen Zusammenarbeit mit diesem Forum war das (methodische) Vorgehen in dieser Arbeit praxisgeleitet und baut auf den, im Rahmen des LFP erareiteten Ergebnissen auf.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus sieben Kapiteln. Nach dieser Einführung folgt im *zweiten Kapitel* die Eingliederung der Arbeit im Forschungsfeld „Personalrisikomanagement“. Neben der Relevanz des Themas, wird darin auch der Stand der Forschung beschrieben, aus dem schließlich der Forschungsbedarf und die Zielsetzung der Arbeit abgeleitet werden. In *Kapitel drei* folgt eine Darstellung der theoretischen Grundlagen. Es werden darin die für diese Arbeit relevanten Personalrisikomanagementansätze dargestellt, das Risikoverständnis der Arbeit geklärt, sowie das HR-Verständnis der Arbeit erläutert. Dieses Kapitel bildet die für die anschließenden Kapitel relevanten Vorkenntnisse ab. Entsprechend der zeitlichen Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte im Projektverlauf, wird der Forschungsprozess dieser Arbeit in den Kapiteln fünf, sechs und sieben dargestellt. *Kapitel fünf* umfasst den gesamten Prozess der Modellentwicklung, worin einzelne Modelle als Zwischenergebnisse präsentiert werden. Gegenstand der Kapitel sechs und sieben ist die Modelüberprüfung, die an den Prozess der Modellentwicklung anschließt. Darin wird in *Kapitel sechs* zunächst die Methode bei der Modellüberprüfung und deren Anwendung in dieser Untersuchung beschrieben, bevor in *Kapitel sieben* schließlich die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden. Am Ende dieses siebten Kapitels werden dann aus den Ergebnissen Konsequenzen für das Modell abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse, sowie einem Ausblick. Im Ausblick werden Empfehlungen für die an diese Arbeit anschließenden Weiterentwicklungsschritte gegeben.

2. Forschungsfeld Personalrisikomanagement

Im folgenden Kapitel wird das Forschungsfeld des Personalrisikomanagements vorgestellt. Zu diesem Zweck wird einleitend die Relevanz des Themas anhand aktueller Trends und Bestimmungen aus Politik und Recht beschrieben. Im Anschluss daran wird der Stand der Forschung vorgestellt, woraus sich der Forschungsbedarf ableitet. Die Zielsetzung der Arbeit sowie deren zugrunde liegende Forschungsfrage werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels erläutert.

2.1. Relevanz des Themas Personalrisikomanagement

Spätestens seit der Finanzkrise im Jahr 2008 ist das Thema Risikomanagement in den Aufmerksamkeitsfokus vieler Organisationen und der Politik gerückt (Capelli, 2011, 315). Der Tatsache, dass es neben finanziellen Risiken weitere potenzielle Risiken gibt, wird zunehmend Beachtung geschenkt. Die weltweit zu beobachtenden soziökonomischen Entwicklungen fordern HR in ihrer Rolle heraus, diesen Risiken proaktiv zu begegnen und einen Wertbeitrag für die Organisation zu leisten (Abdullah & Sentaso, 2012, 11).
Um die Bedeutung des Themas in aktuellen betriebswirtschaftlichen und politischen Diskussionen zu veranschaulichen, werden im Folgenden aktuelle Trends und Grundlagen zu (gesetzlichen) Bestimmungen in Auszügen vorgestellt.

2.1.1. Megatrends und risikobehaftete Trends im Hinblick auf die Arbeit von HR

In der Literatur lassen sich viele Publikationen finden, die aktuelle **Megatrends** in Bezug auf das Business zusammenfassen, woraus sich mögliche Risikofelder für die Arbeit von HR ableiten lassen. Exemplarisch kann hier eine Publikation von Ulrich und Brockbank (2005, 21) genannt werden, in der die Autoren folgende externale Gegebenheiten als bedeutend für das Business ansehen, besonders unter der Berücksichtigung einer zunehmenden Globalisierung: Technologischer Wandel, ökonomisches Umfeld, regulatorisches Umfeld und demographischer Wandel. Entwicklungen in diesen Bereichen sollten HR präsent sein, da sie zentralen Einfluss auf das Business und schließlich auch auf HR haben (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger, 2008, 8). Das setzt ein grundlegendes Verständnis des Business und der externalen Realitäten voraus, um aus Sicht von HR entlang der Wertschöpfungskette arbeiten zu können

(Ulrich & Brockbank, 2005, 21) und Risiken der Nichterreichung von Geschäftszielen aktiv vorzubeugen.

Um **risikobehaftete Trends im Hinblick auf die Arbeit von HR** in der Zukunft zu ermitteln wurden in einer internationalen Online-Umfrage der Boston Consulting Group (BCG) über 5000 Personen dazu befragt (Strack et al., 2010, 7-8). Als Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf wurden Talentmanagement, Verbesserung der Führungskräfteentwicklung, Verbesserung der Mitarbeiterbindung und strategische Personalplanung genannt (Strack et al., 2010, 8-9). Darüber hinaus ließen sich folgende Handlungsfelder ermitteln, die für die Arbeit von HR in Zukunft von hoher Bedeutung sind: Demographie-Management, Globalisierungs-Management, Work-Life-Balance, Diversity, Corporate Social Responsibility, Messung der Performance der Arbeitskräfte, Entwicklung zu einer „lernenden Organisation", Verbesserung des Performance Managements und der Vergütungen, Management von Veränderungen und kulturellen Transformationen, Bereitstellung von Shared Services und Outsourcing von HR (ebd.).

Wie sich zeigt ergeben sich für HR viele Handlungsfelder, die im Sinne eines systematischen Personalrisikomanagements bearbeitet werden sollten. Eine Notwendigkeit zur Bearbeitung aufgrund gesetzlicher Forderungen zeigt sich im folgenden Abschnitt.

2.1.2. (Gesetzliche) Bestimmungen (KonTraG, Basel II und III)

Das Thema Risikomanagement ist auch für den Gesetzgeber und die Politik in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt und so gibt es bereits (gesetzliche) Bestimmungen, die in diesem Zusammenhang entwickelt wurden. Exemplarisch werden im Folgenden zwei dieser Bestimmungen erläutert.

Im Jahr 1998 ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich *(KonTraG)* in Kraft getreten (Wolf & Runzheimer, 1999, 21). Dies beinhaltet neben einer Verbesserung der Transparenz auch eine Stärkung der Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates und darüber hinaus eine Konkretisierung der Berichtspflicht von Vorständen (Hohnhorst, 2002, 93). Besonders börsennotierte Gesellschaften sind schließlich dazu verpflichtet, ein unternehmensweites Risikomanagementsystem bzw. Überwachungssystem zu implementieren, „um die den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen frühzeitig aufzudecken" (BGBI. Teil I, 1998, 786-794, zitiert nach Wolf & Runzheimer, 1999, 21).

Darüber hinaus trat aufbauend auf der Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht im Jahr 2006 eine neue Anforderung *Basel II* in Kraft (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004, 1). Diese Rahmenvereinbarung soll die „Solidität und

Stabilität des internationalen Bankensystems“ stärken und somit „bessere Risikomanagementsysteme im Bankgewerbe“ fördern (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004, 2). Es wurde hier die neue Risikokategorie „operationelle Risiken“ eingeführt, unter der sich das Personalrisiko einordnen lässt (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2004, 127). Im neuen Regelwerk *Basel III*, dass im Jahr 2010 vorgestellt wurde (Deutsche Bundesbank, 2011, 3), wurde besonderes Augenmerk auf die Grundsätze der Unternehmensführung – Corporate Governance gelegt. Als Forderungen im Hinblick auf das Personalmanagement wurde eine nachhaltigere Qualifizierung und Weiterbildung und ein höheres Augenmerk auf die Auswahl der Mitglieder der Leitungs- und Aufsichtsgremien verlangt. Darüber hinaus wurden neue Überprüfungsmechanismen für Vergütungssysteme in das Regelwerk zum Risikomanagement aufgenommen (Deutsche Bundesbank, 2011, 35-36).
Aus diesen Trends und Bestimmungen ergibt sich ein Handlungsbedarf für HR im Sinne eines systematischen Risikomanagements.

2.2. Stand der Forschung

Ziel dieses Abschnitts ist es, bisher geleistete Beiträge zum personalwirtschaftlichen Risikomanagement abzubilden. Damit dies möglichst übersichtlich und überschneidungsfrei dargestellt werden kann, werden die Beiträge in einer dreigliedrigen Unterteilung beschrieben. Im ersten Abschnitt werden grundlegende Personalrisikomanagement-Ansätze vorgestellt, gefolgt von Beiträgen mit einem Fokus auf spezielle Personalrisiken. Da dieser noch sehr junge Forschungsbereich in den vergangenen Jahren immer mehr Aufmerksamkeit erfährt, liegt der Fokus im dritten Abschnitt auf aktuellen Studien und Forschungsergebnissen. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit ist es nicht möglich, alle Beiträge in deren Vollständigkeit zu beschreiben. In den Fußnoten wird daher auf tiefer gehende Ausführungen verwiesen. Die Ausführungen zum Forschungsstand werden dann mit einem kurzen Fazit abgeschlossen und bewertet, um daraus den Forschungsbedarf abzuleiten.

2.2.1. Personalrisikomanagement – Ansätze

Der wohl bekannteste Personalrisikomanagementansatz stammt von dem Schweizer Unternehmensberater *Kobi*, der seinen Ansatz erstmalig 1999 veröffentlichte. Im selben Jahr publizierte *Ackermann* seinen Ansatz, in dem zum ersten Mal die Auswirkungen des KonTraG

auf den Personalbereich diskutiert werden. Beide Ansätze sind hier nur kurz erwähnt, da sie in Kapitel drei als Teil der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit ausführlicher beschrieben sind.
Drumm (2004; 2008) legt den Schwerpunkt seines Ansatzes auf die entscheidungsorientierte Risikoanalyse von Funktionsfeldern in Unternehmen und überträgt diese auf die Personalwirtschaft. Risiken für die Unternehmung entstehen dabei durch personalwirtschaftliche Entscheidungsträger und deren potenziell mangelhafte Entscheidungen, bedingt durch die Unvollkommenheit von Informationen und menschliches Versagen (Drumm, 2004, 3; 2008, 587). Damit potenzielle Fehlentscheidungen und damit einhergehende Risiken minimiert werden können, beschreibt Drumm (2008, 591-603) den Prozess der entscheidungsorientierten Risikoanalyse auf strategischer und operativer Ebene als methodische Hilfestellung für Entscheidungsträger. Diese basiert auf einer methodischen Konzeption des Risikomanagements von Drumm und Dal Zotto (2004)[4]. Ein Beispiel für ein Personalrisiko ist nach Drumm (2008):

> Ein *personalwirtschaftliches Beispiel* für ein entscheidungsorientiertes Risiko wäre angesichts der demographischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland der Verzicht auf die Prüfung, ob ältere Mitarbeiter bei Beschäftigungsverlängerung oder die Aktivierung von Frauen als Arbeitskräftepotentialen die zu erwartenden Beschaffungsengpässe auf dem externen Arbeitsmarkt werden ausgleichen können (595).

Müller-Nuspl (2006) erweiterte Drumms entscheidungsorientierten Denkansatz und führte dessen Überlegungen in einer Dissertation weiter aus. Gegenstände dieser Arbeit sind organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen, die an der risikoauslösenden Entscheidung ansetzen und damit das Ziel verfolgen, Risiken frühzeitig aufzudecken (Müller-Nuspl, 2006, 19). Beiden Arbeiten - sowohl der von Drumm als auch der von Müller-Nuspl - liegen entscheidungstheoretische Vorgehensweisen zugrunde, die einen Versuch der Verknüpfung von Personalrisikomanagement mit anderen Risikofeldern darstellen (Paul, 2011, 24).
Kropp (2004) beschreibt einen systemischen und ebenfalls entscheidungsorientierten Ansatz. In einem systemischen Grundmodell betrachtet er die Faktoren „Umwelt“, „Mensch“ und „Unternehmen“ als Systeme und bringt diese miteinander in Verbindung (Kropp, 2004, 136). Aus der Umwelt kommen die Ressourcen und werden zu Inputs für das Unternehmen. Eine dieser Ressourcen ist der Mensch, der durch sein Handeln bzw. Nicht-Handeln Output erzeugt

[4] Für genaue Beschreibung des Prozesses der entscheidungsorientierten Risikoanalyse siehe Drumm (2004, 1-21); Drumm und Dal Zotto (2004, 383-439)

(ebd.). Aus diesem Grundmodell leitet der Autor sechs Personalrisiken ab: Erfolgs-, Input-, Output-, Potenzial-, Versorgungs- und Sozialrisiken (Kropp, 2004, 140-141). Der Mensch nimmt dabei die zentrale Position ein und bestimmt mit seinem Wesen den Unternehmenserfolg (Kropp, 2004, 135). Indem er den Faktoren seines Modells vernetzte Ursachen-Wirkungsbeziehungen unterstellt und den Menschen ins Zentrum seines Ansatzes rückt, versucht der Autor die weit reichende Rolle von Personalrisiken zu verdeutlichen. Der Autor unterstellt dem Begriff Personalrisiko Doppeldeutigkeit (Kropp, 2004, 133). Er versteht Personal einerseits als Verursacher von Risiken und anderseits als Betroffener von Risiken (Kropp, 2004, 133-134)[5]. Auch sein Ansatz stellt durch die Beschreibung des Personalrisikomanagements als Prozess in mehreren Phasen eine ganzheitliche Betrachtung[6] dar.

Wucknitz (2002) entwickelte als Nebenprodukt seines Werttreibermodells die Grundkonzeption eines, auf die Werttreiber des Humankapitals ausgerichteten, Personalrisikomanagements. Sein Ansatz umfasst 36 Risikofaktoren in zehn Risikokategorien (Wucknitz, 2002, 138-139) und beschreibt das Vorgehen bei der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Dokumentation personeller Risiken (Wucknitz, 2002, 138-145)[7]. Sein Ansatz stellt ebenso wie die bisher in diesem Kapitel beschriebenen Ansätze, eine ganzheitliche Betrachtung des Personalrisikomanagements dar. Was diesen Ansatz von den anderen abhebt, ist die Verknüpfung mit dem Personalcontrolling. Personalrisikomanagement bezeichnet er als „Prozess und Instrument zur gezielten Kontrolle und Senkung potenziell wertmindernder personeller Einflüsse“ (Wucknitz, 2002, 136). Andere Autoren ziehen ebenfalls diese Verbindung zwischen Personalrisikomanagement und Personalcontrolling (vgl. u.a. Brand-Noé, 2004, 46-67; Brand-Noé & Schwager, 2001, 442-448).

Waschbusch und Lesch (2004) betrachten im Zuge der gesetzlichen Vorgaben durch das KonTraG und Basel II die Bedeutung und Steuerung operationeller Risiken für das Bankenwesen und heben dabei die Personalrisiken als besonders wichtig für den Erfolg einer Bank hervor. Anhand einer „Modellbank“ entwickelten die Autoren exemplarisch ein Verfahren zur Quantifizierung operationeller Risiken in Kreditinstituten, um damit das Management von Betriebsrisiken (insbesondere der Personalrisiken) zu unterstützen (Waschbusch & Lesch, 2004, 17).

---

[5] Eine detaillierte Darstellung seines Ansatzes ist zu finden bei Kropp (2004, 131-166)

[6] Unter ganzheitlicher Betrachtung wird der Einbezug aller Prozessschritte entlang des Personalrisikomanagementzyklusses (vgl. Abschnitt 3.1.1.) verstanden und nicht ganzheitlich in Bezug auf eine möglichst breite Erfassung von Personalrisiken.

[7] Eine detaillierte Darstellung seines Ansatzes ist zu finden bei Wucknitz (2002, 128-141)

Zwei der neueren Ansätze, die im Rahmen von Dissertationen entstanden sind, nähern sich dem Thema Personalrisikomanagement aus ressourcenorientierter Perspektive. Während *Führing* (2006) einen Beitrag für die Entwicklung einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur anhand des Beispiels „Fluktuation von Schlüsselmitarbeitern" leistet, widmet sich *Paul* (2011) der dezidierten Analyse des Phänomens Personalrisiko und dessen genaueren Begriffsbestimmung.

Mit der Darstellung der Beiträge dieser Autoren sind die wesentlichen, grundlegenden Personalrisikomanagement-Ansätze zum derzeitigen Stand der Forschung abgedeckt. Neben diesen Beiträgen gibt es noch Arbeiten, die personalwirtschaftliche Risiken im Rahmen des allgemeinen Risikomanagements bearbeiten (vgl. u.a. Hochrein, 1999, 35-37; Romeike, 2005, 22). Da dort Personalrisiken nicht im Fokus der Betrachtung stehen und nur indirekt behandelt werden, bleiben diese Arbeiten hier unberücksichtigt.

2.2.2. Forschungsarbeiten mit Fokus auf das Management von ausgesuchten Personalrisiken

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Autoren konzentrieren sich auf spezielle, ausgesuchte Personalrisiken.

Nieder (1999) betrachtet in seinem Beitrag Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken. Kennziffern zu Fehlzeiten und Fluktuation bilden in seinem Ansatz Signale eines Frühwarnsystems. Durch deren Berücksichtigung können mögliche Risiken frühzeitig erkannt und abgewendet werden (Nieder, 1999, 135). Er geht davon aus, dass sowohl Fehlzeiten- als auch Fluktuationsrisiken beeinflussbar sind und sieht die Möglichkeit einer Reduzierung dieser in der Zusammenarbeit von Organisationsentwicklung, den Führungskräften und der betrieblichen Gesundheitsförderung (Nieder, 1999, 141-150).

Mroß (2001) konzentriert sich dagegen auf Risiken im Bereich der Personalentwicklung. Im Wesentlichen bezeichnet er die hier auftretenden Risiken als Investitionsrisiken in das Humankapital und unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Grundtypen: Das Risiko der Qualitätsunsicherheit, das Risiko des „hold up" und das moralische Risiko (Mroß, 2002, 770)[8]. Die Ausprägung dieser Risiken im Bereich der Personalentwicklung bezeichnet Mroß (2002, 771) als abhängig von der Motivation der Mitarbeiter. Zum Umgang mit diesen Risiken zeigt der Autor mit der Einrichtung expliziter Verträge bezüglich Rückzahlungen von Aus- und

[8] Eine detaillierte Darstellung seines Arbeit ist zu finden bei Mroß (2001, 169-218).

Weiterbildungsmaßnahmen durch den Mitarbeiter (Mroß, 2001, 225) und der Einrichtung eines internen Arbeitsmarktes (Mroß, 2001, 247) zwei Maßnahmen auf, welche die Investitionen in das Humanvermögen absichern sollen.
Der Bereich „Risiken bei der Personalauswahl“ im weiteren Sinne ist Gegenstand der Ausführungen von *Burgard* (1981). Am Beispiel der Deutschen Bank verdeutlicht er die personalrisikovorbeugenden Auswirkungen der betrieblichen Entwicklung (Nachfolgeplanung, Personalentwicklung), um vakante Stellen im Unternehmen zeitnah und adäquat besetzen zu können (Burgard, 1981, 1131). Maßnahmen wie beispielsweise die Besetzung von offenen Schlüsselpositionen aus dem internen Arbeitsmarkt beugen nach Burgard (1981, 1131) einer fehlerhaften Besetzung vakanter Schlüsselpositionen durch externe Personen vor. Da interne Mitarbeiter dem Unternehmen bereits bekannt sind, können ungewollte Überraschungen im Hinblick auf die Arbeitsweise oder Persönlichkeit verhindert werden (ebd.).

Neben diesen Autoren gibt es weitere Arbeiten, deren Gegenstand die Betrachtung spezieller Personalrisiken ist. Diese werden hier aus Gründen der Vollständigkeit kurz genannt, jedoch nicht weiter ausgeführt: Fischer (2005), Risiken in Bezug auf Belohnung und Anreizsysteme; Knaese und Probst (2001), Risiken des Know How Verlustes.

2.2.3. Studien und weitere Forschungsergebnisse

In diesem Abschnitt werden zentrale Studien und Forschungsarbeiten der letzten fünf Jahre mit unterschiedlichen Schwerpunkten vorgestellt.
Studienergebnisse verdeutlichen immer wieder, dass noch kein breites und vollständiges Verständnis von HR relevanten Risiken besteht und der Umgang mit dieser Risikogruppe in der Literatur und der Praxis schwer fällt. Im Jahr 2004 erschien eine empirische Untersuchung von *Führing*, in der er die Risikoberichterstattung über Humanressourcen der DAX 30 Unternehmen analysiert und ausgewertet hat. Insgesamt berichteten die DAX 30 Unternehmen 2002 über 117 Risiken, nur elf (ein Anteil von 6,2%) davon sind explizit aufgeführte Personalrisiken (Führing, 2004, 192). Ähnliches resultiert aus einer Studie von *Ernst & Young* (2008, 2), in der 150 Führungskräfte zu deren Wahrnehmung von HR-Risiken befragt wurden. Die Untersuchungsteilnehmer wurden dazu aufgefordert, sowohl HR-Risiken als auch andere Unternehmensrisiken bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres möglichen Einflusses

zu bewerten[9] (Ernst & Young, 2008, 1). Das zentrale Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass HR-Risiken zwar zu den Top 5 aller Unternehmensrisiken zählen, der Umgang mit diesen Risiken allerdings nur rudimentär erfolgt: 41% der befragten Unternehmen besprechen Personalrisiken gar nicht oder nur ad hoc und weniger als die Hälfte validieren ihre HR-Risikoprofile (Ernst & Young, 2008, 3). HR-Risiken zählen zu den drei am häufigsten auftretenden Geschäftsrisiken, aber ebenso werden hier die größten Schwierigkeiten bei der Definition, Kontrolle und dem Management gesehen (ebd.).

Eine aktuelle Studie[10] von *Young und Hexter* (2011) liefert ähnliche Ergebnisse zum derzeitigen Stand des Risikomanagements von Humankapital in Unternehmen und untersucht den Einfluss von Humankapital im Vergleich zu anderen Risikotypen. 172 Personen nahmen an der Untersuchung teil – sowohl Mitarbeiter aus dem HR-Bereich als auch Mitarbeiter aus dem allgemeinen Risikomanagement (Young & Hexter, 2011, 34). Zentrale Ergebnisse dieser Untersuchung nach Young und Hexter (2011, 4) sind:

- Im Vergleich der elf wichtigsten Unternehmensrisiken nehmen die Personalrisiken den vierten Rang ein. In Bezug auf die Effektivität beim derzeitigen Umgang mit diesen Risiken belegen die Personalrisiken lediglich Rang zehn.

Die Kombination dieser beiden Ergebnisse wird als Besorgnis erregend gewertet. Zwar erkennen Führungskräfte den starken Einfluss von Humankapital auf das Unternehmensergebnis, jedoch zeigen bisher nur wenige Unternehmen ein systematisches Vorgehen und Strukturen, um sicherzustellen, dass das ganze Spektrum an Personalrisiken im gesamtunternehmerischen Risikomanagement berücksichtigt wird (ebd.).

- Nur 31% der Unternehmen bezeichnen ihre Beurteilung von Personalrisiken als effektiv, 45% als einigermaßen effektiv und 24 % als ineffektiv.

Was die Unternehmen mit einem effektiven Umgang mit Personalrisiken von den anderen unterscheidet ist die Tatsache, dass es dort einen formalen Prozess der Beurteilung von Personalrisiken gibt und HR mit dem Business zusammenarbeiten (ebd.).

- 32% der Unternehmen sagen, dass sie Personalrisiken effektiv managen.

[9] Die Bewertungsskala reichte von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch), der Befragungszeitraum war von August 2007 bis Januar 2008 per Telefon und via Internet (Ernest & Young, 2008, 1-2).

[10] Die Befragung verlief online in zwei unterschiedlichen Versionen - eine für die HR-ler und eine für die allgemeinen Risikomanager. Insgesamt nahmen 161 Unternehmen aus Nordamerika, Europa und Asien teil.

Drei Gründe sind zu nennen, weshalb sich diese Unternehmen von den weniger effektiven Ansätzen anderer Unternehmen unterscheiden: Es gibt einen formalen Prozess der Personalrisikobeurteilung, das Business beteiligt sich an diesem und es gibt eine feste Gruppe, die den Prozess der Personalrisikobeurteilung überwacht (Young & Hexter, 2011, 4).

Aufbauend auf diesen Ergebnissen werden in dieser Studie Implikationen für die Praxis abgeleitet, die in erster Linie auf eine engere Zusammenarbeit von HR und dem allgemeinen Risikomanagement abzielen (Young & Hexter, 2011, 5).

Abschließend werden noch zwei weitere Studien vorgestellt, die aufgrund ihrer Aktualität und im Hinblick auf diese Arbeit inhaltlich relevant sind. Im Jahr 2011 veröffentlichte das *„Chartered Institute of Personnel and Development“* (CIPD)[11] eine wissenschaftliche Studie über den Einfluss von Risikomanagement auf die HR-Funktion. In Interviews wurden HR-Führungskräfte aus neun großen Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Branchen befragt (CIPD, 2011, 2). Einige zentrale Ergebnisse dieser Untersuchung werden hier zusammengefasst.

Ein Ergebnis ist, dass HR als Unternehmensfunktion je nach Branche und Unternehmensgröße sehr unterschiedlich stark in das strategische Risikomanagement integriert ist. Generell wird allerdings auch hier die Vernachlässigung von Personalrisiken als Bestandteil eines unternehmensübergreifenden strategischen Risikomanagements deutlich (CIPD, 2011, 10). In den Interviews wurden einige Risikofelder identifiziert, die von den Befragten unmittelbar mit HR in Verbindung gebracht werden: Marke und Reputation, Commitment und Mitarbeiterbindung, Verhalten des Managements, Compliance, Recruiting, Retention, Mangel an Kompetenzen und Fähigkeiten, Renten, Management von Leistung-/Leistungsfähigkeit und Fehlzeiten, Gesundheit und Sicherheit (ebd.). Im Umgang mit solchen Risiken zeigt sich ein sehr gemischtes Bild (CIPD, 2011, 14).

Im Ländervergleich bestehen laut dieser Untersuchung Unterschiede im Hinblick auf gesetzliche Regelungen bezüglich des Risikomanagements besonders zwischen US-amerikanischen und britischen Unternehmen. US-amerikanische Unternehmen sehen die Einhaltung von Regelungen (Sarbanes Oxley Act) als Priorität und konnten demzufolge bereits HR Themen in neuen Rahmenbedingungen festhalten und integrieren. Ob und in wieweit das zu einem effektiveren Risikomanagement beiträgt, ist jedoch unklar. In Großbritannien konzentriert man sich dagegen eher auf freiwillige Kodizes und weniger auf detaillierte Regelungen (ebd.).

[11] CIPD ist das weltweit größte, zugelassene Gremium für die Ausrichtung von HR.

In diesem Bericht wird auf die Frage eingegangen, in wieweit HR durch die Auseinandersetzung mit Personalrisiken einen Wertbeitrag liefern kann und das CIPD kommt zu folgendem Schluss: Beim Managen von Personen können immer Risiken mit weitreichenden Auswirkungen auftreten. Verknüpft man nun HR mit dem Risikomanagement ergibt sich hier ein großer Hebel und die Chance, HR strategisch mit der Gesamtunternehmensstrategie zu verknüpfen und damit einen Wertbeitrag zu leisten (CIPD, 2011, 18-19). Neben diesem positiven Effekt wird aber auch die Gefahr gesehen, dass durch einen Einbezug von HR ins Risikomanagement einige Nachteile entstehen können. Es wird vor einer Kultur der Vorsicht und Risikovermeidung gewarnt, durch welche die Arbeitsleistung gesenkt werden könnte (CIPD, 2011, 19).
Weitere Ergebnisse ergab die Frage bezüglich gewünschter Veränderungen bzw. Beiträge, die von Seiten des CIPD unterstützend geleistet werden könnten oder sollten. Die Interviewten wünschen sich mehr Aufmerksamkeit für das Thema und eine breiten Ansatz im Umgang mit Risiken. Außerdem betonen sie die Nützlichkeit und Notwendigkeit eines stimmigen Rahmenkonzeptes, in dem individuelle Risikofelder zusammengefasst sind und deren Einflüsse auf das Unternehmensergebnis sowie die Wechselwirkungen untereinander erfasst werden (CIPD, 2011, 20).

In einer Zusammenarbeit der Ludwig-Maximilian-Universität München, der Sage HR Solutions AG und dem HAUFE Personalmagazin wurde mit dem Personal-Risiko-Index (PRI) im Frühjahr 2012 ein Instrument basierend auf einer umfangreichen Studie ins Leben gerufen, wodurch mehr Licht in das Thema Personalrisiko gebracht werden soll (Weller & Ebert, 2012, 16). Dieser PRI soll als Informations- und Steuerungsinstrument für HR-Manager dienen und liefert einen Indexwert zur Früherkennung von Personalrisiken. Grundlage des Instruments bilden die fünf Personalrisiken nach Kobi (vgl. Abschnitt 3.1.1.). Die erste Umfragewelle lief von Februar bis März 2012 mit 1484 Unternehmensvertretern und soll künftig halbjährlich wiederholt werden (ebd.). Es wurden Unternehmensvertreter aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgröße und Positionen befragt (Weller & Ebert, 2012, 18). Der PRI wird auf einer Skala von null bis zehn (0=kein wahrgenommenes Risiko; 10=sehr großes Risiko) gemessen und erreichte nach der ersten Befragungswelle einen Gesamtwert von 4,09. Als größtes Risiko bewerten die Unternehmen mit einem Wert von 5,68 Punkten das Engpassrisiko (fehlende Leistungsträger), mit 2,05 Punkten wird das Loyalitätsrisiko am geringsten eingeschätzt (Weller & Ebert, 2012, 16-17). Basierend auf den Ergebnissen der ersten Befragungswelle läuft derzeit ein zweiter

Durchlauf.[12] Für diese zweite Befragungsrunde wurde der PRI aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Runde um drei weitere Personalrisiken ergänzt: Gesundheitsrisiko, HR-Risiko und Führungsrisiko (Weller, Schneider & Jessl, 2012). Diese Ergänzungen entsprechen den aktuellen Neuerungen des Ansatzes von Kobi (vgl. Abschnitt 3.1.1.).

2.2.4. Fazit zum Stand der Forschung

Die vorgestellten Ansätze unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihre unterschiedlichen Betrachtungsweisen. Die Ansätze von *Drumm*, *Müller-Nuspl* und *Kropp* nähern sich dem Thema aus entscheidungsorientierter Perspektive, *Wucknitz* betrachtet Personalrisiken in Verknüpfung mit dem Personalcontrolling und *Waschbusch und Lesch* beleuchten das Thema aus der Bankenperspektive. Trotz unterschiedlicher Vorgehensweisen und Perspektiven besteht die Gemeinsamkeit dieser Ansätze in der ganzheitlichen Betrachtung des Personalrisikomanagements. Es werden also nicht nur Prozesselemente des Personalrisikomanagements betrachtet, sondern der gesamte Prozess von der Risikoidentifikation bis hin zur Risikokontrolle. Dabei wird der Schritt der Risikoidentifikation jedoch bei keinem der gefundenen Ansätze ausreichend ausführlich behandelt, um dem Anspruch einer möglichst breiten Erfassung von Personalrisiken gerecht zu werden. Neben diesen Betrachtungen greifen sich einige Autoren spezielle Personalrisiken heraus, auf die sie dezidierter eingehen. Die Tatsache, dass Einzelrisiken gesondert betrachtet werden verdeutlicht die Komplexität des Themas.

Ein Gesamtfazit des Forschungsstandes fällt durchaus differenziert aus. Wie die Forschungsergebnisse und Studien der letzten Jahre zeigen, erfährt das Thema Personalrisikomanagement einerseits immer mehr Aufmerksamkeit in der Literatur und der Praxis, wodurch ein zunehmendes Bewusstsein für das Thema geschaffen wird. Andererseits sind viele der bestehenden Ansätze nicht theoriengeleitet und empirisch überprüft, sondern in erster Linie beratungsorientiert (Paul, 2011, 39). Dies hat zur Folge, dass eine einheitliche und wissenschaftlich überprüfte Systematik bei der Betrachtung und beim Umgang mit Personalrisiken bisher nicht erarbeitet werden konnte und damit die Implementierung in Unternehmen gehemmt wird. Paul (2011, 42) fasst die wesentlichen Punkte des Forschungsstandes zusammen: Dominanz von beratungsorientierten Ansätzen, ein Mangel an aktiven Perspektiven und Ansätzen, eine fehlende empirische Untermauerung sowie eine

[12] Die Befragung läuft online und ist unter www.pri.de einsehbar.

Mehrheit an isolierter Ansätze. Ein Ansatz, der Personalrisiken möglichst breit erfasst, konnte nicht gefunden werden. Aus der Zusammenfassung des Forschungsstandes lässt sich im Folgenden der weitere Forschungsbedarf ableiten.

2.3. Forschungsbedarf

Gesucht wird ein Ansatz, der wissenschaftlich begründet und empirisch überprüft ist, der einen breiten Ansatz in der Erfassung und im Umgang mit Risiken darstellt und ein Rahmenkonzept bildet, in dem individuelle Risikofelder zusammengefasst sind. Zudem sollen die Auswirkungen der Risiken auf das Unternehmensergebnis und die Wechselwirkungen der Risiken untereinander Berücksichtigung finden. Gesucht wird ein Ansatz, der nicht reaktiv auf die Erfüllung von regulatorischen Vorgaben ausgerichtet ist, sondern HR aktiv zum strategischen Mitwirken befähigt.

Zusammenfassend besteht der Bedarf an einer breiten Erfassung und Strukturierung von Personalrisiken als Grundlage für weitere Schritte auf dem Weg zur Implementierung eines systematischen Umgangs mit Personalrisiken in die Unternehmenspraxis. Erst wenn eine Systematik für die Erfassung von Personalrisiken gelungen ist, können weitere Schritte im Personalrisikomanagementprozess anschließen, um so eine erfolgreiche Implementierung in die Unternehmenspraxis sicher zu stellen. Für nähere Ausführungen zum weiteren Forschungsbedarf, der über die Zielsetzung dieser Arbeit hinausgeht, sei an dieser Stelle auf den Ausblick in Abschnitt 7.3. verwiesen.

2.4. Zielsetzung und Ableitung der Forschungsfrage

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, einen praxisbezogenen Beitrag für das Forschungsfeld Personalrisikomanagement zu leisten. Ausgehend von dem Forschungsstand und dem daraus resultierenden Forschungsbedarf haben sich die Autorinnen zum Ziel gesetzt, ein Modell zur Erfassung und Identifikation von Personalrisiken zu generieren. Die Anforderungen an das Modell sind Folgende:

- Eine möglichst **breite Erfassung** HR relevanter Unternehmensrisiken.
- Die Entwicklung einer **anwendbaren Systematik** zur Risikoidentifikation für Unternehmen **unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Branchen**.
- Eine **Systematisierung** und Veranschaulichung von Personalrisiken.
- Die **Integration** bestehender Ansätze aus aktuellem Forschungsstand.

- Die **Validierung des Modells** durch Praxisexperten.
- Durch das Modell soll ein **strategischer Beitrag von HR** in Bezug auf die Unternehmenssteuerung geleistet werden.

Um ein solches Modell zu entwickeln liegt dieser Arbeit folgende Forschungsfrage zugrunde:

> Wie kann ein Personalrisikomodell ausgestaltet sein, das
> - alle HR relevanten Risiken abbildet und
> - aus Sicht von HR einen strategischen Beitrag leistet?

Dieses Modell zur Risikoerfassung soll als Grundlage und Ausgangspunkt für alle weiteren Schritte des Personalrisikomanagements (Risikomessung, -steuerung, und -überwachung) dienen. Daraus ergeben sich auch die Grenzen dieser Arbeit. Die Fertigstellung dieses Modells stellt noch kein anwendbares Instrument für die Unternehmenspraxis dar. Hierfür bedarf es im Anschluss an diese Arbeit einer Weiterführung und Überführung in den nächsten Prozessschritt, die Risikomessung, um das Modell mit Kennzahlen zu hinterlegen. Nähere Ausführungen dazu sind in Abschnitt 7.3. zu finden.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im folgenden Kapitel zunächst die theoretischen Grundlagen des Modells vorgestellt, bevor in den nächsten Kapiteln die einzelnen Schritte der Modellentwicklung und die Ergebnisse der Modellüberprüfung dargestellt werden.

3. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden ausgesuchte, für die Modellentwicklung relevante, theoretische Grundlagen vorgestellt. Dies beinhaltet zwei der relevanten Personalrisikoansätze, die bei der Modellentwicklung berücksichtigt wurden und daher in diesem Kapitel gesondert vorgestellt und kritisch betrachtet werden. Anschließend werden mit dem Risikoverständnis der Arbeit und dem der Arbeit zugrunde gelegten HR-Verständnis zwei weitere wesentliche Grundlagen des Modells vorgestellt und begründet.

3.1. Relevante Personalrisikomanagementansätze

Aus den wenigen bestehenden Ansätzen im Bereich Personalrisikomanagement wurden mit den beiden Ansätzen von Ackermann (1999) und Kobi (1999) zwei der ersten Beiträge in diesem relativ jungen Forschungsgebiet gewählt. Diese beiden Ansätze wurden nach langer Recherche als geeignet und relevant für die eigene Modellentwicklung identifiziert, da sie Strukturierungsansätze für die Erfassung von Personalrisiken beinhalten. Beide Ansätze für sich sind für die Zielsetzung dieser Arbeit, ein Modell zu entwickeln, das möglichst breit HR relevante Risiken identifiziert, alleine jedoch nicht ausreichend. Sie werden daher nicht einfach übernommen, finden aber in der Modellentwicklung Berücksichtigung.

3.1.1. Personalrisikomanagementansatz nach Jean-Marcel Kobi

Der Schweizer Unternehmensberater Jean-Marcel Kobi gilt als der Urvater[13] des Themas Personalrisikomanagement. Aufgrund seiner Pionierrolle wird er in der Literatur häufig zitiert (vgl. u.a. Führing, 2006, 54; Kropp, 2004, 132; Paul, 2011, 28-31) und in Forschungsarbeiten berücksichtigt bzw. erweitert (vgl. u.a. Klaffke, 2009, 8-9; Leidig, 2008, 51-57). Sein Personalrisikoansatz ist einer der wenigen, der bereits ansatzweise Aufmerksamkeit und Anwendung in der Praxis findet. So hat beispielsweise die Sparkassen-Finanzgruppe die Bedeutung von Personalrisikomanagement für ihre Finanzgruppe anhand seines Ansatzes herausgearbeitet (Backhaus, Haase, Renner & Zimmermann, 2004, 161–322).

Im Rahmen dieser Arbeit konnten sich die Autorinnen bei einem Goinger Kreis Treffen in Frankfurt mit Herrn Kobi austauschen, Einblicke in seine Arbeit bekommen und ihm ihren Ansatz vorstellen. Die Ergebnisse dieses Austausches sind Teil des vierten Kapitels (Abschnitt

[13] Sogar er selbst bezeichnete sich im Goinger Kreis Treffen in Frankfurt als den Urvater des Themas.

4.4.). Im folgenden Abschnitt wird der Ansatz seiner Personalrisikobetrachtung in den Grundzügen vorgestellt.

Kobi (2002, 17) unterscheidet in seinem Ansatz vier Risikogruppen, sog. „Hauptfelder“: Das Engpassrisiko (fehlende Leistungsträger), das Anpassungsrisiko (falsch qualifizierte Mitarbeiter), das Austrittsrisiko (Weggang von Leistungsträgern) und das Motivationsrisiko (Zurückhaltung von Leistungen). In einer aktuellen Veröffentlichung im Rahmen der PRI-Index Studie von 2012 wird diese Risikopalette von den Autoren der Studie um einen fünften Bereich, das Loyalitätsrisiko, erweitert (Weller & Ebert, 2012, 16). Diesen Erweiterungsschritt leistete bereits Leidig (2002, 27-33; vgl. auch Leidig, 2008, 54). Kobi (2012, 21) nennt dieses Risiko Integritätsrisiko und ordnet diese Risiken in den Personalrisikomanagementprozess ein. Er beschreibt diesen als Zyklus, angelehnt an den üblichen Risikomanagementzyklus im Rahmen des unternehmensübergreifenden Risikomanagements (vgl. u.a. Romeike, 2005, 18-19; Seidel, 2011, 21-50; Wolf & Runzheimer, 2003, 41-102; Wolke, 2008, 3-5). Der Personalrisikomanagementzyklus umfasst vier sich wiederholende Schritte in folgender Reihenfolge: Risikoidentifikation, Risikomessung, Risikosteuerung, Risikoüberwachung (Kobi, 2002, 19). Abbildung 1 zeigt die aktuellste Darstellung seines Ansatzes mit sowohl der Unterscheidung der Risikoarten, als auch dem Personalrisikomanagementzyklus als integrierte Darstellung.

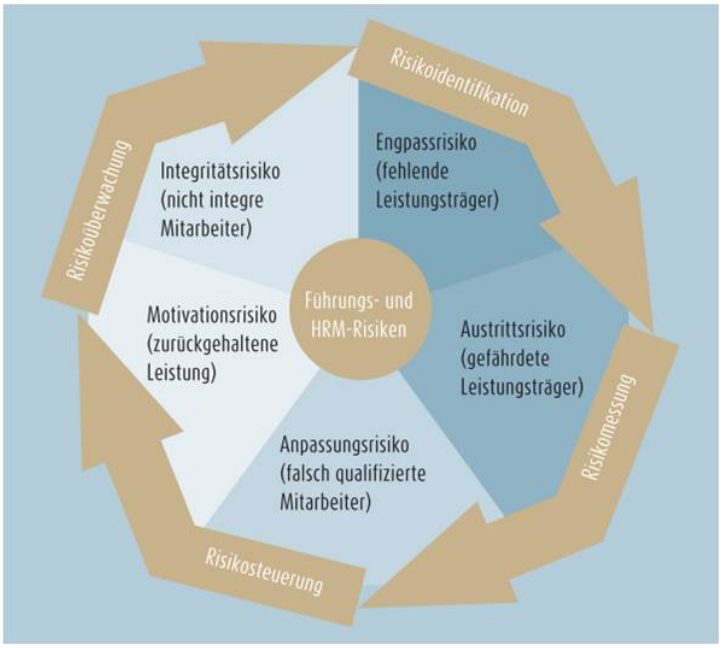


Abbildung 1: Risikogruppen und Personalrisikomanagementprozess, (Kobi, 2012, 21)

Im Zentrum dieser Abbildung ist ein zusätzliches Risikofeld „Führungs- und HRM Risiken“ abgebildet. Diese Erweiterung ist, wie die Autorinnen im Gespräch mit Herrn Kobi erfahren konnten, Bestandteil der dritten und überarbeiteten Auflage seines Buches, das allerdings erst im Oktober 2012 erscheint und daher hier keine Berücksichtigung finden kann.
Neben dieser Unterscheidung von Risikogruppen und der Beschreibung eines integrierten Personalrisikomanagementprozesses gibt Kobi (2012, 24) Hinweise auf die Messung und Steuerung der Personalrisiken. Da der für diese Arbeit relevante Prozessschritt die Risikoidentifikation ist und damit der Fokus auf Hinweisen zur Strukturierung von Personalrisiken liegt, wird an dieser Stelle auf weitere Ausführungen der anderen drei Prozessschritte aufgrund fehlender Relevanz verzichtet.

3.1.2. Personalrisikomanagementansatz nach Karl-Friedrich Ackermann

Neben Kobi ist Ackermann einer der wenigen Autoren, die sich bereits 1999 mit dem Thema Personalrisikomanagement auseinandergesetzt haben. Ackermann war von 1975-2006 Inhaber des Lehrstuhls BWL und Personalmanagement an der Universität Stuttgart und arbeitet seit 1989 bis heute als selbstständiger Berater und Geschäftsführer der ISPA Consulting GmbH (ISPA Consulting GmbH, 2012). Sein Denkansatz zur Strukturierung von Personalrisiken war ein wesentlicher Bestandteil der Modellentwicklung und wird daher im Folgenden genauer dargestellt.

Die Gesetzeseinführung zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) (vgl. Abschnitt 2.1.2.) veranlasste Ackermann zur Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement im Personalbereich (Ackermann, 1999, 5). Er identifiziert den Personalbereich als Ursprung möglicher existenzbedrohlicher Risiken und schlägt zur Strukturierung des Risikofeldes „Personalbereich“ unterschiedliche Betrachtungsweisen vor (Ackermann, 1999, 49, 66). Abbildung 2 zeigt seinen Strukturierungsansatz.

Betrachtungsweisen	Betrachtungsebenen	
	Personal	Personalmanagement
Ursachenorientierung	Risiken **durch** Personal	Risiken **durch** Personalmanagement
Wirkungsorientierung	Risiken **für** Personal	Risiken **für** Personalmanagement

Abbildung 2: Strukturierungsansatz Personalrisiken, eigene Darstellung in Anlehnung an Ackermann (1999, 66)

Die beiden Risikofelder „durch Personal“ und „für Personal“ beschreiben hier Risiken bezogen auf das Individuum, also die einzelnen Mitarbeiter in einer Organisation. Ackermann (1999, 69-70) differenziert den Bereich „Risiken durch Personal“ weiter entlang des Mitarbeiter-Lebenszyklus in drei sogenannte Haupttypen: Die Eintrittsrisiken, die Bleiberisiken und die Austrittsrisiken. Unter diesen drei Bereichen subsummiert er unterschiedliche Risiken, die alle durch eine mögliche Abweichung von den Unternehmenszielen bzw. Unternehmenserwartungen existenzbedrohliche Auswirkungen auf die Organisation zur Folge haben können. Der Bereich „Risiken für Personal“ betrifft alle möglichen gesundheitlichen Schäden und Beeinträchtigungen, die am Arbeitsplatz oder durch die Arbeit an sich entstehen können. Hier werden sowohl physische als auch psychische Gesundheitsrisiken erfasst (ebd.).
Die Bereiche „Risiken durch Personalmanagement“ und „Risiken für Personalmanagement“ adressieren Risiken, welche die Organisationseinheit Personalmanagement betreffen. Einhergehend mit dem Wandel der Personalfunktion vom Verwalten hin in Richtung Gestalten, verändert sich auch das Risikopotenzial der Funktion Personalmanagement im Unternehmen. Dieses Risikopotenzial besteht darin, dass Personalmanagementaufgaben und – ziele nicht entsprechend der Unternehmensziele erfüllt werden. Proaktives Mitgestalten bietet also neben großen Chancen für den Personalbereich auch „Risiken durch Personalmanagement“ (Ackermann, 1999, 71-72). „Risiken für Personalmanagement“ ergeben sich einerseits durch die Mitarbeiter im Unternehmen, anderseits durch Einflussfaktoren aus dem externen Unternehmensumfeld. Ackermann (1999, 73) bezieht in diese Umfeldrisiken das ökonomische Umfeld, technologische Entwicklungen, gesellschaftlichen Wertewandel, sowie Änderungen des Arbeitsrechts mit ein. Zwischen den Bereichen für und durch Personal, sowie den Bereichen für und durch Personalrisikomanagement unterstellt Ackermann (1999, 71,73) partielle Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Teile dieser Strukturierungsansätze wurden in der Modellentwicklung berücksichtigt. Deren Weiterentwicklung und Integration in diesen Ansatz wird in Abschnitt 4.2. näher beschrieben.

3.1.3. Kritische Betrachtung beider Ansätze

Jean-Marcel Kobi

Seit der Ersterscheinung seines Ansatzes 1999 wurde dieser weder von Kobi selbst, noch von anderen Autoren wesentlich weiterentwickelt, obwohl das Buch 2002 in einer zweiten Auflage erschienen ist. Während der vergangenen Jahre wurde sein Ansatz in mehreren Zeitschriften mit den mehr oder weniger identischen Inhalten veröffentlicht (vgl. u.a. Kobi, 2001, 2002, 2002a,

2003, 2006, 2009, 2009a). Grundlegende Änderungen oder Anpassungen des Ansatzes wurden in den letzten 13 Jahren keine vorgenommen. Eine erste Änderung mit dem Risikofeld „Führungs- und HR Risiken“ konnte in der aktuellsten Modelldarstellung im Personalmagazin mit Erscheinung im Mai 2012 gefunden werden. Allerdings wird diese Erweiterung im dazugehörigen Beitrag völlig unerwähnt und unkommentiert gelassen.
Nach Kobi (2002, 9) werden in seinem Ansatz die wichtigsten Personalrisiken erfasst, was für den Zweck der vorliegenden Arbeit bei weitem nicht ausreichend ist. Für eine möglichst breite Erfassung von HR relevanten Risiken greift dieser Ansatz zu kurz. Paul (2011, 30) kritisiert, dass dieser Ansatz auf keinem wissenschaftlichen Methodenansatz basiert, sondern auf einer willkürlichen Unterscheidung von Risikogruppen. Kobis Ansatz ist aus dem Blickwinkel eines Praktikers entstanden und wurde bisher keiner empirischen Überprüfung unterzogen. Als Grundlage seines Ansatzes fehlen zudem eine klare Definition von Personalrisiko, Hinweise auf eine internationale Anwendbarkeit, sowie ein klares Rollenverständnis von HR als Unternehmensfunktion. Dass dieser Ansatz häufig zitiert wird, ist nicht notwendigerweise ein Indikator für einen wissenschaftlich fundierten und gut begründeten Ansatz, sondern möglicherweise eher durch einen Mangel an alternativen Ansätzen begründet. Eine Stärke seiner Art der Personalrisikobetrachtung ist die Einfachheit und Übersichtlichkeit, die durch die Beschränkung auf einige wenige Risikofelder entsteht. Trotz einiger Mängel ist anzuerkennen, dass Kobi mit seinem Personalrisikomanagementansatz die Aufmerksamkeit auf dieses Thema gelenkt hat und es somit in das Bewusstsein von Wissenschaft und Praxis gebracht hat.

Karl – Friedrich Ackermann

Dem Ansatz von Ackermann (1999) liegt ein definiertes Risikoverständnis zugrunde und es wurden Diskussionsbeiträge von Teilnehmern einer Tagung, auf der dieser Ansatz vorgestellt wurde, berücksichtigt. Auch wenn diesem Ansatz damit eine zumindest ansatzweise wissenschaftliche Grundlage unterstellt werden kann, greift auch dieser Ansatz in der Erfassung von Personalrisiken zu kurz. Ähnlich wie bei Kobi kam es seit 1999 zu keiner Weiterentwicklung dieses Ansatzes.

3.2. Risikoverständnis der Arbeit

In einem wissenschaftlichen Beitrag zur Controllingforschung hat Jonen (2007) eine Analyse des Risikobegriffs vorgenommen und 206 Risikodefinitionen aus betriebswirtschaftlichen Büchern analysiert, systematisiert und in die wesentlichen Bestandteile untergliedert. Dabei werden drei Ausprägungsmerkmale von Risikodefinitionen im betriebswirtschaftlichen Kontext dargelegt,

anhand derer eine Strukturierung der unterschiedlichen Risikodefinitionen vorgenommen werden kann: *Die ursachenbezogenen Ausgangsfaktoren, die wirkungsbezogenen Zieldimensionen und der Informationszustand*. Als Informationszustand bezeichnet Jonen (2007) das Risiko als „Informationsdefizit über das Erreichen der gesteckten Ziele und der daraus resultierenden Unsicherheit“ (19-20). Der Eintritt des Risikos kann mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit angegeben werden. Das zentrale Ergebnis dieser Strukturierung ist, dass eine sinnvolle Grundlage des Risikophänomens eine Kombination aus allen drei Merkmalen darstellt. Eine Risikodefinition sollte einen Wirkungsbezug, einen Ursachenbezug, sowie eine auf einer Wahrscheinlichkeitsverteilung beruhenden Quantifizierung (Informationszustand) beinhalten (Jonen, 2007, 52). Jonen (2007, 52) stellt zudem heraus, dass der Blickwinkel und der Zweck der Risikodefinition entscheidend für die Ausdifferenzierung dieser drei Ausprägungsmerkmale der Definition sind. Die Risikodefinition sollte auf die jeweilige Situation ausgerichtet sein.

Paul (2011) überträgt den Risikobegriff auf das Personalwesen und definiert das Personalrisiko folgendermaßen:

> Personalrisiko kann somit als Gefahr verstanden werden, dass externe Faktoren (wie bspw. Branchenzuschnitt, Preisvorstellungen der Kunden oder Technologie) oder interne Faktoren (Entscheidungen und Handlungen) das Unternehmen daran hindern, (ursachenbezogenen Komponente) definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren (wirkungsbezogenen Komponente) (48).

Aufbauend auf den Erkenntnissen von Jonen (2007) und der Personalrisikodefinition von Paul (2011, 48) weist der Risikobegriff dieser Arbeit folgende drei Merkmale auf:

(1) Ursachenbezogene Komponente

Ursachen des Personalrisikos liegen in externen Faktoren (z.B. ökonomisches Umfeld) und internen Faktoren (z.B. Personen und ihre Interaktionen).

(2) Wirkungsbezogene Komponente

In diesem Ansatz beziehen die Autorinnen bewusst nicht nur Risiken, also negative Abweichungen von den Unternehmenszielen, sondern auch Chancen, also positive Abweichungen von den Unternehmenszielen, in das Risikoverständnis dieser Arbeit mit ein. Eine Studie von PwC und dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) zeigt, dass der erfolgreiche Umgang mit Risiken klare Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zur Folge haben kann und sich Risiken dadurch zu Chancen entwickeln können (Bartels &

Kirchhoff, 2011, 11). Die Autorinnen gehen daher davon aus, dass das Umwandeln von Personalrisiken in Chancen einen Wettbewerbsvorteil zur Folge haben kann und sich Unternehmen durch die Risikohandhabung positiv von ihren Konkurrenten absetzen können. Personalrisiko wird also verstanden als *positive oder negative Abweichung von den Unternehmenszielen.* Nach Jonen (2007, 50) berücksichtigt jede zehnte Risikodefinition die Chance. (vgl. u.a. Ackermann, 1999, 48; Burger & Buchhart, 2002, 1-2; Gleißner, 2011, 10-11; Hochrein, 1999, 19; Wolf & Runzheimer, 2003, 30)

(3) Einbezug der Wahrscheinlichkeit

Um das Informationsdefizit beim Umgang mit Risiken abzubilden, wird der Erwartungswert für den Eintritt des Risikos als Produkt aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß bestimmt (vgl. u.a. Brühwiler, 2007, 23; Romeike, 2005, 27).

(4) Breiter Betrachtungswinkel

Was dieses Risikoverständnis entscheidend von anderen Personalrisikoansätzen unterscheidet, ist die Analyse von Personalrisiken aus einem anderen Betrachtungswinkel. In dieser Arbeit werden Risiken über das Individuum und die Organisation hinaus auf potenzielle Auswirkungen auf die Organisation betrachtet. Es werden sowohl potenzielle interne, als auch potenzielle externe Risiken mit Relevanz für HR berücksichtigt.

3.3. HR-Verständnis der Arbeit

Dieser Arbeit liegt ein klares HR-Verständnis zugrunde, welches auf den Arbeiten von Dave Ulrich gründet. Warum dafür gerade dieser Ansatz ausgewählt wurde, wird in Abschnitt 3.3.3. dieses Kapitels begründet.

Bereits im Jahr 1997 hat Ulrich den Begriff des „Business Partners“ mit der Veröffentlichung des Buches „Human Ressource Champions: The Next Agenda for Adding Value und Delivering Results“ geprägt. Seinen Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass neue Rollen für HR Professionals[14] definiert werden müssen, um aus Sicht von HR einen Wertbeitrag zu leisten (Ulrich, 1997, 23).

[14] HR Professionals werden von Ulrich und Kollegen (2008, 5-6) bezeichnet als Personen, die den Beruf des HRlers ausführen, die in HR Abteilungen arbeiten oder HR Instrumente ausgestalten und anwenden. Nach dem heutigen Anspruch, der an HR Professionals gestellt wird, sollten sie darüber hinaus an strategischen Diskussionen und Entschiedungen teilnehmen und so einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten.

3.3.1. HR Competency Model

In der ersten und wohl bekanntesten Rollendefinition aus dem Jahr 1997 unterscheidet Ulrich nach einem strategischen bzw. einem operativen Fokus auf der einen Achse und gleichzeitig nach einem Fokus auf Personen bzw. Prozesse auf der anderen Achse folgende Rollen: Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion, Change Agent (Ulrich, 1997, 25). Darauf aufbauend publizierten Ulrich und Kollegen im Jahr 2008 ein überarbeitetes Rollen- bzw. Kompetenzmodell als Ergebnis einer umfangreichen, internationalen Studie aus dem Jahr 2007, welche in ähnlicher Form seit 1987 bis heute in einem Fünfjahreszyklus durchgeführt wird (Cladwell, 2010, 42).

Ulrich und Kollegen beschreiben in diesem Modell sechs Kompetenzen (siehe Abbildung 3), wobei diese auch als Rollen verstanden werden können, sobald die Kompetenzen in Form von Wissen und Fähigkeiten von dem HR Professional genutzt werden (Ulrich et al., 2008, 34)[15].

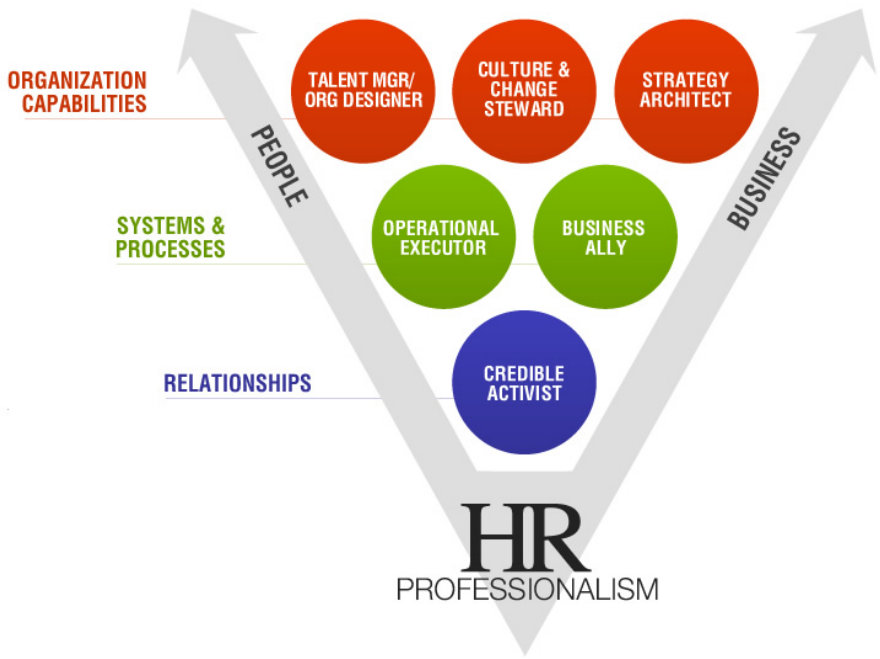


Abbildung 3: HR Competency Model (Ulrich et al., 2008, 37)

Das Modell greift graphisch einige wichtige Implikationen als Ergebnisse der Studie von 2007 auf. Die sechs Rollen im Modell werden von zwei Pfeilen eingefasst, dem „Business-Pfeil“ und dem „People-Pfeil“, wobei die HR Professionals an der Schnittstelle eingeordnet werden. Es wird damit eine Sensitivität sowohl gegenüber dem Geschäft, als auch gegenüber der Mitarbeiter gefordert und Ulrich und Kollegen sehen dies als Voraussetzung für eine erfolgreiche und

[15] Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur von „Rolle(n)“ gesprochen.

effektive HR Arbeit (Ulrich et al., 2008, 36-37)[16]. HR nimmt demnach eine einzigartige Rolle ein, da es den Fokus sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf die Kunden, Investoren, Inhaber und den gesamten Markt richten muss. Darüber hinaus werden drei Ebenen unterschieden: „Relations“, „Systems & Processes“ and „Organization Capabilities.“ Zunächst sollte eine Bindung zu den Personen in der Organisation als Grundlage aufgebaut werden. Hierfür sollten weiterhin Prozesse und Systeme geschaffen werden, um schließlich Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu nutzen und sie in die Organisation wertsteigernd einzubetten (Ulrich et al., 2008, 38). Für ein tieferes Verständnis des Modells werden die Rollen im Folgenden näher ausgeführt.

Auf der untersten Ebene des Modells findet sich die Rolle des **Glaubwürdigen Aktivisten**. Diese bündelt zwei Eigenschaften: Glaubwürdigkeit und Proaktivität von HR (Ulrich et al. 2008, 58). Die Glaubwürdigkeit ist die Grundvoraussetzung wirksamer HR Arbeit, um als Akteur respektiert zu werden und Aktivitäten erfolgreich umzusetzen. Proaktivität beschreibt die Eigenschaft von HR in Diskussionen einen Standpunkt zu beziehen und Herausforderungen aktiv anzunehmen. Wie sich in den Untersuchungen von Ulrich und Kollegen zeigt, hat der Glaubwürdige Aktivist den höchsten Einfluss auf die individuelle Performance der Mitarbeiter und den Geschäftserfolg, weshalb diese Rolle an der Schnittstelle der beiden Pfeile eingeordnet wird (Ulrich et al., 2008, 59).

Auf der nächsten Ebene „Systeme und Prozesse“ ist u.a. die Rolle des **Operationalen Ausführenden** eingeordnet. Diese Rolle wird bezeichnet als „die Fähigkeit die operativen Tätigkeiten des Personalmanagements und des Organisationsmanagements auszuführen“ (Ulrich et al., 2008, 146). HR übernimmt in diesem Zusammenhang operative Aufgaben und Prozesse wie z.B. Zeit- und Terminplanung, Gehaltsabrechnung oder Kündigung (Ulrich et al., 2008, 147).

Neben einem grundlegenden Geschäftsverständnis, wird von der Rolle des **Business Verbündeten** gefordert, dieses Wissen zu nutzen, um die Kernthemen von der Personen- und der Geschäftsseite zu antizipieren und Lösungen für das Business abzuleiten. HR sollte zu diesem Zweck die Nutzendarstellung und Wertschöpfungskette der Organisation kennen und wissen, wer die Kunden sind, was diese Kunden kaufen und den Grund kennen, warum die Kunden die Produkte des eigenen Unternehmens nutzen. Wenn HR diese Rolle gut ausführt, kann es Einfluss auf die Entscheidungen des Geschäftes nehmen (Ulrich et. al., 2008, 163).

[16] In der Untersuchung wurde von Ulrich und Kollegen (2008, 201) die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Kompetenz eines HR Professionals und dessen Einfluss auf den Geschäftserfolg ermittelt)

Auf der dritten und obersten Ebene des Modells ist u.a. die Rolle des **Talent Managers** und **Organisationsgestalters** zugeordnet. Hier werden zwei wichtige Aufgabenbereiche einer Organisation zusammengeführt: Talent Management und Organisationsgestaltung (Ulrich et al., 2008, 100). Bei einem hohen Fokus sowohl auf das Management von Talenten, als auch auf das Organisationsdesign werden fähige Mitarbeiter mit einer entsprechend ausgestalteten Organisation und spezifischen Rollen zusammengeführt, wodurch die Ressourcen in der Organisation optimal genutzt werden können (ebd.). Wie sich in der Untersuchung gezeigt hat, bildet diese Kombination viel eher die Realität erfolgreicher HR Arbeit ab als würden beide Bereiche getrennt voneinander gemanaged werden.

Die Rolle des **Kultur und Change Co-Managers** ist im Modell zentral zwischen der „People-" und der „Business-Seite" eingeordnet. Diese Darstellung verknüpft die „People-" und die „Business-Seite" und impliziert die Aussage, dass HR die Organisationskultur verstehen, artikulieren und formen muss, damit ein Veränderungsprozess möglich ist (Ulrich et al., 2008, 80). Diese Rolle wird von den Autoren folgendermaßen zusammengefasst: „Culture and Change Stewards help to turn what is known into what is done" (Ulrich et al., 2008, 35). Zu diesem Zweck implementiert HR Strategien, Projekte oder Initiativen (ebd.).

Von der Rolle des **Strategischen Architekten** wird eine Beteiligung an strategischen Entscheidungen und Diskussionen erwartet (Ulrich et al., 2008, 124). Dementsprechend braucht HR ein tiefes Verständnis von dem Unternehmens-Portfolio (Unternehmensabläufe und -produkte) und dem Markt. Dieses grundlegende Wissen über Prinzipien, Systeme und Prozesse einer Organisation ermöglicht es HR einen strategischen Beitrag zu leisten (Ulrich et al., 2008, 124-126).

3.3.2. Kritische Würdigung des HR Competency Models

Eine Stärke dieser Untersuchung von Ulrich und Kollegen ist die hohe Teilnehmerzahl von 10036 Personen (Ulrich et al., 2008, 26). Zu den befragten Personen gehören sowohl HRler als auch Nicht-HRler, wodurch sich die Repräsentativität der Stichprobe erhöht (Bortz & Döring, 2009, 397) und ein realistischer Praxisbezug abbildbar ist. Durch die Zusammenarbeit von Ulrich und Kollegen mit der Society for Human Resource Management (SHRM) als weltweit größte Vereinigung im Hinblick auf HRM (Ulrich et al. 2008, Preface xii), ist davon auszugehen, dass der Untersuchung ein hoher Grad an Professionalität im Hinblick auf das wissenschaftliche Vorgehen beizumessen ist. Durch die Bekanntheit der SHRM wird zudem eine schnelle und

weitrechende Verbreitung der Ergebnisse gefördert und das Thema kann weltweit als Diskussionsgrundlage dienen, was die Rolle von HR in Organisationen stärkt.

Wie zu Beginn des Artikels bereits erwähnt wurde, hat Dave Ulrich durch seine Untersuchungen und Veröffentlichungen den Begriff des „Business Partners" geprägt und die Rolle von HR als strategischer Partner vorangebracht. Claßen und Kern (2010, 47) zitieren das „HR Magazin", in dem Dave Ulrich als „the most influential person in HR" bezeichnet wird. Eine Weiterentwicklung seines Ansatzes ist erneut ein Impuls, um die Position von HR in Unternehmen zu stärken (Claßen & Kern, 2010, 48).

Kritisch anzumerken ist jedoch, dass Ulrich und Kollegen zwar die Kontinente der Untersuchungsteilnehmer aufführen (2008, 41), jedoch jegliche Informationen darüber, aus welchen Ländern die Teilnehmer stammen und welche Länder prozentual wie vertreten sind, fehlen. Diese fehlenden Angaben lassen zwar eine internationale Anwendbarkeit der Ergebnisse vermuten, verhindern allerdings die Übertragbarkeit auf einzelne Länder im Detail.

Das „HR Competency Model" von Ulrich und Kollegen aus dem Jahr 2008 wurde schließlich der Personalrisikobetrachtung dieser Arbeit zugrunde gelegt. Die Gründe für die Integration der Ergebnisse von Ulrich und Kollegen (2008) in das Modell werden im Folgenden erläutert.

3.3.3. Gründe für die Verwendung des HR Competency Models

Das dargestellte Rollen- bzw. Kompetenzmodell von Ulrich und Kollegen (2008) wurde aus den folgenden fünf Gründen in den Ansatz der Personalrisikobetrachtung aufgenommen. Die spätere Integration dieses Ansatzes während der Modellentwicklung (Abschnitt 4.2.) bezieht sich auf eben diese Gründe:

(1) Aktualität der Ergebnisse

Das im oberen Abschnitt dargestellte Rollenmodell von Ulrich und Kollegen (2008) ist bisher die aktuellste Publikation[17] der Autoren. Um im vorliegenden Ansatz neuste Entwicklungen und Trends aus dem Bereich HR aufzugreifen, ist die Aktualität der verwendeten Ansätze ein wichtiges Kriterium.

Dabei soll nicht unerwähnt bleiben, dass Dave Ulrich durch frühere Publikationen internationale Anerkennung erfährt (Claßen & Kern, 2010, 47), weshalb nachfolgenden Veröffentlichungen eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommt. Diese Aufmerksamkeit wird durch die Integration des Ansatzes von Ulrich und Kollegen (2008) in den Ansatz der Personalrisikobetrachtung dieser Arbeit genutzt.

[17] Die neusten Ergebnisse der Untersuchung in 2012 wurden bereits in Auszügen vorgestellt. Die verfügbaren Informationen zu den neusten Ergebnissen reichten jedoch nicht aus, um sie in dieser Arbeit zu berücksichtigen (Brockbank, Ulrich, Younger, Ulrich, 2012.

(2) Internationale, empirische Untersuchung

Darüber hinaus ist die systematische empirische Erfassung und Aufarbeitung der Rollen und Kompetenzen anhand einer internationalen Untersuchung ein weiteres Argument, weshalb das aktuelle Modell von Ulrich und Kollegen der „HR competencies“ in das Personalrisikomodell dieser Arbeit eingebettet wurde. Die empirische Überprüfbarkeit der Ergebnisse überzeugt im Gegensatz zu willkürlich definierten Rollen anderer Ansätze.

(3) Anwendbarkeit des Modells auf unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen

In der Untersuchung wurden Personen aus verschiedenen Branchen befragt und Unternehmen unterschiedlicher Größen berücksichtigt (Ulrich et al., 2008, 31-32). Diese Eigenschaften der Stichprobe erhöhen die Anwendbarkeit und Repräsentativität der Ergebnisse, da mit dem Ansatz dieser Arbeit Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Branche und Größe angesprochen werden sollen.

(4) Das Modell ist anwendbar und nützlich

Darüber hinaus beschreiben Abdullah und Sentaso (2012, 17) das Modell von Ulrich und Kollegen als anwendbar und nützlich im Vergleich zu alternativen Ansätzen aus der Literatur. Diese Aspekte sind grundsätzliche Anforderungen an theoretische Ansätze und werden auch an den Ansatz der Personalrisikobetrachtung dieser Arbeit gestellt.

(5) HR Verständnis: HR als strategischer Wertschöpfungspartner

Ein Anspruch an das Modell der Personalrisikobetrachtung dieser Arbeit liegt darin, einen aktuellen Ansatz zu integrieren, dem das Verständnis zugrunde liegt, HR als strategischen Wertschöpfungspartner im Hinblick auf die Erreichung der Geschäftsziele zu verstehen. In der Literatur lassen sich jedoch nur wenige solcher Ansätze finden. Ulrich und Kollegen (2008, 1) legen ihren Untersuchung den Anspruch zu Grunde, als Organisationsbereich HR einen Wertbeitrag leisten zu wollen. Da dieses Grundverständnis dem HR Verständnis der vorliegenden Arbeit entspricht, wurde der Ansatz von Ulrich und Kollegen in diese Arbeit integriert.

4. Methodisches Vorgehen und Modellentwicklung

Da sich zum Thema Personalrisikomanagement in der Literatur bisher nur wenige Ansätze finden lassen, war zur Erkundung und Systematisierung dieses komplexen Untersuchungsgegenstandes zunächst ein exploratives Vorgehen erforderlich (Bortz & Döring, 2009, 381). An dieses schloss sich mit der Modellüberprüfung (Kapitel 5) ein Evaluationsschritt an. Im gesamten Forschungsprozess zur Entwicklung des Personalrisikomodells dieser Arbeit wurden qualitative Methoden angewendet. Dies war erforderlich, um in dem relativ unbearbeiteten Forschungsfeld einen neuen Ansatz der Personalrisikobetrachtung zu generieren (Flick, Kardoff & Steinke, 2008, 25)

Wie bereits in der Einführung erwähnt, wurde das Thema zusammen mit der Projektgruppe „HR Risk Map“ des Goinger Kreises bearbeitet. Während des gesamten Projektverlaufs und der Modellentwicklung standen die Autorinnen mit den Projektmitgliedern in wiederholtem Austausch. Die auf Basis wissenschaftlicher Ansätze erarbeiteten Ergebnisse wurden den Praxisexperten zu verschiedenen Zeitpunkten für ein Feedback vorgelegt, gemeinsam diskutiert und abschließend evaluiert. Darüber hinaus fand vor dem Plenum des Goinger Kreises in Frankfurt eine Präsentation mit einer anschließenden Gruppendiskussion statt, in der das entwickelte Personalrisikomodell Gegenstand der Betrachtung war. Diese Verknüpfung unterschiedlicher qualitativer Methoden und Datenquellen wird als eine Form der „Triangulation“ bezeichnet (Flick, 2011, 44). Sie dient im Rahmen dieser Arbeit dazu, die gewonnenen Erkenntnisse jedes Arbeitsschrittes um weitere qualitative Ergebnisse zu ergänzen und zu vervollständigen (Flick, 2011, 52). Der Untersuchungsgegenstand wird somit gründlicher und abgesicherter erfasst (Lamnek, 2010, 132), wodurch ein höheres Maß an Validität erreicht werden kann (Lamnek, 2010, 141). Durch die wiederholte Anwendung unterschiedlicher, qualitativer Methoden in diesem Forschungsprozess, konnten wissenschaftliche Ergebnisse und Überlegungen der Autorinnen durch Anregungen von Praxisexperten immer wieder angereichert werden. Der daraus resultierende starke Praxisbezug des Vorgehens und der Ergebnisse stellt ein wichtiges Merkmal dieser Arbeit dar.

Die Entwicklung des Personalrisikomodells vollzog sich in vier Arbeitsschritten. Wie Tabelle 1 zeigt, wurde der Grundstein zur Modellentwicklung (I) im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes gelegt. Es folgte ein zentraler Entwicklungsschritt (II) im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit, worin Ansätze und Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis

ineinander integriert wurden. Im darauf folgenden Schritt (III) wurden Ergebnisse aus einem Forschungsgespräch mit Praxisexperten eingearbeitet. In einem abschließenden Entwicklungsschritt (IV) wurde schließlich eine Gruppendiskussion mit Praxisexperten durchgeführt und die Ergebnisse in das Modell integriert. Die jeweiligen Entwicklungsschritte und deren Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt einzeln erläutert.

Entwicklungs-schritte des Modells	**Meilensteine in den Entwicklungsschritten des Modells**	**Ergebnisse der Entwicklungsschritte: Modelle I-IV**	**Zeitlicher Ablauf der Entwicklungen**

I	**Lehrforschungsprojekt**
	▪ Literaturrecherche und -analyse
	  ▪ Zusammenfassung des Themas in einer Broschüre
	  ▪ Erstellung eines Risikokatalogs
	▪ Workshop mit der Projektgruppe in Lüneburg am 09.01.2012
		Modell I
		
			Wintersemester 2011/2012

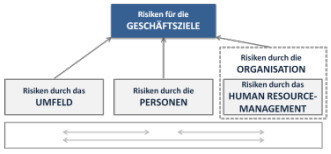
II	**Lehrforschungsprojekt** ▪ Präsentation beim Goinger Kreis Treffen in Berlin am 03.02.2012 --- **Masterarbeit** ▪ Literatur- und Datenbankrecherche ▪ Theorienintegration	**Modell II** 	Februar 2012 --- März 2012
III	**Masterarbeit** ▪ Telefonkonferenz mit der Projektgruppe als Forschungsgespräch am 04.06.2012	**Modell III** 	Juni 2012
IV	**Masterarbeit** ▪ Gesprächsaustausch mit Dr. Jean-Marcel Kobi ▪ Gruppendiskussion beim Goinger Kreis Treffen in Frankfurt am 15.06.2012	**Modell IV** 	Juni 2012

Tabelle 1: Übersicht Modellentwicklungsschritte

4.1. Entwicklungsschritt I: Projektarbeit im Rahmen des Lehrforschungsprojektes

Bereits im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes[18] im Masterstudiengang „Management & Human Resources“ an der Leuphana Universität Lüneburg wurde das Thema Personalrisikomanagement in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe „HR Risk Map“ des Goinger Kreises bearbeitet.

Um sich mit dem Themenfeld des Personalrisikomanagements vertraut zu machen, wurde zunächst mit einer breit angelegten Literatur- und Datenbankrecherche begonnen. Wie sich in dieser ersten Recherche zeigte, gibt es bisher nur wenige Publikationen zum Thema Personalrisikomanagement. Die gefundenen Ansätze wurden anschließend im Projektteam Lüneburg[19] zusammengetragen und diskutiert. Um die Projektmitglieder des Goinger Kreises inhaltlich zu informieren, wurden einige Ansätze vom Team Lüneburg schriftlich in Form einer Broschüre zusammengefasst und der gesamten Projektgruppe zur Verfügung gestellt. Mit dem Ziel, die recherchierten Ansätze und die darin aufgeführten Personalrisiken zu systematisieren, wurde vom Team Lüneburg zusätzlich ein Risikokatalog erstellt, der 158 in der Literatur identifizierten Personalrisiken beinhaltet. Anhand dieses Katalogs erhielt man zudem einen Überblick über die Häufigkeit der Benennung einzelner Risiken und es ließen sich inhaltliche Schwerpunkte bisheriger Publikationen erkennen. Um dem Anspruch der Projektarbeit, eine umfassende Übersicht aller HR-relevanten Risiken zu entwickeln, gerecht zu werden, bedurfte es einer Systematik bzw. Kategorienbildung der Risiken aus der Recherche. Die vom Team Lüneburg erarbeitete Systematik diente als inhaltliche Diskussionsgrundlage für einen eintägigen Workshop im Januar 2012 mit der gesamten Projektgruppe an der Leuphana Universität Lüneburg. In diesem Arbeitsschritt wurde das Wissen aus der Literatur erstmalig mit dem Wissen der Praxisexperten zusammengeführt, um dem Ziel der Entwicklung eines praxisrelevanten Personalrisikomodells, näherzukommen. Zu Auswertungszwecken wurde der gesamte Verlauf des Workshops mit einem Diktiergerät aufgezeichnet (Helfferich, 2011, 177).

Modell I

Bereits zu Beginn der Diskussion zeigte sich, dass eine Untergliederung in Ursachen- und Wirkungsfelder notwendig war, um abzubilden, worauf HR relevante Risiken Einfluss haben

[18] Obwohl der Entwicklungsschritt I Gegenstand des Lehrforschungsprojekts war, ist dessen Beschreibung für eine vollständige Darstellung der Modellentwickung im Rahmen dieser Arbeit unerlässlich, um den gesamten Entwicklungsprozess für den Leser nachvollziehbar zu gestalten.

[19] Das „Team Lüneburg“ bestand aus vier Studentinnen des Masterstudienganges „Management & Human Resources“ der Leuphana Universität Lüneburg.

können. Im Zentrum des Modells wurde daher das Wirkungsfeld „Geschäftsziele, -modell, -strategie“ platziert, wobei zum Zeitpunkt der Diskussion noch keine Entscheidung bezüglich der Begrifflichkeiten getroffen werden konnte (siehe Abbildung 4). Das Modell ist somit für unterschiedliche Unternehmen mit differierenden Geschäftsmodellen anwendbar. Jene Risiken, die um dieses Wirkungsfeld herum angeordnet wurden, gelten als Risiken für die Geschäftsziele, das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsstrategie und stellen letztlich Ursachenfelder dar. Den zehn Ursachenfeldern wurden im Laufe der Diskussion einzelne Risiken[20] zugeordnet. Darüber hinaus wurden in der Diskussion folgende drei Felder identifiziert, die sich auf alle Ursachenfelder auswirken und als „dahinterliegend“ beschrieben wurden: Wertewandel, Globalisierung, Stakeholder bzw. Anteilseignerstruktur. Abbildung 4 zeigt das Ergebnis des Workshops.

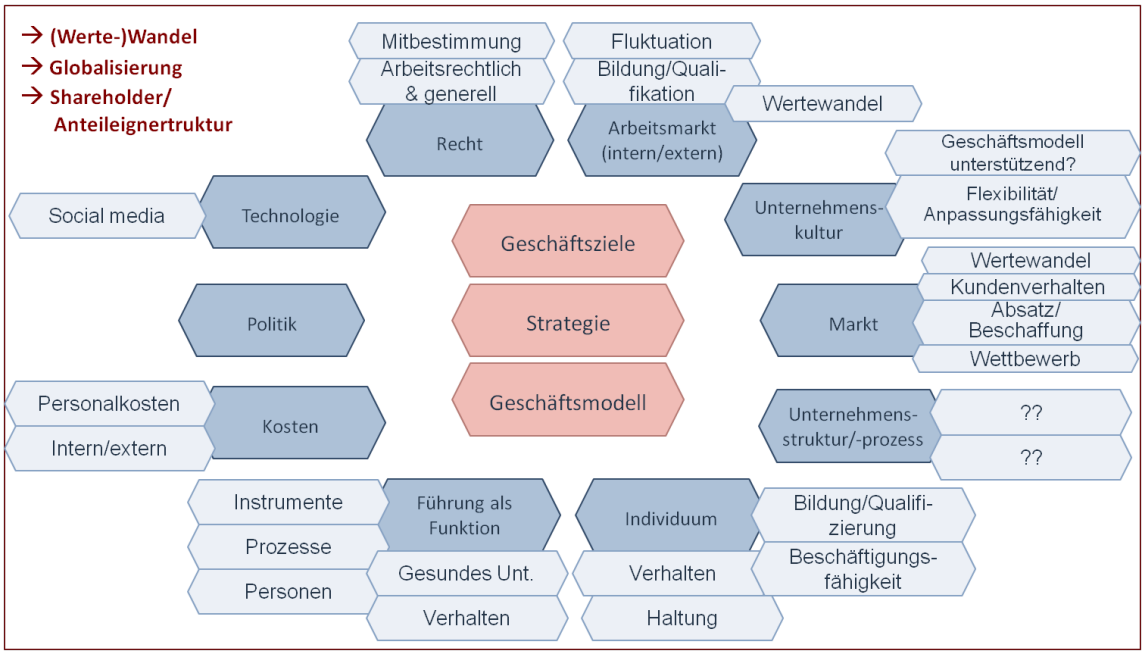


Abbildung 4: Model I im Detail – Ergebnis des Workshops im Januar 2012

Nach dem projektgruppeninternen Workshop folgte im Februar 2012 eine Ergebnispräsentation[21] bei einem Goinger Kreis Treffen in Berlin. Dafür wurde das Modell in seiner Darstellungsweise vereinfacht abgebildet (siehe Abbildung 5).

[20] Von einer Erläuterung der einzelnen Risikofelder und Risiken wird an dieser Stelle abgesehen, da zu diesem Zeitpunkt den Risikofeldern und Risiken noch keine Definitionen zugrunde gelegt wurden. Dies erfolgt im nachfolgenden Entwicklungssschritt II.
[21] Die Präsentation ist im Anhang C zu finden.

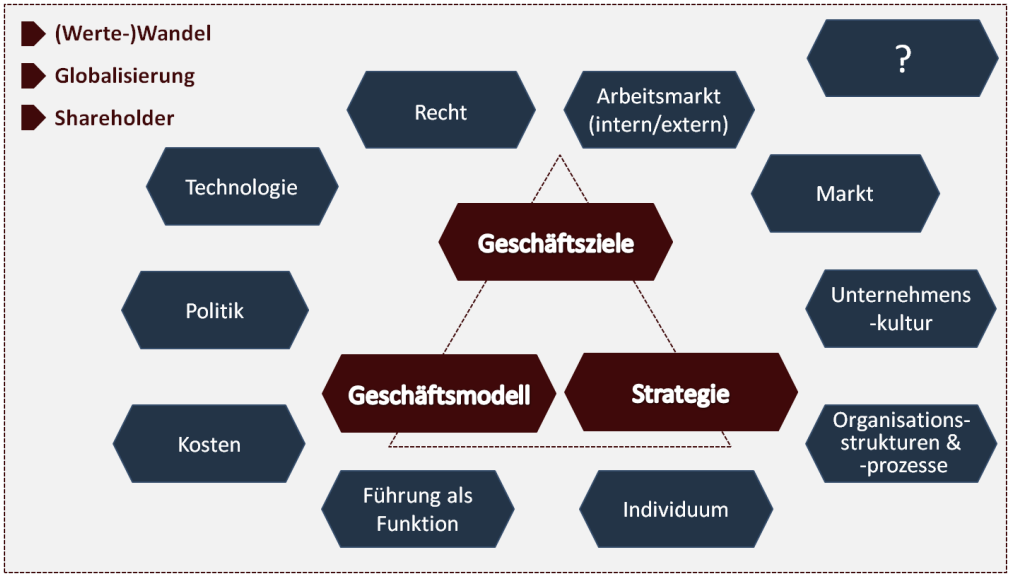


Abbildung 5: Modell I – Ergebnis des Workshops im Januar 2012_vereinfacht

Die Erläuterung der einzelnen Ursachenfelder für Risiken erfolgte im Laufe der Präsentation. Um zu verdeutlichen, dass das Modell um weitere Risikofelder ergänzt werden soll und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, wurde ein Feld mit einem Fragezeichen versehen. Anregungen aus der Diskussion mit Mitgliedern des Goinger Kreises im Anschluss an die Präsentation wurden im Entwicklungsschritt (II) im Rahmen der Masterarbeit berücksichtigt.

4.2. Entwicklungsschritt II: Literaturanalyse und Theorienintegration

Nachdem das Modell als Ergebnis des Lehrforschungsprojektes und als Zwischenstand der Projektgruppe „HR Risk Map“ bei einem Goinger Kreis Treffen in Berlin präsentiert und diskutiert wurde, erfolgte eine intensivere Bearbeitung des Themas im Rahmen dieser Masterarbeit.

Um noch einen besseren Überblick über vorhandene Ansätze in der Literatur zu bekommen und den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit genauer eingrenzen zu können, wurde eine erneute Literatur- und Datenbankrecherche allen folgenden Arbeitsschritten vorangestellt. Die Vorgehensweise erfolgte in Anlehnung an Bortz und Döring (2009, 47) als gängiges Verfahren bei einem Literaturstudium. Zu diesem Zweck wurden zunächst renommierte Zeitschriften aus dem Fachbereich Personalmanagement/ -wirtschaft und relevante elektronische Datenbanken durchsucht. Ein hoher Impact Factor als ein Qualitätsmerkmal von Zeitschriften (Garfield, 1999, 979) diente bei der Recherche zur Orientierung. Bei der Suche nach relevanten Beiträgen und Ansätzen für das Thema Personalrisikomanagement wurden u.a. die deutschen Suchbegriffe „*risiko“, „*management“, „Personal*“, oder „Human Ressourcen“ und deren englische

Übersetzung verwendet. Die gefundenen Beiträge zum Thema wurden anschließend in Citavi, einem Programm zur Literaturverwaltung und Wissensorganisation dokumentiert und verwaltet[22].

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass bei der Recherche sowohl im Rahmen des Lehrforschungsprojektes als auch bei der tiefergehenden Literaturanalyse während der Masterarbeit nur wenige Publikationen aus qualitativ hochwertigen Journals gefunden werden konnten. Dies lässt sich möglicherweise dadurch begründen, dass das Forschungsfeld in Wissenschaft und Praxis bisher eher unbearbeitet ist.

Für die Entwicklung des Personalrisikomodells, das möglichst alle HR relevanten Risiken beinhaltet, wurden schließlich drei Ansätze ausgewählt, die in das Modell eingearbeitet wurden. Es handelte sich hierbei um die Personalrisiken nach Kobi (1999, 2002), um den Personalrisiko-Ansatz von Ackermann (1999) und das „HR Competency Model“ von Ulrich und Kollegen (2008). Eine genauere Betrachtung dieser Ansätze erfolgte bereits in Kapitel 3. Die Gründe für die Integration dieser Ansätze in das Modell werden in den einzelnen Überarbeitungspunkten von Modell II erläutert. Neben diesen Ansätzen wurden zudem die Diskussionsergebnisse des Workshops in Lüneburg und der Präsentation in Berlin in das Modell integriert. Das Vorgehen dabei ist angelehnt an die Methode der Theorienintegration, bei der mindestens zwei unabhängige Theorien ineinander integriert werden, um eine neue, verbesserte Theorie zu generieren (Wagner, 2007, 272). Es geht schließlich darum, eine Theorie mit einem breiter angelegten Fokus zu entwickeln (Wagner, 2007, 273). Anders als Wagner (2007, 272) es beschreibt, wurden in dem Verfahren dieser Arbeit jedoch keine Theorien mit zugrundeliegenden Konzepten, Definitionen und Aussagen über die Beziehung einzelner Konzepte zueinander in ein Modell integriert. Vielmehr handelt es sich bei Kobi (1999, 2002) und Ackermann (1999) um Ansätze der Personalrisikobetrachtung, die das Themenfeld der Personalrisiken zu strukturieren versuchen. Das Ergebnis kann als Darstellung oder Ansatz verstanden werden, in der/dem Personalrisiken zunächst nur benannt werden. Auch das „HR Competency Model“ (Ulrich et al., 2008) stellt keine Theorie dar, sondern ist das Ergebnis einer internationalen Untersuchung. Die Diskussionsergebnisse des Workshops in Lüneburg und des Goinger Kreis Treffens in Berlin sind letztlich als qualitative Beiträge aus der Praxis anzusehen. Wie sich zeigt, ist das Verfahren dieser Arbeit also als Integration verschiedener Ansätze und Ergebnisse aus unterschiedlichen Quellen zu sehen, die in einer neuen Systematik bzw. einem

[22] Bortz und Döring (2009, 49) empfehlen dieses Verfahren zur Dokumentation und Verwaltung der Ergebnisse im Rahmen einer Literaturrecherche.

neuen Modell der Personalrisikobetrachtung zusammenfasst sind. Diese Vorgehensweise entspricht der Grundidee der Theorienintegration (Wagner, 2007, 271).

Modell II

Auf Basis der oben besprochenen Ansätze und Ergebnisse wurde das Modell an einigen Punkten grundlegend überarbeitet. Die dabei zugrunde gelegten Definitionen der einzelnen Risiken sind das Ergebnis des Workshops in Lüneburg, der Diskussion in Berlin und zugleich das Ergebnis der Literaturrecherche und -auswertung. Im Anhang A findet sich eine Übersicht über die Definitionen der einzelnen Risiken, in der ergänzte Risiken der nachfolgenden Entwicklungsschritte ebenfalls enthalten sind. Abbildung 6 zeigt das Modell nach der erneuten Literaturanalyse und der Ansatzintegration.

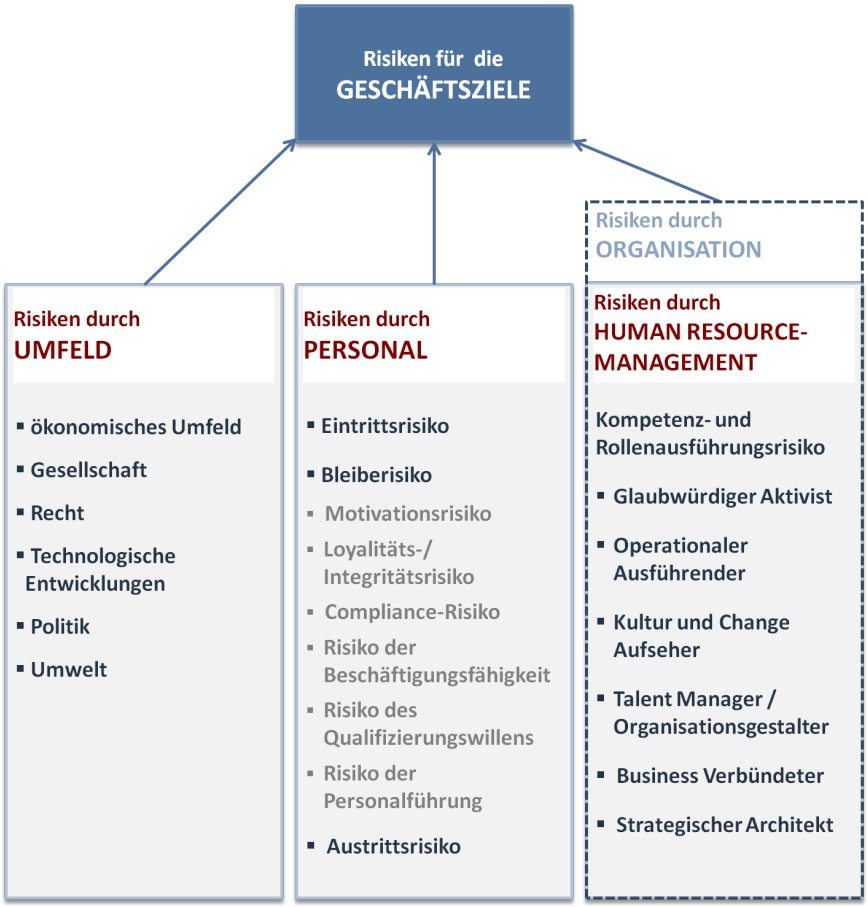


Abbildung 6: Modell II nach erneuter Literaturanalyse und Ansatzintegration

Folgende fünf Veränderungen wurden in diesem zweiten Schritt der Modellentwicklung vorgenommen:

(1) Entwicklung einer neuen Systematik

Ein zentraler Überarbeitungspunkt war die Entwicklung einer neu strukturierten Systematik, in welche die Personalrisiken eingeordnet wurden. Diese unterscheidet zwei Ebenen: Eine Ursachen- und eine Wirkungsebene. Entsprechend dieser Veränderung wurde auch die Darstellungsweise des Modells angepasst. Die Wirkungsebene im Modell beinhaltet „Risiken für die Geschäftsziele", während sich die Ursachenebene in vier Risikofelder gliedert: „Risiken durch Umfeld", „Risiken durch Personal" und „Risiken durch Human Resource Management", welches in das Feld „Risiken durch Organisation" eingebettet ist.

Die Abbildung des Wirkungszusammenhangs „durch" und „für" entspricht der Grundidee des Personalrisikoansatzes von Ackermann (1999, 65-74). Auf der Ursachenebene unterscheidet Ackermann[23] (1999, 66) „Risiken durch Personal bzw. durch Personalmanagement" und auf der Wirkungsebene „Risiken für Personal bzw. für Personalmanagement". Durch die zugrundeliegende Strukturierung in die Ursache und Wirkung von Personalrisiken geht das Modell über die einfache Benennung von Personalrisiken hinaus. Indem die Ursachen für Personalrisiken identifiziert werden können und deren Auswirkungen abbildbar sind, kann das Management Personalrisiken frühzeitig entgegensteuern und proaktiv handeln. Entsprechend dem Ziel, ein umfassendes Modell für die Steuerung von Personalrisiken zu entwickeln, wurden die Risikofelder in Anlehnung an den dargestellten Wirkungszusammenhang von Ackermann (1999) neu definiert und benannt:

Bereits in Modell I wurden die Geschäftsziele, die -strategie oder das -modell als zentraler Bezugspunkt für Personalrisiken ermittelt. Ein Großteil der von Jonen (2006, 84-105) identifizierten Risikodefinitionen beziehen sich letztlich auf die (Geschäfts-)ziele (vgl. Abschnitt 3.2.). Deshalb wurde die Wirkungsebene in dem Risikofeld „Risiken für die Geschäftsziele" zusammengefasst. Auf der Ursachenebene wurde das Modell in drei Risikofelder untergliedert, die Einfluss auf die Erreichung der Geschäftsziele haben: „Risiken durch Umfeld", „Risiken durch Personal" und „Risiken durch Human Resource Management." Diese werden im Folgenden genauer erläutert.

(2) Erstes Ursachenfeld: „Risiken durch Umfeld"

Dieses Feld umfasst alle HR relevanten Risiken aus dem externen Umfeld, in dem sich eine Organisation bewegt. Damit ein möglichst breiter Ansatz gelingen kann, müssen Risiken außerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden. Alle diese Faktoren können Einfluss auf die Erreichung der Geschäftsziele haben. Die Ausgestaltung des Risikofeldes erfolgte in

[23] Der Ansatz von Ackermann (1999) wird in Abschnitt 3.1.2. weiter ausgeführt.

Anlehnung an die Methode der PESTLE-Analyse[24]. Sie dient der Erforschung und Analyse des externen Umfelds einer Organisation (Cadle, Paul & Turner, 2010, 3). In der PESTLE-Analyse werden sechs Bereiche unterschieden, die es aus Sicht des Managements zu untersuchen gilt: ökonomischer Bereich, sozio-kultureller Bereich, rechtlicher Bereich, technologischer Bereich, politischer Bereich und Umwelt bzw. ökologischer Bereich (Cadle, Paul & Turner, 2010, 3-4). Diese Untergliederung in einzelne Bereiche des Organisationsumfeldes und jene Risiken, die beim Workshop für den Bereich der Umfeldrisiken identifiziert werden konnten, wurden in den Definitionen des Risikofelds „Risiken durch Umfeld" zusammengeführt:

Unter dem Risiko *ökonomisches Umfeld* werden jene Risiken zusammengefasst, die sich aus dem ökonomischen Unternehmensumfeld ergeben können. Hierunter fallen z.B.: Arbeitsmarkt, Markt, Wettbewerb und Ressourcenverfügbarkeit. Der Risikobereich *Gesellschaft* beinhaltet alle Risiken, die sich durch einen Wandel in der Gesellschaft ergeben können. Hierunter fallen z.B. der Wertewandel, die demographischen Entwicklungen, das Konsumentenverhalten, die Mobilität, (soziale) Aufstände und Bewegungen. Risiken, die sich durch rechtliche Änderungen im allgemeinen Recht wie auch im Arbeitsrecht ergeben können, fallen unter die Risikogruppe *Recht*. Die *technologischen* Entwicklungen fassen Risiken zusammen, die sich aus ebenjenen ergeben können. Hierunter fallen z.B. Entwicklungen in der Distributions- und Produktionstechnologie, sowie Entwicklungen in der Kommunikations- und Medientechnologie. Das Risiko *Politik* beinhaltet Risiken, die sich durch politische Entscheidungen und Entwicklungen im In- und Ausland ergeben können. So können z.B. politische Rahmenbedingungen oder Entscheidungen im Land des Tochterunternehmens geschäftliche Entscheidungen wesentlich beeinflussen. Schließlich wird das Risiko *Umwelt* definiert als Risiken, die durch Umweltkatastrophen entstehen können, wie z.B. Erdbeben, Überflutungen oder atomare Katastrophen.

(3) Zweites Ursachenfeld: „Risiken durch Personal"

Um im Modell auch Risiken zu berücksichtigen, die sich durch die Mitarbeiter eines Unternehmens ergeben können, wurde das Feld „Risiken durch Personal" integriert. Bei der Ausgestaltung des Feldes griffen die Autorinnen zum einen auf die Ergebnisse der Literaturrecherche und zum anderen auf Ergebnisse des Workshops zurück. Wie sich zeigte, wurden einige Risiken wiederholt genannt, was die Wichtigkeit dieser unterstreicht. Dabei

[24] Der Begriff PESTLE ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben der betrachteten Bereiche dieser Analyse: Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal and Environmental or Ecological area (Cadle, Paul & Turner, 2010, 3-4).

lassen sich zwei der Risiken auf die Personalrisikobetrachtung von Kobi[25] (1999, 18) zurückführen. Es handelt sich um Folgende: Das Motivationsrisiko und das Austrittsrisiko. Zwar überschneiden sich die Ausführungen von Kobi mit einigen Ergebnisse der Literaturrecherche und des Workshops, wie sich in diesem Zusammenhang jedoch zeigt, gehen die in der Literatur und im Workshop identifizierten Risiken über die Risikoaufzählungen von Kobi (1999) weit hinaus. Aus diesem Grund wurden in das Feld „Risiken durch Personal" weitere Risiken integriert, die sich entlang des Lebenszyklus eines Mitarbeiters ergeben können. Dabei soll die Untergliederung in Eintritts-, Bleibe- und Austrittsrisiken die Verständlichkeit der Darstellungsweise erhöhen. Genau wie die Benennung des Risikofelds ist diese Strukturierung angelehnt an die Ausführungen von Ackermann (1999, 69-70).

Auf der ersten Ebene der Eintrittsrisiken werden Risiken beschrieben, die im Vorfeld der Rekrutierung von Personal oder während des Rekrutierungsprozesses entstehen können. Unter Bleiberisiken auf der nächsten Ebene lassen sich Risiken subsummieren, die durch ein nicht unternehmensziel- und erwartungskonformes Verhalten der Mitarbeiter während ihrer Betriebszugehörigkeit entstehen können. Das Motivationsrisiko beschreibt das Risiko, dass Mitarbeiter Leistung zurückhalten (Kobi, 1999, 117-125). Die Leistungszurückhaltung kann bedingt sein durch „Nicht-Wollen", „Nicht-Können" oder „Nicht-Dürfen". Des Weiteren stellt das Loyalitäts- und Integritätsrisiko jenes Risiko dar, dass Mitarbeiter untreu oder gar kriminell sind oder werden. Unter dem Compliance-Risiko werden Risiken zusammengefasst, die durch nicht regelkonformes Verhalten von Mitarbeitern entstehen können. Risiken, welche die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter betreffen, werden unter dem Risiko der Beschäftigungsfähigkeit gesammelt. Als Risiko des Qualifizierungswillens wird das Risiko bezeichnet, dass die für Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählten Mitarbeiter diese nicht bestmöglich nutzen und keinen Willen zur Qualifizierung haben. Unter den Bleiberisiken lässt sich schließlich noch das Risiko der Personalführung nennen, das Risiken beschreibt, die durch das Fehlverhalten von Führungskräften entstehen. Abschließend und in Bezug auf das Ende eines Beschäftigungsverhältnisses wurden in das Modell die Austrittsrisiken aufgenommen, die mit dem Personalaustritt eines Mitarbeiters in Verbindung stehen (Kobi, 1999, 71-93).

(4) Drittes Ursachenfeld: „Risiken durch Human Resource Management"

[25] Der Ansatz von Kobi (1999) wird in Abschnitt 3.1.1. weiter ausgeführt.

Wie sich in der Abbildung 6 zeigt, ist dieser Bereich eingebettet in das übergeordnete Risikofeld **„Risiken durch Organisation."** Diese Darstellung soll verdeutlichen, dass das HRM ein Bereich neben anderen innerhalb einer Organisation ist. Die Strukturen und Prozesse einer Organisation können schließlich auch Risiken für die Erreichung der Geschäftsziele darstellen. Aus diesem Grund wurde der Bereich „Risiken durch Organisation" im Modell II zwar berücksichtigt, jedoch wurde er zu diesem Zeitpunkt der Modellentwicklung noch nicht näher definiert.

Da sich die Arbeit von HR als Funktion innerhalb einer Organisation schließlich auch direkt oder indirekt auf das Personal als wichtigste Ressource eines Unternehmens auswirkt, kann der Bereich bei unzulänglicher Ausführung des Aufgabenbereichs auch ein Risikofeld darstellen. Ähnlich wie Ackermann (1999, 71-73) diesen Bereich als „Risiken durch Personalmanagement" in seinem Ansatz berücksichtigt, wurde in das Modell II das Feld „Risiken durch Human Resource Management" aufgenommen.

Für die Ausgestaltung dieses Risikobereichs orientierten sich die Autorinnen an wissenschaftlichen Konzepten und Ergebnissen des strategischen Personalmanagements. In diesem Zusammenhang erwies sich das „HR Competency Model" von Ulrich und Kollegen (2008, 37) als geeignet. Das darin zugrundeliegende HR-Verständnis entspricht dem HR-Verständnis dieser Arbeit. In Abschnitt 3.3.1. wurde das „HR competency model" bereits erläutert. Darüber hinaus wurden zur Vorbereitung auf die Integration dessen in dieser Modellentwicklung fünf Gründe für die Verwendung genannt (Abschnitt 3.3.3.). Wie in Abschnitt 3.3.1. erläutert, umfasst das Modell sechs Rollen bzw. Kompetenzen für den Bereich HRM, die es HR ermöglichen einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten (Ulrich et al., 2008, 56). Als Ergebnis einer internationalen Untersuchung und als Personalbetreuungsmodell mit einem strategischen Anspruch an die Arbeit von HR, wurde das „HR Competency Model" in das Personalrisikomodell integriert. In der Anwendung stellen eine mangelhafte Rollenausführung bzw. fehlende Kompetenzen Risiken für die Erreichung der Geschäftsziele dar. Aus diesem Grund ist das Risikofeld „Risiken durch HRM" definiert als Kompetenz- und Rollenausführungsrisiko in Bezug auf die sechs Rollen. Dies lässt sich auf die sechs aufgeführten Rollen- bzw. Kompetenzen anwenden: Glaubwürdiger Aktivist, Operationaler Ausführender, Kultur und Change Aufseher, Talent Manager bzw. Organisationsgestalter, Business Verbündeter und Strategischer Architekt (Ulrich et al. 2008, 34-38). Da der Ansatz bereits in Kapitel 3 näher erläutert wurde, wird an dieser Stelle auf eine Beschreibung der einzelnen Rollen bzw. Kompetenzen verzichtet.

4.3. Entwicklungsschritt III: Telefonkonferenz als Forschungsgespräch

Nachdem die Grundlagen für eine Modellentwicklung zunächst im Rahmen des Lehrforschungsprojekts in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe „HR Risk Map“ gelegt wurden, erfolgte im soeben dargestellten Entwicklungsschritt II eine grundlegende Überarbeitung der inhaltlichen Struktur, der einzelnen Risikofelder und deren Darstellungsweise durch die Autorinnen.

Ziel des nun folgenden Arbeitsschrittes war es, ein fokussiertes Feedback zu den bisherigen Ergebnissen zu erhalten. Gegenstand der Betrachtung war hierbei das auf Basis der wissenschaftlichen Literatur und der Überlegungen der Autorinnen überarbeitete Modell (II). An dieser Stelle wurde das Expertenwissen der Projektgruppe für eine Rückmeldung zu den bisherigen Ergebnissen und schließlich für die Weiterentwicklung des Modells genutzt.

Anhand einer ausgearbeiteten PPT-Präsentation[26] wurde das Modell II im Rahmen einer Telefonkonferenz der Projektgruppe vorgestellt. Um der Präsentation inhaltlich besser folgen zu können, wurde diese den Teilnehmern im Vorfeld des Gesprächs zugesandt. Es wurden die integrierten Ansätze und Ergebnisse in Bezug auf das Modell dargestellt und wesentliche Entwicklungsschritte erläutert. Um den Gesprächsverlauf und die Ergebnisse zu strukturieren, erfolgte das Gespräch in der Projektgruppe im Anschluss an die Präsentation anhand zweier Leitfragen:

- Inwiefern sehen Sie Ihr Personalrisikoverständnis in diesem Ansatz der Personalrisikobetrachtung abgebildet?
- Inwiefern sehen Sie das Modell als vollständig an? Was fehlt bzw. welche Risiken fehlen im Modell?

Aus methodischer Sicht entspricht dieses Verfahren einem Forschungsgespräch als Form der qualitativen Befragung, bei dem vor allem die Gesprächspartner den Gesprächsverlauf bestimmen (Bortz & Döring, 2009, 308). Im Vorfeld des Gesprächs wird lediglich ein Rahmenthema, hier „Personalrisikomodell“, festgelegt. Bei dieser Methode werden den Gesprächspartnern offene Fragen gestellt und es wird Raum für Anregungen und Meinungen gegeben (Bortz & Döring, 2009, 308-309). Dem Verfahren entsprechend nahmen die Autorinnen in dem Gespräch die Rollen von engagierten Gesprächspartnern ein – sie beteiligten sich aktiv und gingen flexibel auf die Äußerungen und Anregungen der Projektgruppe ein (ebd.). Zu Auswertungszwecken wurde das Forschungsgespräch aufgezeichnet (Helfferich, 2011, 177).

[26] Die Präsentation ist im Anhang C zu finden.

Bortz und Döring (2009, 308-309) beschreiben das Forschungsgespräch zwar als eine Methode der qualitativen Befragung, jedoch betonen sie zugleich, dass es sich hier nicht um ein Interview im engeren Sinne handelt. Dementsprechend wurde die Telefonkonferenz der Projektgruppe auch nicht als qualitative Gruppenbefragung angekündigt, sondern vielmehr als ein Gespräch, um die geleisteten Arbeitsschritte der Autorinnen nachvollziehen zu können und einen inhaltlichen Austausch zu ermöglichen. Die Vorgehensweise im Gespräch entsprach demzufolge nicht dem gängigen Ablauf eines qualitativen, standardisierten Interviews (Bortz & Döring, 2009, 310-311).

Modell III

Nach Beginn des Gesprächs und der Präsentation der Ergebnisse, gingen die Gesprächsteilnehmer unmittelbar auf die Fragen der Autorinnen ein. Grundsätzlich sahen alle Gesprächsteilnehmer ihr Personalrisikoverständnis in dem vorgestellten Ansatz abgebildet. Es schloss sich nun die Frage nach der Vollständigkeit an, woraufhin die Gesprächsteilnehmer verschiedene Aspekte anmerkten. Abbildung 7 zeigt Modell III als Ergebnis dieses Forschungsgesprächs.

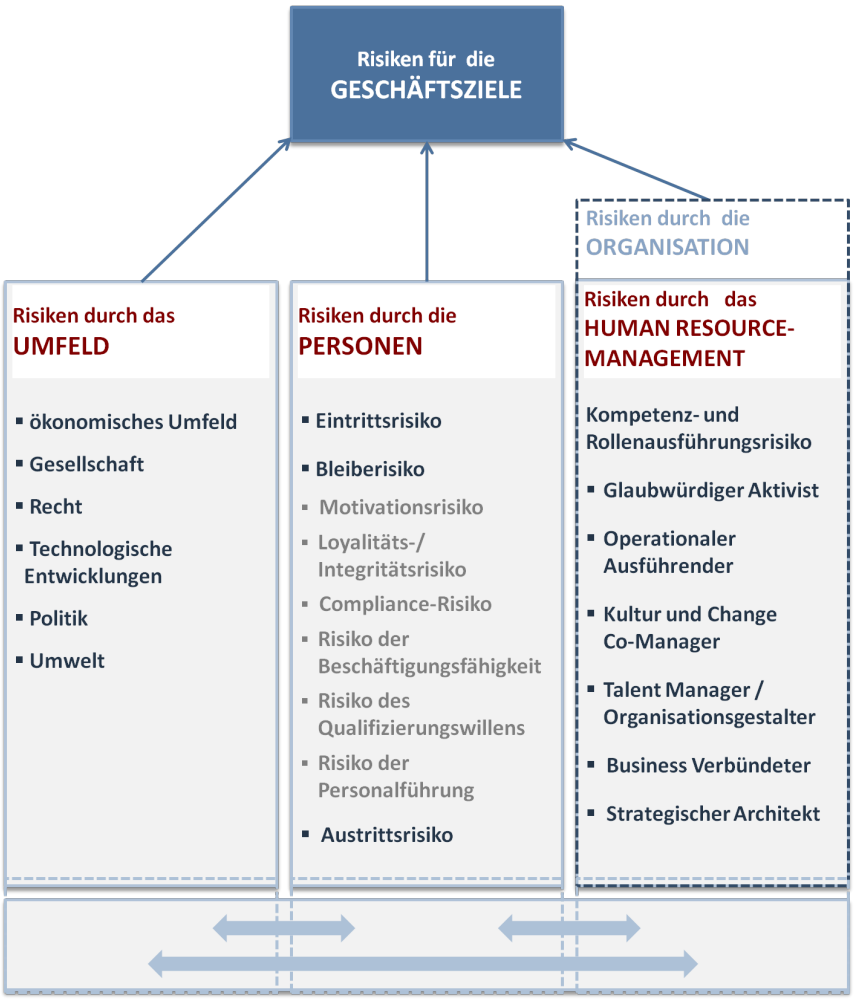


Abbildung 7: Modell III als Ergebnis des Forschungsgesprächs

Folgende sechs Änderungen wurden schließlich in Modell III vorgenommen:

(1) Umbenennung des dritten Risikofeldes in „Risiken durch (die) Personen“

Da sich „Human Resource Management“ auch mit „*Personal*management“ übersetzen lässt, waren die Risikofelder „Risiken durch Personen“ und „Risiken durch Human Resource Management“ nicht trennscharf voneinander abzugrenzen. Aus diesem Grund entschied sich die Projektgruppe für eine Umbenennung des Bereichs in „Risiken durch (die) *Personen*“. Dieser Begriff inkludiert schließlich Mitarbeiter und Führungskräfte.

(2) Benennung der Risikofelder: Ergänzung der Artikel

Im Hinblick auf die Benennung der einzelnen Risikofelder wurde angeregt die jeweiligen Artikel zu ergänzen. Dementsprechend wurden die Felder umbenannt in: „Risiken durch das Umfeld“, „Risiken durch das Human Resource Management“ und „Risiken durch die Personen.“

(3) Ergänzungen im Risikofeld „Risiken durch das Umfeld“: Wettbewerb

Im Feld „Risiken durch das Umfeld“ wurde in der Definition des ökonomischen Umfelds der Wettbewerb ergänzt. Unter diesem Begriff wurde das Risiko einer möglichen Wettbewerbsverdrängung am Markt zusammengefasst. Für ein Unternehmen entsteht ein substantieller Know-How Verlust und somit ein Risiko, sobald Mitarbeiter vom Wettbewerbern abgeworben werden.

(4) Umbenennung im Risikofeld „Risiken durch das HRM“: Kultur und Change Co-Manager

Die Gesprächsteilnehmer merkten darüber hinaus im dritten Feld „Risiken durch das HRM“ an, die Rolle des Culture and Change Stewards anders zu übersetzen. Es wurde angeregt anstelle des Begriffs Kultur und Change Aufseher eher Kultur und Change Co-Manager zu wählen. Begründet wurde dieser Vorschlag damit, dass HR neben einer Aufseher-Funktion auch eine Management-Funktion hat. Dass das HRM nach Meinung der Gesprächspartner nicht nur für den Bereich HR zuständig ist, sondern auch eng mit dem Linien-Management zusammenarbeitet, rechtfertigt den Zusatz des „*Co*-Managers.“

(5) Neues Risikofeld: „Risiken durch die Organisation“

Das Feld „Risiken durch die Organisation“ wurde zwar als Risikofeld in die Darstellung des Modells aufgenommen, jedoch waren diesem zum Zeitpunkt des Forschungsgespräches noch keine Definitionen oder Beispiele unterlegt. Als ein Ergebnis des Forschungsgesprächs wurde der Bereich in Aufbau- und Ablauforganisation untergliedert. Da dieses Risikofeld zunächst nur nachrangig Gegenstand der Betrachtung war, wurde die Untergliederung des Feldes nicht in die Darstellung aufgenommen.

(6) Darstellung der Wechselwirkungen zwischen den Risikofeldern

Eine weitere Anmerkung war es, die Wechselwirkungen zwischen den Risikofeldern und den Risiken abzubilden. Es wurde damit begründet, dass keines der Risiken unabhängig von den anderen zu betrachten ist. Zwischen ihnen bestehen Wirkungszusammenhänge und es kommt zu Wechselwirkungen. Auch wenn diese sich zum Zeitpunkt der Modellentwicklung noch nicht konkret abbilden lassen, sollten sie dennoch in der Darstellung berücksichtigt werden. Auf diese Weise wird ein Bewusstsein für mögliche Wechselwirkungen abgebildet. Unter dem Modell III sind dementsprechend Pfeile zwischen allen Risikofeldern dargestellt, die verdeutlichen sollen, dass es zwischen allen Risiken und Risikofeldern Wechselwirkungen geben kann.

4.4. Entwicklungsschritt IV: Gruppendiskussion mit dem Goinger Kreis

Nachdem die Änderungen aus dem Forschungsgespräch in das Modell eingearbeitet wurden, folgte die Vorbereitung für die Präsentation[27] der bisherigen Arbeitsergebnisse bei dem Goinger Kreis Treffen in Frankfurt im Juli 2012. Das Treffen fand an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt.

Am ersten Tag fand vor dem Beginn des Goinger Kreis Treffens ein Meeting der Projektgruppe „HR Risk Map“ statt, zu dem auch der Urvater des Themas Personalrisikomanagement Dr. Jean-Marcel Kobi geladen war. In diesem Rahmen präsentierte er zunächst einen überarbeiteten Ansatz seines bisher unveröffentlichten Buches, woraufhin auch die Autorinnen ihre Ergebnisse vorstellten. Im Anschluss daran tauschten Herr Dr. Kobi und die Projektgruppe ihre jeweiligen Ergebnisse und Standpunkte aus. Einige der diskutierten Aspekte in diesem Zusammenhang wurden in der Gruppendiskussion am zweiten Tag des Goinger Kreis Treffens von den Autorinnen aufgegriffen. Die Gespräche mit Herrn Dr. Kobi bestätigten die Autorinnen in ihrer Vorgehensweise und ihrem Ansatz der Personalrisikobetrachtung, da sich die Erweiterungen der bisher unveröffentlichten Publikation Kobis im Modell dieser Arbeit wiederfanden. Es wurden somit unabhängig voneinander ähnliche Ergebnisse erarbeitet, was die Autorinnen in Bezug auf ihre Ergebnisse bestätigte.

Am zweiten Tag des Goinger Kreis Treffens präsentierten die Autorinnen ihre Ergebnisse vor dem Plenum. Dieser Präsentation schloss sich eine Gruppendiskussion mit allen anwesenden Goinger Kreis Mitgliedern und Herrn Dr. Kobi an, um auf Basis der Diskussionsergebnisse das Modell weiterzuentwickeln. Die Methode der Gruppendiskussion wird im folgenden Abschnitt in ihren Grundzügen erläutert, bevor ihre Anwendung in dieser Arbeit beschrieben wird.

4.4.1. Gruppendiskussion als Methode

Die Forschungsmethode der Gruppendiskussion ist eine qualitative Erhebungstechnik und ist verwandt mit der Methode der Befragung. Sie stellt eine spezifische Form des Gruppeninterviews dar (Lamnek, 2010, 372). Allgemein definiert Lamnek (2010) die Gruppendiskussion wie folgt: „Die Gruppendiskussion ist ein Gespräch mehrerer Teilnehmer zu einem Thema, das der Diskussionsleiter benennt, und dient dazu, Informationen zu sammeln“ (372). Ähnlich definiert Morgan (1990) die Gruppendiskussion als eine Erhebungsmethode, „die Daten durch die Interaktionen der Gruppenmitglieder gewinnt, wobei die Thematik durch das Interesse des Forschers bestimmt wird“ (9-10). Da es vielfältige Variations- und

[27] Die Präsentation ist im Anhang C zu finden.

Gestaltungsmöglichkeiten bei Gruppendiskussionen gibt, sind die Definitionen in der Literatur und exemplarisch auch hier eher weit gefasst. Mit dieser Begriffsbestimmung grenzt sich die Gruppendiskussion von der Gruppenbefragung ab, bei der die Antworten als unabhängig voneinander gesehen werden. Die Prozesshaftigkeit und der interaktive Charakter zeichnen hingegen die Gruppendiskussion aus (Bohnsack, Przyborski & Schäffer, 2010, 10). Obwohl die Methode der Gruppendiskussion in Deutschland als eher junges Verfahren gilt, entwickelt sie sich zu einem Standardverfahren der qualitativen Forschung (Bohnsack, Przyborski & Schäffer, 2010, 7).

Je nach Zielsetzung bzw. Erkenntnisinteresse im Forschungsprozess kann ein vermittelndes oder ein ermittelndes Verfahren gewählt werden. Bei vermittelnden Verfahren geht es darum, Veränderungen in den Forschungsobjekten (Personen) hervorzurufen (Lamnek, 1998, 30). Gruppendiskussionen dienen bei einem vermittelnden Verfahren[28] dem Zweck, den Teilnehmern bestimmte Sachverhalte in das Bewusstsein zu rufen. Bei einem ermittelnden Verfahren hingegen geht es darum, Informationen und Befunde substanzieller Art oder gruppendynamische Prozesse bzw. Verhaltensweisen zu untersuchen (Lamnek, 2010, 367-377). Diese Informationen sind dem Forscher zum Zeitpunkt der Befragung noch unbekannt (Lamnek, 2010, 375). Ziele dieses Verfahrens der Gruppendiskussion können z.B. die Erkundung von Meinungen oder Einstellungen der Gruppenmitglieder oder der gesamten Gruppe sein, die Ermittlung öffentlicher Meinungen oder Erkundungen bezüglich „der den Meinungen und Einstellungen zugrunde liegenden Bewusstseinsstrukturen“ (Lamnek, 2010, 376) der Gruppenteilnehmer. Lamnek (2010, 377) nennt einige Beispiele für mögliche Anwendungsfelder der Methode, wobei die Gruppendiskussion z.B. als Vorbereitungsverfahren für standardisierte Erhebungen genutzt werden kann. Da sich dieses Verfahren auf unterschiedliche Themen, Gegenstände und Erkenntnisabsichten flexibel anwenden lässt, spricht Lamnek (ebd.) von einer Multifunktionalität der Methode.

Für die formale Planung und Durchführung einer Gruppendiskussion gibt es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Die Forscher müssen hinsichtlich der Auswahl der Untersuchungseinheiten, der Erhebung der Daten und der Auswertung der Ergebnisse Entscheidungen treffen (Lamnek, 2010, 394). Die entsprechend relevanten Gestaltungsmerkmale in dieser Untersuchung werden im folgenden Abschnitt erläutert. Eine grundsätzliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung dieser Methode im Forschungsprozess ist eine aktive Gesprächsbereitschaft aller Gruppenmitglieder. Um den Anteil passiver

[28] Aus Gründen der fehlenden Relevanz wurde an dieser Stelle auf eine ausführliche Darstellung des vermittelnden Verfahrens verzichtet. Für weitere Informationen, siehe (Lamnek, 2010, 376).

Gruppenmitglieder zu senken, sollten für die Diskussion gruppendynamische Bedingungen geschaffen werden, die eine aktive Teilnahme an der Diskussion fördern. Dreher und Dreher (1994, 150) empfehlen bezüglich der Zusammensetzung der Gruppe z.B. geringe Statusunterschiede zwischen den Diskussionsteilnehmern. Bei einem stockenden Diskussionsverlauf sollte(n) der/die Diskussionsleiter eingreifen und die Diskussionsteilnehmer durch Impulse dazu anregen, sich an der Diskussion zu beteiligen (Bortz & Döring, 2009, 243).

4.4.2. Anwendung der Methode einer Gruppendiskussion in dieser Untersuchung

Die Gruppendiskussion mit den Mitgliedern des Goinger Kreises erfolgte auf Basis der Präsentation des Ansatzes der Personalrisikobetrachtung und des Modells III. Diese Präsentation zu Beginn ist als Präsentation des Grundreizes zu verstehen, womit der thematische Schwerpunkt der Diskussion festgelegt wird (Lamnek, 2010, 378). Ziel war es, die bisherigen Ergebnisse im Hinblick auf die Plausibilität und Vollständigkeit des Personalrisikoansatzes zu überprüfen und ein Feedback von Experten aus der Praxis zu erhalten. Darüber hinaus diente dieser Arbeitsschritt als Vorbereitung auf die im Anschluss geplanten, standardisierten Interviews zur Evaluation des Modells. Entsprechend der Vorgehensweise im Forschungsgespräch wurde die Diskussion anhand zweier Leitfragen zur Strukturierung der Diskussion durchgeführt. Aus dem informationsgenerierenden Inhalt der Fragen lässt sich schließen, dass in diesem Forschungsprozess ein ermittelndes Verfahren angewandt wurde. Zur Weiterentwicklung des Modells wurden Einstellungen und Meinungen im Hinblick auf die Personalrisikobetrachtung und das erarbeitete Personalrisikomodell erfragt. Wie in der Methode des ermittelnden Verfahrens bei einer Gruppendiskussion beschrieben, ging es bei diesem Arbeitsschritt darum, Informationen substanzieller Art im Hinblick auf relevante Personalrisiken zu erhalten. Gruppendynamische Prozesse wurden in diesem Zusammenhang nicht untersucht.

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten ergab sich unmittelbar durch die Zusammenarbeit mit dem Goinger Kreis. So waren die Teilnehmer der Gruppendiskussion alle anwesenden Mitglieder bei dem Goinger Kreis Treffen im Juli 2012 in Frankfurt am Main. Für die praxisnahe Weiterentwicklung des Modells, schien es plausibel die Expertise des Kreises von Personalverantwortlichen für eine inhaltliche Diskussion zu nutzen. Da alle Diskussionsteilnehmer in ihrer Expertenrolle[29] als Personaler aus verschiedenen Unternehmen an der Diskussion teilnahmen, lässt sich die Zusammensetzung der Gruppe als homogen bezüglich des beruflichen Hintergrunds beschreiben. Neben vielen Personalverantwortlichen nahmen

[29] Die zugrundeliegende Definition von Experten wird in Abschnitt 5.1. erläutert

jedoch auch einige Nachwuchskräfte, „Young Goings“, an der Diskussion teil. In Bezug auf ihren Status lässt sich die Zusammensetzung der Diskussionsteilnehmer daher als heterogen beschreiben.

Die Moderation der Gruppendiskussion wurde von den Autorinnen dieser Arbeit gemeinsam übernommen. Als Co-Moderator fungierte der Vorsitzende des Goinger Kreises und Leiter der Projektgruppe „HR Risk Map“, Herr Karl-Heinz Stroh. Über die Diskussionsleitung hinaus beteiligten sich die Moderatoren auch aktiv an der Diskussion, griffen inhaltliche Aspekte auf und stellten Nachfragen. Dabei lenkten sie die Aufmerksamkeit der Diskussionsteilnehmer immer wieder zurück zu den Leitfragen der Diskussion, um die Gesprächsbeiträge inhaltlich zu fokussieren. Die Mitglieder des Goinger Kreises beteiligten sich insgesamt rege an der Gruppendiskussion – fast alle Diskussionsteilnehmer leisteten einen inhaltlichen Beitrag.

Obwohl aufgrund der Leitfragen eine inhaltliche Strukturierung der Diskussion vorgesehen war, konnte dieser in der 1,5 stündigen Diskussion nicht durchgehend gefolgt werden. Durch den interaktiven Charakter dieser Methode durchmischten sich die Beiträge hinsichtlich ihres Bezugs zu den Leitfragen. Häufig diskutierten die Gruppenmitglieder über die Leitfragen hinaus weitere Aspekte und nahmen Bezug zu vorherigen Äußerungen. In dieser inhaltlich komplexen Diskussion über das Thema Personalrisikomanagement und den vorliegenden Ansatz herrschte eine angenehme Atmosphäre in der Gruppe. Der inhaltliche Austausch war von gegenseitiger Wertschätzung aller Diskussionsteilnehmer geprägt.

Die gesamte Diskussion wurde anhand eines Diktiergerätes zu Auswertungszwecken aufgenommen und im Anschluss vollständig transkribiert. Während der Diskussion fassten die Autorinnen darüber hinaus die inhaltlichen thematischen Befunde in einem stichwortartigen Protokoll zusammen. Für die genaue inhaltliche Auswertung der Beiträge in der Gruppendiskussion wurde die Transkription schließlich von beiden Autorinnen unabhängig voneinander paraphrasiert. Bei dieser Methode wird versucht zentrale Aussagen sinngleich, jedoch mit anderen Worten zu formulieren und festzuhalten (Lamnek, 2010, 406). Anschließend wurden die Paraphrasen[30] miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten zusammengefasst (siehe Anhang B). Mit diesem Verfahren soll sichergestellt werden, dass die wesentlichen inhaltlichen Beiträge bei der folgenden Modellüberarbeitung berücksichtigt werden.

[30] Das Vorgehen des Paraphrasierens wird in Abschnitt 5.2.5. näher erläutert.

4.4.3. Kritische Würdigung der Anwendung einer Gruppendiskussion in dieser Untersuchung

Durch die Zusammenarbeit mit der Projektgruppe „HR Risk Map“ und auf nächster Ebene mit dem Goinger Kreis, ergab sich für die Autorinnen immer wieder die Möglichkeit zu einem Austausch mit Praxisexperten. So waren bei der Gruppendiskussion 20 Personen aus dem Goinger Kreis anwesend, der sich aus Personalvorständen und Personalbereichsverantwortlichen zusammensetzt (Goinger Kreis, 2012). Im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Modells, profitierten die Autorinnen vom Meinungs-, Wissens- und Erfahrungsaustausch mit hochrangigen Personalern auch im Rahmen der Gruppendiskussion. Die Qualität der Ergebnisse konnte somit wesentlich erhöht werden.

Der Goinger Kreis lebt „auf der Basis gemeinsamer Werte“ (Goinger Kreis, 2012a). Da neben Herrn Dr. Kobi alle Diskussionsteilnehmer Mitglieder des Goinger Kreises sind, ist davon auszugehen, dass sie ähnliche Einstellungen und Sichtweisen in Bezug auf personalwirtschaftliche Themen teilen. Der Stichprobe in dieser Untersuchung kann daher ein normativer Charakter unterstellt werden, was die Ergebnisse der Gruppendiskussion verzerren kann. Dieser Aspekt wird bei der kritischen Betrachtung der Ergebnisse in Abschnitt 7.2. näher beleuchtet.

Dreher und Dreher (1995, 186) merken in Bezug auf die Gruppendiskussion an, dass durch die Dynamik in der Gruppe die Meinungsvielfalt und -gültigkeit reguliert und ggfs. sogar eingeschränkt werden kann. Da die gruppendynamischen Prozesse in dieser Gruppendiskussion jedoch nicht untersucht wurden, kann dazu keine Aussage getroffen werden. Aufgrund der Statusunterschiede innerhalb der Gruppe ist es denkbar, dass besonders statusniedrigere Teilnehmer in der Gruppe, die „Young Goings“[31], ihre Äußerungen zurückhielten. Dieser Aspekt könnte das Gesamtbild der Ergebnisse verzerren (Lamnek, 2010, 429).

4.4.4. Modell IV

Auf Grundlage der Beiträge der Gruppendiskussion zur Plausibilität der Personalrisikobetrachtung dieser Arbeit und der Vollständigkeit des Modells, wurden verschiedene Änderungen vorgenommen bzw. Punkte ergänzt. Die wesentlichen Aspekte, die bei der Weiterentwicklung berücksichtigt und in das Modell IV aufgenommen wurden, werden im Folgenden erläutert. Die zugrundeliegenden Definitionen der neu eingearbeiteten Risiken sind im Anhang A zu finden.

[31] Die „Young Goings“ sind die Nachwuchskräfte im Goinger Kreis.

(1) Explizite Untergliederung in interne und externe Risiken

Mit der Untergliederung in interne und externe Risiken soll kenntlich gemacht werden, ob die Ursachen für die Risiken innerhalb oder außerhalb der Organisation liegen. Die Risiken im Feld „Risiken durch das Umfeld“ sind durch externe Ursachen zu begründen, für die Risiken in den anderen Feldern können hingegen interne Aspekte ursächlich sein. Diese Unterscheidung trägt schließlich zu einer besseren Verständlichkeit des Modells bei, weil dadurch auf den ersten Blick deutlich wird welche Risiken beeinflussbar sind (intern) und auf welche nur bedingt Einfluss genommen werden kann (extern). Indem die Risiken bereits auf einer höheren Ebene unterschieden werden, sind diese für Personal(controll)er auf den ersten Blick bezüglich ihrer Beeinflussbarkeit besser einschätzbar.

(2) „Risiken durch die Organisation“ als viertes, separates Risikofeld

Die Einordnung des Risikofelds „Risiken durch die Organisation“ als rahmendes Feld um „Risiken durch das HRM“ konnte von einigen Diskussionsteilnehmern nicht direkt nachvollzogen werden. Es wurde daher angeregt „Risiken durch die Organisation“ als viertes Risikofeld neben den anderen auf gleicher Ebene zu integrieren. Ergänzend zu diesem Beitrag wurden die Risikofelder in ihrer Reihenfolge schließlich so angeordnet, dass die Betrachtung der Personalrisiken im Modell von links nach rechts immer kleinteiliger wird. Dementsprechend finden sich auf der linken Seite zunächst die „Risiken durch das Umfeld“, es folgen „Risiken durch die Organisation“, im Anschluss daran ist das Feld „Risiken durch das HRM“ eingeordnet und auf der rechten Seite findet sich das Risikofeld „Risiken durch die Personen“.

Neben diesen Änderungen in Bezug auf die Darstellung des Modells, wurden auch inhaltliche Überarbeitungen in den jeweiligen Ursachenfeldern vorgenommen. Im Ursachenfeld **„Risiken durch das Umfeld“** wurden folgende Änderungen vorgenommen:

(3) Ergänzung im Risikofeld „Risiken durch das Umfeld“: Öffentlichkeit

Das Risiko Öffentlichkeit definiert das Risiko, dass durch die Präsenz einer Organisation in der Öffentlichkeit entstehen kann. Durch negative Berichterstattung kann es schließlich zu einem Imagerisiko für das Unternehmen kommen, was sich negativ auf die Erreichung der Geschäftsziele auswirken kann. Zugleich stellt eine positive Berichterstattung jedoch auch eine Chance für das Unternehmen dar.

(4) Ergänzung in der Definition des „ökonomischen Umfeldes“: Volatilität des Geschäftes

Das Risiko der Volatilität des Geschäftes wurde als wichtiges Risiko ergänzt. In der Diskussion wurde von einer künftigen Volatilität auf allen Ebenen gesprochen, so z.B. auf der Rohstoff- oder Kundenseite.

(5) Ergänzung in der Definition des „ökonomischen Umfeldes“: Supply and Demand
Bezugnehmend auf die Beratungsbranche wurde der Aspekt Supply and Demand als Risiko diskutiert. Da der Bedarf an Mitarbeitern stark abhängig von der Auftragslage ist, fordert dies ein hohes Maß an Flexibilität von HR in Bezug auf die Beschäftigung des Personals. Eine Inbalance zwischen Supply and Demand birgt ein Risiko für Unternehmen, die vom Projektgeschäft leben. Dieser Aspekt lässt sich in das Risiko des ökonomischen Umfelds einordnen und wurde in der Definition berücksichtigt.

(6) Ergänzung in den Definitionen „Recht“ und „Politik“: Ordnungsrisiken
Die Ordnungsrisiken (Regulatorik, Tarifbestimmungen, Mitbestimmung allgemein) lassen sich in den beiden Definitionen der Risiken Recht und auch der Politik subsummieren. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass landesspezifische Besonderheiten der Regelwerke und Bestimmungen zu beachten sind.

Neben der Entscheidung das Ursachenfeld **„Risiken durch die Organisation“** als separaten Bereich in das Modell aufzunehmen, wurden in diesem Bereich weitere Anmerkungen aus der Diskussion aufgenommen:

(7) Ergänzungen in den Definitionen des Risikofeldes „Risiken durch die Organisation“
Im Hinblick auf die Definition des Risikofeldes wurden die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation um die Termini Organisationsstrukturen und -prozesse zur besseren Verständlichkeit ergänzt.

(8) Ergänzung in der Definition des Risikos „Aufbauorganisation“: Diversity
Das Thema Diversity wurde in der Diskussion als HR relevantes Risiko benannt und in die Definition des Risikos durch die Aufbauorganisation aufgenommen. Sofern in der Organisationsgestaltung das Thema Vielfalt auf unterschiedlichen Ebenen nicht berücksichtigt wird, stellt dies ein Risiko für die Organisation dar.

(9) Ergänzung in der Definition des Risikos „Aufbauorganisation“: Outsourcing
Der Aspekt des Outsourcings wurde in der Definition der Risiken durch die Aufbauorganisation erfasst.

Folgende Änderungen ergaben sich im dritten Risikofeld **„Risiken durch das HRM**“:

(10) Umbenennung des dritten Risikofeldes in „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“

Als Ergebnis der Diskussion wurde das dritte Risikofeld umbenannt in „Risiken durch den Organisationsbereich HRM.“ Mit dieser Ergänzung soll deutlich gemacht werden, dass es neben dem Organisationsbereich HRM noch weitere Bereiche in einer Organisation gibt (z.B. Marketing, Vertrieb). Indem man den Bereich HRM durch einen anderen ersetzt, ließen sich aus diesem Feld ebenso Risiken durch den jeweiligen Organisationsbereich ableiten. Da hier jedoch das HRM im Fokus der Betrachtung steht, wurde schließlich auch nur dieser Organisationsbereich im Modell berücksichtigt.

Im Hinblick auf die geplanten Interviews zur Evaluation des Modells wurde angeregt die **Steuerungsimpulse** aus dem Organisationsbereich HRM heraus auf andere Risikofelder zu untersuchen. Wie sich bei der Überprüfung des Modells in Kapitel 5 zeigt, war dieser Aspekt Bestandteil der Befragung der Experten.

Im vierten Risikofeld **„Risiken durch die Personen“** wurden folgende Änderungen vorgenommen:

(11) Umbenennung des vierten Risikofeldes in „Risiken durch die Personen und ihre Interaktionen“

Entsprechend den Anregungen aus der Diskussion wurde das vierte Risikofeld umbenannt in „Risiken durch die Personen und ihre Interaktionen.“ Dieses Feld umfasst Risiken, die sich durch die Interaktion von Personen und durch die Zusammenarbeit in einer Organisation ergeben können. So können z.B. unfreundliche Kollegen der Grund für das Motivationsrisiko eines Mitarbeiters sein. Diese Information ist implizit im Risikofeld enthalten. Angesichts der Umbenennung des Feldes mit dem Zusatz „Interaktionen“ wird dieser Aspekt des Personalrisikos nun auch explizit berücksichtigt.

(12) Ergänzung des Risikos des Qualifizierungswillens: Mangelnde Veränderungsbereitschaft

Das Risiko mangelnder Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf die Qualifizierung von Mitarbeitern, wurde in die Definition des Risikos des Qualifizierungswillens integriert.

(13) Ergänzung des Risikos der Personalführung: Negative Vorbildfunktion

In die Definition des Risikos der Personalführung wurde das Beispiel der negativen Vorbildfunktion einer Führungskraft aufgenommen.

Die soeben erläuterten Punkte wurden in das Modell IV aufgenommen. Abbildung 8 zeigt das überarbeitete Modell.

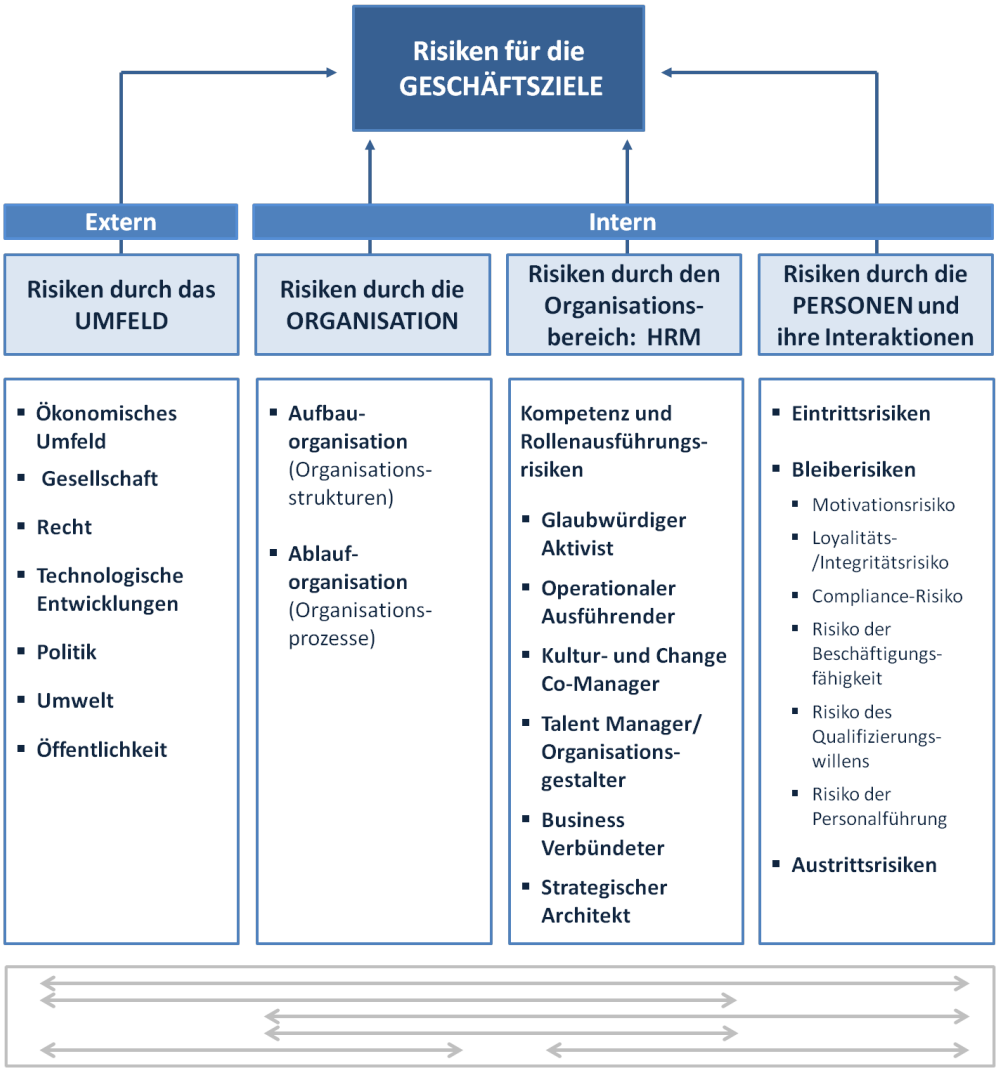


Abbildung 8: Modell IV als Ergebnis der Gruppendiskussion

In der Gruppendiskussion wurden weitere wichtige Beiträge in Bezug auf den dargestellten Ansatz der Personalrisikobetrachtung geleistet. Da diese keinen konkreten Bezug zum vorliegenden Modell hatten, sondern eher generelle Beiträge darstellen, finden diese im Ausblick (Abschnitt 7.3.) dieser Arbeit Berücksichtigung.

4.5. Kritische Würdigung der Vorgehensweise während der Modellentwicklung

Der gesamte Forschungsprozess der Modellentwicklung wurde von den Autorinnen in unterschiedlichen Dokumenten festgehalten. Diese Technik sichert die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der angewandten Methoden, Quellen und Ergebnisse und stellt im Rahmen

der qualitativen Forschung ein wichtiges Gütekriterium dar (Steinke, 2008, 324-325). Im Hinblick auf die Forführung des Projekts „HR Risk Map“ ist eine gründliche Dokumentation des Forschungsprozesses wesentlich. Schließlich bildet diese Dokumentation eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung des Personalrisikomodells im Rahmen der Projektgruppe, da einzelne Aspekte des Forschungsprozesses jederzeit nachvollziehbar und bewertbar sind.

Ein zentrales Merkmal der Entwicklung des Personalriskomodells war der starke Bezug zur Praxis, der sich durch die Zusammenarbeit mit dem Goinger Kreis ergab. Dies führte zu einem praxisgeleiteten Vorgehen, in dem die Methoden den Rahmenbedingungen entsprechend angepasst wurden (Steinke, 2008, 327). In jedem Entwickungsschritt wurde den an der Untersuchung beteiligten Personen ausreichend Spielraum für inhaltliche Anmerkungen gegeben, auf dessen Basis das Modell weiterentwickelt werden konnte. Dieses methodische Vorgehen lässt sich als dem Gegenstand angemessen bezeichnen und entspricht den Forderungen der qualitativen Forschung (Steinke, 2008, 326-327).

Die Untersuchungsteilnehmer wurden während der Modellentwicklung von den Autorinnen nicht anhand ihrer Merkmale ausgewählt. Vielmehr ergab sich z.B. das Sampling der Gruppendiskussion situationsbedingt durch die anwesenden Mitglieder beim Goinger Kreis Treffen in Frankfurt. Im gesamten Prozess der Modellentwicklung wurde keine Samplingstrategie gezielt verfolgt (Steinke, 2008, 328). Die Zugehörigkeit der Untersuchungsteilnehmer zum Goinger Kreis als Expertenforum ließ jedoch den Rückschluss zu, dass die anwesenden Mitglieder „gute Informanten“ (ebd.) im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand sind.

5. Modellüberprüfung

Nachdem im letzten Kapitel die Modellentwicklung beschrieben wurde, folgt in diesem Kapitel eine detaillierte Darstellung der Modellüberprüfung. Einleitend wird die dafür verwendete Methode des Experteninterviews vorgestellt, bevor anschließend dessen Anwendung in dieser Untersuchung beschrieben wird. Bezogen auf die Anwendung werden die Vorbereitung, die Durchführung und die Auswertung der Interviews in einzelnen Abschnitten genauer beschrieben und begründet.

5.1. Das Experteninterview als Methode

Das Experteninterview ist eine besondere Form der qualitativen Datenerhebung und rekonstruiert das spezifische Wissen von Experten (Helfferich, 2011, 8; Pfadenhauer, 2007, 451; 2009, 99). Wichtig ist dabei, dass das Wissen auch explizierbar ist – d.h. der Experte muss dieses Wissen verbalisieren können und es darf nicht nur implizit vorhanden sein (Pfadenhauer, 2009, 100). Bortz und Döring (2009) definieren Experteninterviews als „Sammelbegriff für offene oder teilstandardisierte Befragungen von Experten zu einem vorgegebenen Bereich oder Thema“ (315). Einige Autoren kritisieren, dass die Auseinandersetzung mit Experteninterviews in der Methodenliteratur bisher nur sehr knapp und wenig umfassend stattfindet, während die Methode in der Forschungspraxis zunehmend Anwendung findet (Bogner & Menz, 2005, 33; Meuser & Nagel, 2005, 71). Nach Bogner und Merz (2009, 7) zeichnet sich in jüngerer Zeit jedoch eine zunehmend intensive Auseinandersetzung mit dem Thema in der qualitativen Forschung ab, was auf eine stärker werdende Anwendung dieser Methode schließen lässt. Ein einheitliches Konzept zum Experteninterview gibt es nach Bogner und Menz (2009, 17) jedoch nicht. Der Einsatz dieser Methode erfolgt sehr heterogen und lässt sich nicht als ein feststehendes und allgemein anerkanntes Verfahren zusammenfassen. Ursprünglich kam das Experteninterview als offene, nicht-standardisierte Befragungsmethode innerhalb eines Methodenmixes zum Einsatz (Bogner & Menz, 2009, 15). Heute wird das Experteninterview jedoch auch als teilstandardisierte und eigenständige Erhebungsmethode angewendet, auch wenn dieser Einsatz nicht überall anerkannt ist (Bogner & Menz, 2009, 17-18).

Die Vorzüge dieser Methode liegen in ihrer forschungsökonomischen Stärke. Durch die dichte Datengewinnung ist das Experteninterview sowohl unter zeitlichen, als auch ökonomischen Aspekten weit weniger aufwendig als andere Erhebungsformen (Bogner & Menz, 2009, 8). Bei einem Experteninterview ist von einem Interesse am Thema und einer Motivation zum

Wissensaustausch seitens des Befragten auszugehen, was die Interviewdurchführung im Gegensatz zu anderen Interviewformen wesentlich erleichtert (Bogner & Menz, 2009, 9). Zudem ist ein Experte im Gegensatz zum „Normalbürger“ in der Regel in der Lage, auf Augenhöhe mit dem Interviewer zu sprechen. Diese Tatsache vereinfacht die Kommunikation während des Interviews und beugt Verständnisproblemen vor (Bogner & Menz, 2009, 10). Häufig wird die Methode des Experteninterviews aber auch kritisch betrachtet und es wird auf Gefahren beim Einsatz hingewiesen. Die wohl größte Gefahr ist der naive Glaube an die uneingeschränkte und unreflektierte Gültigkeit von Expertenwissen (ebd.). Geblendet von der Unterstellung eines Expertenstatus können so Ergebnisse falsch interpretiert und gewertet werden (ebd.).

Beim Umgang mit Experten und Expertenwissen stellt sich automatisch die Frage danach, was einen Experten bzw. Expertenwissen eigentlich ausmacht. Ein Experte verfügt über exklusives, für einen bestimmten Bereich relevantes Wissen und ist als relationaler Status zu verstehen (Meuser & Nagel, 2005, 73; Pfadenhauer, 2009, 101). Ob eine Person als Experte anzusehen ist oder nicht, hängt somit wesentlich vom Forschungsgegenstand ab. Meuser und Nagel (2005) empfehlen als Experten anzusprechen, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (73).

Bogner und Menz (2009a, 63-67) stellen drei unterschiedliche Formen von Experteninterviews vor, (1) das „explorative“, (2) das „systematisierende“ und (3) das „theoriegenerierende“ Experteninterview:

(1) Dem Einsatz zur **explorativen** Datengewinnung verdankt das Experteninterview seine Bekanntheit. Es kommt zum Einsatz, wenn das Forschungsgebiet noch relativ unbearbeitet oder neu ist und dient hierbei der thematischen Strukturierung und Hypothesengenerierung. Diese explorative Art der Experteninterviews empfehlen Bogner und Menz (2009a, 64) offen zu führen. Im Gegensatz zu den beiden folgenden Formen kommt es hier nicht darauf an, dass die Daten standardisiert erfasst werden und auf Vergleichbarkeit und Standardisierung abzielen (ebd.).

(2) Ebenso wie das explorative Interview zielt das **systematisierende** Interview auf die Gewinnung von exklusivem Handlungs- und Erfahrungswissen ab (ebd.). Anders als bei der explorativen Datengewinnung ist hier eine möglichst vollständige und systematische Gewinnung von Informationen das Ziel. Der Experte fungiert als eine Art Ratgeber und Informant, der dem Forscher Zugang zu sonst nicht zugänglichem Wissen verschafft und ist dabei selbst nicht

Gegenstand der Untersuchung (Bogner & Menz, 2009a, 65). Anders als bei der explorativen Form raten Bogner und Menz (2009a) hier zu einer vorstrukturierten Durchführung anhand eines Interviewleitfadens und stellen „die thematische Vergleichbarkeit der Daten“ (65) in den Vordergrund.

(3) Gegenstände des **theoriegenerierenden** Interviews sind die Erschließung und analytische Rekonstruktion von Expertenwissen mit dem Fokus auf subjektives Wissen. Diese Form des Experteninterviews dient zur Konzeptualisierung subjektiver Annahmen und Einstellungen von Experten. Idealerweise steht am Ende dieser Interviewform eine Theorie, der formale Gültigkeit zugesprochen werden kann (Bogner & Menz, 2009a, 66).

Nach dieser theoretischen Einführung in die Methode des Experteninterviews wird im folgenden Abschnitt die Anwendung dieser Form der qualitativen Befragung zur Überprüfung des entwickelten Personalrisikomodells beschrieben.

5.2. Anwendung des Experteninterviews in dieser Untersuchung

Ziel und Zweck des Einsatzes von Experteninterviews in dieser Untersuchung ist die Überprüfung des entwickelten Personalrisikomodells durch das Erfahrungs- und Fachwissen von Praxisexperten. Die Befragung dient also zur Evaluation der von den Autorinnen entwickelten Inhalte. Durch den Überprüfungscharakter ist das Experteninterview in diesem Fall eine Mischform und keiner der im vorigen Abschnitt vorgestellten Typologien eindeutig zuzuordnen. Vielmehr bedient es sich im weitesten Sinne an Elementen der strukturierenden und theoriegenerierenden Interviewform. Die Experten dieser Untersuchung nehmen die Rolle des Ratgebers und Informanten ein und teilen in erster Linie subjektives Wissen, das zur Modellüberprüfung beitragen soll. Dabei geht es also, anders als in vorherigen Schritten zur Entwicklung des Modells, keineswegs um die explorative Erzeugung von Wissen, sondern vielmehr um die Einschätzung und Überprüfung bereits generierter Inhalte. Flick (2006, 218) bestätigt die Möglichkeit des Einsatzes von Experteninterviews zu Evaluationszwecken. Die Experteninterviews dieser Untersuchung bilden den abschließenden Teil der Triangulation und wurden teilstandardisiert anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Im Gegensatz zu standardisierten Verfahren werden hier keine Antwortvorgaben gegeben, sondern offene Fragen gestellt (Hopf, 1995, 177). Der Einsatz als teilstandardisiertes Leitfadeninterview ist typisch für Experteninterviews, wenn im Interview Informationen gezielt gesammelt werden (Gläser & Laudel, 2010, 111). Dieses Ziel wird auch in diesem Forschungsschritt verfolgt, was die Anwendung der Interviews als teilstandardisierte Leitfadeninterviews begründet. Die

Interviewdurchführung anhand eines Leitfadens ermöglicht ferner einen zeitlich schnelleren Ablauf (Flick, 2006, 218). Aufgrund ihrer beruflichen Funktion haben die Experten dieser Untersuchung nur begrenzt Zeit für ein Interview, was den Einsatz eines Leitfadens ressourcentechnisch sinnvoll macht.

5.2.1. Die Vorbereitung der Interviews

Im Vorfeld der Interviews wurden diese sowohl inhaltlich als auch organisatorisch geplant und vorbereitet. Diese Aspekte der Vorbereitung sind wesentliche Bestandteile von qualitativen Interviews (Bortz & Döring, 2009, 310). Inhaltlich wurde ein Interviewleitfaden entworfen (siehe Anhang B) und die Auswahl der Stichprobe festgelegt. Zur Sicherstellung von Anonymität und zur Einverständniserklärung der Datenverwendung wurde von den Autorinnen diesbezüglich ein Fragebogen entwickelt (siehe Anhang B). Die Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe sowie die Interviewleitfadenkonstruktion werden in den folgenden beiden Abschnitten näher beschrieben.

Organisatorisch wurden in diesem Arbeitsschritt die Bereitschaft zum Interview und die Terminvereinbarungen geklärt. Die Interviewpartner wurden Ende April via E-Mail von den Autorinnen kontaktiert. Da die Stichprobe sowohl aus den Autorinnen bekannten Goinger Kreis Mitgliedern als auch aus externen Personen besteht, wurden mehrere unterschiedliche und personenspezifische Anschreiben genutzt und zusammen mit einer Terminabfrage verschickt. Im Rahmen dessen wurde der Interviewzeitraum auf den 02. Juli 2012 bis zum 01.August 2012 festgelegt. Die Kommunikation im Vorfeld der Interviews zur Terminvereinbarung und zur Regelung der Örtlichkeiten wurde sowohl telefonisch als auch per E-Mail mit den Interviewpartnern persönlich oder mit deren Sekretärinnen abgesprochen.

Zur Vorstellung der Modellinhalte haben die Autorinnen in Vorbereitung auf die Interviews eine PPT-Präsentation mit den wesentlichen Inhalten des Modells erarbeitet. Um die Inhalte der Präsentation auch bei telefonisch geführten Interviews mit den Befragten teilen zu können, wurde eine Website (www.hr-risk.com) entwickelt und dort eine kurze Vorstellung des Projektes sowie die Inhalte der Präsentation online gestellt. Diese Website dient ebenfalls zur späteren Ergebnispräsentation.

5.2.2. Auswahl und Beschreibung der Stichprobe

Die Auswahlstrategie der Experten für die Interviews enthält Merkmale des „theoretical sampling“ von Glaser und Strauss (1967; zitiert nach Glaser und Strauss, 2008, 53)[32]. Bei dieser Art der Stichprobenauswahl werden Personen bewusst selektiv mit einem Fokus auf Mehrperspektivität ausgewählt (Merkens, 2008, 296). Um eine möglichst breite Überprüfung des Modells und damit ein valides und anwendbares Ergebnis durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven zu ermöglichen, wurden für die Auswahl dieser Stichprobe einige Kriterien gezielt festgelegt:

- Interviewteilnehmer aus unterschiedlichen Branchen.

Um das Ziel eines branchenübergreifend anwendbaren Modells zu erreichen wurden Interviewteilnehmer aus unterschiedlichen Branchen angesprochen und befragt. In dieser Untersuchung vertretene Branchen sind: Beratung, Industrie, Bankenwesen, Logistik, IT und Energie.

- Interviewteilnehmer unterschiedlicher Positionen im Unternehmen, zumeist aus dem Top-Management.

Bezug nehmend auf die Empfehlungen von Meuser und Nagel (2005, 73) (vgl. Abschnitt 5.1.) wurden Gesprächspartner ausgewählt, die Verantwortung für Problemlösungen tragen und aufgrund ihrer hierarchischen Stellung bevorzugt Zugang zu Informationen erhalten.

- Interviewteilnehmer aus Praxis und Wissenschaft.

Um auch die wissenschaftliche Perspektive bei der Modellüberprüfung abzudecken und damit die unterschiedlichen Perspektiven noch zu erweitern, wurden neben Experten aus der Unternehmenspraxis auch habilitierte Wissenschaftler mit Bezug zum Thema Personalrisikomanagement angesprochen und in die Stichprobe aufgenommen.

Im Gegensatz zur Methode der theoretischen Selektion wurde bei dieser Untersuchung bereits im Vorfeld ein Stichprobenumfang von 10-12 Interviewteilnehmern festgelegt, um durch eine hohe Fallzahl möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erreichen. Diese angestrebte Anzahl zu befragender Personen wurde im Laufe der Untersuchung auf 14 Interviewteilnehmer erweitert. Anders als bei einer Zufallsstichprobe innerhalb quantitativer Methoden ist bei qualitativen Erhebungsmethoden die Stichprobe in der Regel nicht vorab definiert und kann im Verlaufe der

[32] Glaser und Strauss entwickelten diese Methode ihm Rahmen der Grounded Theory (Lamnek, 2005, 188). Traditionell wird diese Auswahlmethode in explorativen Studien angewendet. Sie unterscheidet sich von anderen Techniken darin, dass die Fallzahl zu Beginn der Untersuchung noch unbekannt ist und im Laufe der Untersuchung immer wieder angepasst wird, bis es schließlich zu einer theoretischen Sättigung kommt (Merkens, 2008, 2295-297).

Untersuchung angepasst werden (Gläser & Laudel, 2010, 118; Lamnek, 2005, 188). Konkrete Vorgaben bezüglich einer Interviewanzahl, um die Qualität an erforderlichen Informationen zu erhalten, gibt es laut Gläser und Laudel (2010, 104) nicht, auch wenn grundsätzlich eine starke empirische Absicherung durch eine möglichst hohe Anzahl befragter Personen angestrebt wird. Die verfügbaren Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell etc.) entscheiden meist über die Anzahl der durchzuführenden Interviews (Gläser & Laudel, 2010, 105).

Die Mitglieder des Goinger Kreises nahmen bei der Suche nach Gesprächspartnern eine Multiplikatorfunktion ein, die nach Bogner und Menz (2009, 8) den Feldzugang wesentlich vereinfach kann und soweit verfügbar unbedingt genutzt werden sollte. Dies erwies sich als besonders wertvoll und es konnten sowohl über die Mitglieder des Goinger Kreises, als auch über private Kontakte ausreichend Interviewpartner gewonnen werden. Durch diese Empfehlungen seitens der Experten entstehen nach Merkens (2008, 293) sogenannte „geklumpte Stichproben“, da die Kontakte meist aus dem Bekanntenkreis kommen und damit ähnliche soziale Merkmale aufweisen. Die folgende Tabelle 2 zeigt eine Übersicht über die verwendete Stichprobe mit einer kurzen Beschreibung der Position im Unternehmen oder des Tätigkeitsbereichs der Wissenschaft als Untermauerung der Expertenrolle.

Nr	Name, Vorname	Branche	Unternehmen	Position
1	**Prof. Dr. Paul, Christopher**	Wissenschaft	Universität Mannheim	Dissertation zum Thema Personalrisikomanagement; heute: Manager Personal und allgemeine Verwaltung
2	**Prof. Dr. habil Settnik, Ulrike**	Wissenschaft	Fachhochschule Bielefeld	Professorin BWL, Forschungsschwerpunkt u.a.: Risikomanagement
3	**Titzrath, Angela**	Logistik	Deustche Post AG	Personalvorstand Deutsche Post AG
4	**Tautz, Andreas**	Logistik	Deutsche Post AG	Leitung des betriebsärztlichen Dienstes, Leiter konzernweites Gesundheitsmanagement
5	**Hoyndorf, Karen**	Beratung	Fusiona e.K.; (ehemalig Accenture GmbH)	Inhaberin Fusiona e.K.; ehemalige Geschäftsführerin der Accenture GmbH
6	**Büning, Norbert**	Beratung	Accenture GmbH	ehemaliger Geschäftsführer
7	**Dr. Marquardt, Thomas**	Industrie	Infineon Technologies AG	Corporate Vice President, Global Head of Human Resources
8	**Liebelt, Frank**	Industrie	Vaillant GmbH	Group Director Human Resources
9	**Pothmann, Hilger**	Bank	Deutsche Bank AG	Personalleiter Region Nord
10	**Büdel, Oliver**	Bank	DZ-Privatbank AG	Leiter Personal
11	**Mathiessen-Kreuder, Ursula**	IT	CSC Deutschland	Stellvertetende Arbeitsdirektorin, Schwerpunkt HR Business Partner
12	**Schmidt, Peter**	IT	CSC Deutschland	Assistant General Counsel Board Area Human Resources & Legal Affairs
13	**Brunner, Jan**	Energie	EnBW AG	Personalcontrolling für die Themen: Personalplanung, Risikomanagement, internes Kontrollsystem.
14	**Haas, Thilo**	Enegie	EnBW AG	Leiter Personalcontrolling

Tabelle 2: Die Stichprobe der Experteninterviews

Die Stichprobe setzt sich zusammen aus sieben Mitgliedern des Goinger Kreises und sieben externen Personen. Alle Befragten sind seit mehreren Jahren im Bereich Personalmanagement tätig, viele davon in verantwortungsvollen Führungspositionen. Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit und dem alltäglichen Kontakt mit dem Thema Personalrisikomanagement[33] sehen die Autorinnen die Zuschreibung des Expertenstatus für diese Stichprobe als gerechtfertigt an.

5.2.3. Der Interviewleitfaden

Zur inhaltlichen Vorstrukturierung des Interviews wurde ein Interviewleitfaden, bestehend aus vier unterschiedlichen thematischen Blöcken entwickelt. Die Interviewführung anhand eines Leitfadens hat nach Meuser und Nagel (2005, 77) gegenüber dem unstrukturierten Interview mehrere Vorteile. Der Leitfaden trägt zur Fokussierung des Gespräches bei und beugt dadurch unnötigen Abschweifungen vor. Ein Leitfaden optimiert darüber hinaus den zeitlichen Ablauf

[33] Vergleiche hierzu die Transkriptionen im Angang B und die Antworten auf die Frage „Wo und wie kommen Sie mit dem Thema Personalrisiko in Berührung?“

des Interviews. Außerdem trägt die Arbeit des Forschers am Leitfaden zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den anzusprechenden Themen bei und stellt damit eine adäquate Vorbereitung auf die Interviewsituation sicher (ebd.). Diese Vorbereitung ermöglicht die nötige Offenheit im späteren Interviewverlauf (Meuser & Nagel, 2005, 78). Des Weiteren bildet der Leitfaden ein inhaltliches Gerüst zur Orientierung, durch dessen Berücksichtigung die Interviews vergleichbar gemacht werden (Bortz & Döring, 2009, 314). Die Einhaltung der Fragenreihenfolge kann nach Trinczek (2005; zitiert nach Helfferich, 2011, 164) im Verlauf des Interviews flexibel gestaltet werden, wobei themenabhängig zu einer Öffnung mit Fortschreiten des Gespräches geraten wird. So wurde die Reihenfolge der Fragen in den durchgeführten Interviews je nach Gesprächsverlauf flexibel gehandhabt.

Bei der Konstruktion des Interviewleitfadens fanden die Empfehlungen von Helfferich (2011, 178-189) sowie von Gläser und Laudel (2010, 120-153) Berücksichtigung, um ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen bei der Leitfadenkonstruktion sicher zu stellen. Für den spezifischen Fall des Experteninterviews schlägt Helfferich (2011, 179) neben einer inhaltlichen Strukturierung des Interviews eine Fragenformulierung vor, die direkt auf die entscheidenden Informationen abzielt. Im Gegensatz zu anderen Interviewformen wird bei der Anwendung von Experteninterviews von Aufforderungen zum offenen oder freien Erzählen entschieden abgeraten (Helfferich, 2011, 179). Gläser und Laudel (2010, 146) empfehlen das Zusammenfassen von inhaltlich zusammengehörenden Fragen, um einen natürlichen Gesprächsverlauf zu erleichtern. Dies wurde in der vorliegenden Untersuchung durch die Zusammenfassung von thematisch verwandten Fragen in sog. Frageblöcken umgesetzt. Wesentliche Bestandteile der Leitfadenkonstruktion waren die inhaltliche und formale Strukturierung in Fragen- und Strukturierungsblöcke, sowie die Formulierung und Auswahl der einzelnen Fragen. Bei der Fragengenerierung wurden auf möglichst klare und einfache Formulierungen geachtet (Gläser & Laudel, 2010, 140-150).

Da nicht nur die Interviewdurchführung, sondern auch die Auswertung der Interviews anhand dieses Leitfadens erfolgten, werden die einzelnen Bestandteile des Leitfadens nachfolgend beschrieben. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang B zu finden.

Inhaltlich besteht der Leitfaden aus **vier unterschiedlichen Fragenblöcken** und **drei ergänzenden Strukturierungsblöcken**[34]. Der Leitfaden umfasst knapp zwei Seiten und enthält

[34] Der Begriff „Strukturierungsblöcke“ wurde hier von den Autorinnen gewählt um auszudrücken, dass diese keine inhaltlichen Fragen beinhalten. Vielmehr beinhalten diese Blöcke Rahmeninformationen zum Interview.

zu jedem Block ausformulierte Fragen, um eine effiziente Interviewdurchführung sicher zu stellen (Gläser & Laudel, 2010, 144).

Strukturierungsblöcke I und II: Um einen sanften Einstieg in das Interview zu ermöglichen und eine offene Gesprächsatmosphäre zu erzeugen, wurden dem ersten thematischen Fragenblock zwei einleitende Strukturierungsblöcke vorangestellt (ebd.). Block I enthält klärende Aspekte über den Anlass, den Inhalt und den Verlauf des Interviews und erinnert den Interviewer an die Klärung formaler Aspekte. Zur Verifizierung des Expertenstatus werden die Interviewteilnehmer im Strukturierungsblock II um eine kurze Beschreibung ihres beruflichen Werdegangs, ihrer derzeitigen Position und den Kontaktpunkten mit dem Thema Personalrisiko gebeten.

Da ein wesentlicher Teil des Interviews aus Fragen mit Bezug zum erarbeiteten Modell besteht, wird an dieser Stelle das Modell anhand einer PPT-Präsentation vom Interviewer vorgestellt. Die PPT-Präsentation ist in Anhang C zu finden.

Fragenblöcke I und II: Diese Fragenblöcke zielen auf ein Feedback bezüglich des entwickelten Personalrisikomodells ab. Zum einen geht es um die inhaltliche Vollständigkeit des Modells (Fragenblock I), zum anderen um die Verständlichkeit der Darstellungsweise (Fragenblock II). Diese beiden Themenböcke enthalten in erster Linie Meinungsfragen, da die subjektive Stellungnahme und Einschätzung des jeweiligen Experten bezüglich des Modells erfasst werden sollen (Gläser & Laudel, 2010, 122). Neben dem inhaltlichen Feedback werden hier auch Kontaktpunkte mit einzelnen Personalrisiken erfragt, um eventuelle Unterschiede zwischen Unternehmen und Branchen zu identifizieren.

Fragenblöcke III und IV: Die Fragen in diesem Block gehen teilweise über die Modellentwicklung hinaus und sollen einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Trends geben. Auch die hier gesammelten Fragen zielen auf Meinungen und subjektive Einschätzungen ab. Ziel des Fragenblocks III ist es herauszufinden, in wieweit HR mit dem entwickelte Modell einen strategischen Beitrag leisten kann. Hier wird unter anderem eine hypothetische Frage bezüglich einer möglichen Rollenveränderung von HR gestellt, um so eine subjektive Stellungnahme bezüglich möglicher Auswirkungen der Modelleinführung in die Praxis zu erhalten (Gläser & Laudel, 2010, 124). Nach Gläser und Laudel (2010, 124) sind hypothetische Fragen ein geeignetes Instrument, um Einstellungen zu ermitteln. Die Fragen in Block IV beziehen sich auf die Einschätzung des risikosteuernden Einflusses von HR und auf die Beurteilung bedrohlicher Personalrisiken von heute und in der Zukunft.

Strukturierungsblock III: Im Gesprächsabschluss wird dem Befragten Raum für Anmerkungen und Fragen eingeräumt, bevor das Gespräch mit einer kurzen Erklärung zum Umgang mit den

Ergebnissen beendet wird. Die abschließende Berücksichtigung von Anmerkungen und offenen Fragen am Ende des Interviews ist nach Gläser und Laudel (2010, 149) aus zwei Gründen wichtig: Einerseits können so Inhalte aufgegriffen werden, die im Interview keine Berücksichtigung fanden und anderseits wird das Gespräch dadurch auf eine für den Interviewten angenehme und wertschätzende Art und Weise beendet.

5.2.4. Die Interviewdurchführung

Die Interviews wurden in Form von Tandem-Interviews von den beiden Autorinnen entlang des Leitfadens durchgeführt. Bei der Durchführung wurde auf die Einhaltung allgemeiner Interviewregeln wie ein Aktives Zuhören, das Vermeiden unangemessener Unterbrechungen, das Nachfragen bei Verständnisproblemen und das Unterlassen von Bewertungen geachtet (Gläser & Laudel, 2010, 172-177). Die Interviewführung zu zweit ermöglicht eine hohe Aufmerksamkeit und gegenseitige Entlastung durch die Möglichkeit der Rollenteilung (Gläser & Laudel, 2010, 154-155). Abwechselnd wurden hier die Rollen des „Fragenden“ und des „Nachfragenden“ übernommen. Sieben Gespräche fanden telefonisch statt und sieben persönlich (face-to-face). Aufgrund zeitlicher und finanzieller Ressourcenbeschränkung konnten nicht alle Interviews persönlich durchgeführt werden. Bei den Telefoninterviews wurde das Modell anhand der Informationen auf der Website[35] vorgestellt und erklärt. Zu Auswertungszwecken wurden alle Interviews nach Einwilligung des Interviewten auf Tonband aufgezeichnet. Um nicht unter Zeitdruck zu geraten waren alle Gespräche auf eine Dauer von 60 Minuten angesetzt. Obwohl die meisten Gespräche innerhalb von 45 Minuten abgeschlossen werden konnten, blieben bei manchen Interviews aus Zeitgründen und bedingt durch Unterbrechungen die einen oder anderen Fragen offen.

Durch den Einsatz der Experteninterviews zur Evaluation des entwickelten Personalrisikomodells waren die Interviewenden keine Laien, sondern nahmen die Rolle von Co-Experten ein. Die Gespräche hatten dadurch phasenweise den Charakter einer Fachdiskussion und konnten auf Augenhöhe geführt werden (Bogner & Menz, 2009a, 77-78). Mit entscheidend für das Gelingen der Experteninterviews dieser Untersuchung war das der Arbeit entgegengebrachte Interesse der Befragten. Dieses gegenseitige Interesse am Gedankenaustausch ist grundlegend für den erfolgreichen Verlauf von Interviews (Meuser & Nagel, 2005, 79). Damit Auffälligkeiten zur Interviewatmosphäre nicht verloren gehen und in der Auswertung berücksichtigt werden können, rät Helfferich (2011, 193) diese in Interviewprotokollen

[35] Damit die Informationen zum Modell und dessen Entwicklung im Internet nicht frei zugänglich sind, wurde der Zugang erst kurz vor dem jeweiligen Gespräch freigeschalten und gleich im Anschluss wieder blockiert.

festzuhalten. In dieser Untersuchung wurde allerdings auf Interviewprotokolle verzichtet, da die Berücksichtigung von atmosphärischen Auffälligkeiten im Falle der nicht-interpretativen Auswertung dieser Untersuchung keinen Mehrwert liefert. Außerdem sind in den durchgeführten Interviews keine Auffälligkeiten zu berichten.

5.2.5. Die Interviewauswertung

Die Strategie der Datenauswertung orientiert sich an den Ausführungen von Meuser und Nagel (2005, 80-92) zur interpretativen Interviewauswertung von leitfadengestützten Experteninterviews und wurde auf die Bedingungen dieser Untersuchung angepasst[36]. Anhand eines thematischen Vergleichs der Expertenaussagen können mit dieser Methode Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Antworten erkannt werden (Meuser & Nagel, 2005, 80). Da das Herausfiltern von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den Expertenaussagen Ziel dieser Modellevaluation ist, eignet sich diese Auswertungsmethode für diese Untersuchung und findet entsprechend Anwendung.

Beim thematischen Vergleich werden thematisch einheitliche Aussagen und Inhalte in Einheiten zusammengefasst, unabhängig von der Textstelle an der sie fallen (Meuser & Nagel, 2005, 81). Dabei erleichtert eine Auswertung entlang des Interviewleitfadens die Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Helfferich, 2011, 180-181). Dieser Nutzen einer leitfadenorientierten Auswertung wurde hier mit der Verwendung des Leitfadens als thematisches Raster genutzt. Anhand des Leitfadens wurden die Aussagen den jeweiligen Frageblöcken I-IV zugeordnet und miteinander verglichen[37]. Die Datenauswertung dieser Untersuchung lief in drei Schritten ab:

(1) Transkription: In einem ersten Schritt wurden die Audiodateien der Interviews mit Hilfe des Computerprogramms F4 transkribiert und anschließend anonymisiert. Von aufwendigen Notationssystemen wurde in der Transkription abgesehen, da es bei Expertenwissen um „gemeinsam geteiltes Wissen“ (Meuser & Nagel, 2005, 83) geht und themenzentrierte Fragestellungen Gegenstand der Interviews sind (ebd.). Die Interviews wurden dann vollständig transkribiert, wenn der Gesprächsverlauf ideal abgelaufen ist (Meuser & Nagel, 2005, 83). Ein idealer Verlauf meint hier eine Fülle inhaltlich relevanter Aussagen. In der Mehrheit der Fälle haben sich die Gesprächspartner als kompetent und die inhaltlichen Aussagen als relevant herausgestellt, sodass auch die Mehrzahl der Interviews vollständig transkribiert wurde. Bei

[36] Meuser und Nagel (2005, 80) verstehen die Anwendung ihrer Auswertungsmethode als Modellvorschlag, der an die Bedingungen der jeweiligen Untersuchung flexibel anzupassen ist.

[37] Meuser und Nagel (2005, 82) empfehlen die Auswertung anhand des Interviewleitfadens bei der Untersuchung von Wissen im betrieblichen Kontext. Bei Bedarf können und sollen diese thematischen Blöcke bei der Auswertung modifiziert und an die Anforderungen der Auswertung angepasst werden. Die war im vorliegenden Fall jedoch nicht notwendig.

ausschweifenden Gesprächen, deren Inhalt nicht Teil des Forschungsinteresses war, wurden Textpassagen nur selektiv oder gar nicht transkribiert (Meuser & Nagel, 2005, 83). Die Transkriptionen sind in Anhang B zu finden.

(2) Paraphrasen und thematischer Vergleich: Das Paraphrasieren dient zur Verringerung von Komplexität (Meuser & Nagel, 2005, 82). In diesem Schritt wurden von den Autorinnen die thematisch relevanten Inhalte der Befragten in eigenen Worten unabhängig voneinander aufgeschrieben und den thematischen Blöcken des Leitfadens zugeordnet (Meuser & Nagel, 2005, 82). Die Paraphrasen sind in Anhang B zu finden.

(3) Prüfung der Urteilsübereinstimmung: Das Paraphrasieren unabhängig voneinander durchzuführen ist ein wichtiges Detail bei dieser thematischen Auswertung, um Interrater-Reliabilität sicher zu stellen (Wirtz & Caspar, 2002, 14-17). Dadurch kann die Zuverlässigkeit der Messung überprüft werden (Wirtz & Caspar, 2012, 15). In einem letzten Auswertungsschritt wurden schließlich die Übereinstimmungen der Paraphrasen und der thematischen Einordnung überprüft und aufkommende Diskrepanzen wurden diskutiert und beseitigt. Als Ergebnis aus diesem Schritt wurden die beiden unabhängigen Paraphrasen der Autorinnen in gemeinsame Paraphrasen zusammengeführt. Die Paraphrasen dieses Schrittes sind ebenfalls in Anhang B zu finden.

5.2.6. Kritische Würdigung der Vorgehensweise und der Stichprobe

Das Experteninterview zu Evaluationszwecken einzusetzen hat sich in dieser Untersuchung als wertvolle Methode erwiesen, mit dessen Hilfe eine Fülle an Feedbackinformationen zum Modell und Einschätzungen bezüglich der Entwicklung des Themas Personalrisikomanagement gewonnen werden konnten. Die forschungsökonomischen Vorzüge dieser Methode haben mit einer Fallzahl von 14 Befragten eine gute empirische Absicherung ermöglicht. Bei der Stichprobenauswahl und dem Vorgehen bei der Interviewauswertung orientierten sich die Autorinnen soweit an existierenden, kodifizierten Verfahren, um damit die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise zu gewährleisten (Steinke, 2008, 324). Durch den hohen Standardisierungsgrad bei der Interviewdurchführung (Interviewleitfaden, Durchführung als Tandem-Interviews, Tonbandaufzeichnungen, Standardisierung des Ablaufs etc.) wurden interviewtypischen Störvariablen, wie beispielsweise dem Interaktionseffekt, vorgebeugt (Bogner, 2009, 15; Lamnek, 2010, 321-325). In der unabhängigen Auswertung der Interviewdaten zweier Beobachter konnten nur wenige Abweichungen in der Urteilsbildung

festgestellt werden, was als ein Indiz für die Güte der Methode und die Eindeutigkeit der Ergebnisse gewertet werden kann (Wirtz & Caspar, 2002, 15).

Die Multiplikatorfunktion der Goinger Kreis Mitglieder bei der Stichprobenauswahl birgt nach Gläser und Laudel (2010, 118) die Gefahr einer Verzerrung bei der Auswahl. Durch den vereinfachten Zugang können Interviewpartner ausgewählt werden, die als Experten gar nicht geeignet sind (Gläser & Laudel, 2010, 118). Die Eignung der vermittelten Kontakte konnte in dieser Untersuchung jedoch eindeutig belegt werden (vgl. Abschnitt 5.2.2.). Dass ein Teil der Interviewpartner auch im Prozess der Modellentwicklung beteiligt war, ist durch die Rahmenbedingungen dieser Arbeit begründet. Da die Arbeit im Rahmen einer Projektgruppe des Goinger Kreises entstanden ist, waren am Prozess der Modellentwicklung und -auswertung alle Projektmitglieder beteiligt. Die Tatsache, dass die Hälfte der Interviewpartner aus dem Expertenkreis des Goinger Kreises stammt, gibt dieser Stichprobe, ähnlich wie in der Gruppendiskussion, einen normativen Charakter. Die Auswirkungen des normativen Charakters der Stichprobe auf die Eingrenzung der Ergebnisse werden in Kapitel 7 ausführlicher diskutiert.

6. Ergebnisse der Modellüberprüfung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt und Konsequenzen für das Modell abgeleitet. Die Gliederung der Ergebnisse folgt dabei der Struktur des Leitfadens und ist in vier Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt umfasst inhaltliches Feedback zum entwickelten Modell (Fragenblock I), während im zweiten Abschnitt die Ergebnisse in Bezug auf die Darstellungsweise des Modells zusammengefasst werden (Fragenblock II). In den Abschnitten drei und vier werden schließlich Ergebnisse zum strategischen Beitrag (Fragenblock III), der durch das Modell geleistet werden soll, und zu den Themen Ausblick und Trends (Fragenblock IV) gesammelt. Abschließend folgen eine Bewertung der Ergebnisse sowie die Ableitung von Konsequenzen für das Modell.

6.1. Inhaltliches Feedback zum Modell – Fragenblock I

Leitfrage A: Vollständigkeit des Modells

„Das ist jetzt relativ vollständig. Mir fällt jetzt nichts mehr ein, was ich nicht doch dann irgendwie noch unter einem dieser Felder definieren kann. Ich finde das ist jetzt sehr, sehr vollständig." (Befragter B14)

„Die Risiken, die sie aufgeführt haben sind teilweise so auf der Metaebene, dass man da sehr viel drunter subsummiert vermuten könnte. Sie haben den HR Managementbereich sehr filigran aufgefächert, da ist alles dabei." (Befragter B9)

„Die Themen sind so allgemein, dass es alles ziemlich abdeckt. Ich glaube, dass sich die Prioritäten verschieben." (Befragter B10)

Die dem Modell zugrundeliegende Systematik der vier Säulen, wird als ausreichend allgemein und abstrakt gewertet, um alle HR relevanten Risiken abzudecken. In den Gesprächen wurden einige Punkte genannt, die nicht explizit unter den vier Säulen aufgeführt sind, diesen aber zugeordnet werden konnten:

- Kapitalmarkt
- Reputationsrisiko
- Beschäftigungsfähigkeit im Sinne von flexibel und qualifiziert sein, nicht nur unter gesundheitlichen Aspekten
- Extraevents, als plötzlich auftretende, unvorhersehbare Ereignisse, welche die Kontinuität der Geschäftsprozesse beeinträchtigen
- Themenkomplex Demographie (alternde Belegschaft/Gesellschaft und Fachkräftemangel)

- Das Nicht-Nutzen moderner Technik bzw. deren missbräuchliche Anwendung
- Interne Globalisierung im Konzern
- Ordnungsrisiken (externe Regulatorik aus der Politik, interne Individualregelungen in Verträgen)
- Höhere Personalkosten als geplant (z.B. durch Tarifsteigerungen)
- Aufbau und Förderung einer positiven Arbeitgebermarke als Aufgabe von HR (Personalmarketing)
- Teilzeitmöglichkeiten, Familienverträglichkeit
- Integrationsfähigkeit von Mitarbeitern
- Führungsleitbild des Unternehmens
- Unternehmenskultur
- Professionalität von HR
- Instrumente werden nicht oder falsch genutzt (z.B. Kompetenzmodelle)
- Bewegungsfähigkeit vom Unternehmen („agility“)
- Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretung
- Supply and Demand
- Black Swan
- Streikrecht

Es wird von mehreren Befragten empfohlen, diese Unterpunkte in den Definitionen der einzelnen Risikofelder unterzubringen, um dadurch die wirklich aktuellen Themen des Personalrisikomanagements abzudecken und damit das Modell praxisnah zu gestalten.

Die Frage bezüglich der Kontaktpunkte mit Personalrisiken findet aus inhaltlicher Relevanz in diesem Fragenblock Berücksichtigung. Diese Frage wird in ähnlicher Form zur Überprüfung der Expertenrolle in Strukturierungsblock II gestellt und nimmt somit eine Art Doppelfunktion ein. Die inhaltliche Auswertung der Kontaktpunkte mit Personalrisiken gibt schließlich Aufschluss über möglicherweise dominante Personalrisiken und über mögliche Unterschiede je nach Branche. Dies zeigt sich u.a. im folgenden Beispiel:

„Nehmen wir mal das Beispiel Windkraft und Heizungsbau. Windkraft ist eine echte Achterbahnindustrie, also das ökonomische Umfeld extrem hoch und runter. In der Heizungsindustrie extrem stabil.“ (Befragter B6)

Generell ist festzustellen, dass der Kontakt mit Personalrisiken je nach Branche unterschiedlich ist. Die größten Unterschiede fallen beim Vergleich der Beratungsbranche mit den übrigen

vertretenen Branchen auf. Als dominante Risiken wurden hier genannt: Work-Life-Balance, Erwartungsmanagement, Frauen und deren Möglichkeiten zu wachsen und ein angemessenes Verhältnis von „Supply and Demand“. Über alle Branchen hinweg wurde Kontakt mit den folgenden Personalrisiken am häufigsten genannt (jedes der folgenden Risiken wurde von mindestens drei Befragten genannt): ökonomisches Umfeld, demographischer Wandel aus dem Bereich Gesellschaft, Thema Führung, politische Rahmenbedingungen, Organisationsrisiken, Compliance-Risiko und Bleiberisiken generell.

6.2. Feedback zur Darstellungsweise – Fragenblock II

Leitfrage B: Verständlichkeit der Darstellungsweise

a) Verständlichkeit der Grobstruktur (vgl. Abbildung 8, Abschnitt 4.4.4.)

Als eingängig und leicht verständlich werden die Bereiche „Risiken durch das Umfeld“ und „Risiken durch die Personen und ihre Interaktionen“ gesehen. Der Bereich „Risiken durch die Organisation“ ist verständlich, aber für den ein oder anderen weniger eingängig. Erklärungsbedarf sieht die Mehrheit der Befragten für den Bereich „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“. Befragter B1 rät zu einer Abkopplung dieses Bereichs in der Darstellungsweise von den drei anderen, um dieses Verständnisproblem zu lösen. Damit ergeben die anderen drei Risikofelder (Umfeld, Organisation, Personen) einen Fluss und es wird deutlich, dass man aus Gründen der Relevanz diesen einen Organisationsbereich als Risikofeld nochmal separat aufführt. Das macht deutlich, dass dieser Bereich erheblich für das Modell ist.

Von zwei Interviewpartnern wurden die Pfeile zur Darstellung der Interkationen und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risikofeldern kritisiert, da sie ihrer Meinung nach auf den ersten Blick und ohne Erklärung keine Interdependenzen oder Wechselwirkungen abbilden. Es kommt demnach nicht deutlich genug heraus, dass die Einzelrisiken als nicht trennscharf zu verstehen sind. Mit einer Erklärung zu den Pfeilen könnte man diese allerdings so beibehalten.

Zwei der Befragten hatten keinerlei Verständnisprobleme und bezeichnen die Darstellungsweise in der Grobansicht als eindeutig und verständlich.

b) Sichtbare Unterscheidung von Extern/Intern

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten sieht einen Mehrwert in der sichtbaren Unterscheidung von externen und internen Risikofeldern. Als Argumente für die Unterscheidung werden folgende genannt:

- Risiken lösen Angst aus. Durch diese Unterscheidung kann man die Risiken direkt lokalisieren und damit Angst reduzieren.
- Diese Differenzierung zeigt Handlungsbereiche auf und hilft damit, zu sehen, wo man Empfänger ist und wo Gestalter. Extern zeigt, dass dort der Einfluss begrenzt ist. Intern ist der Einfluss wesentlich höher.
- Diese Unterscheidung macht Sinn, weil der Umgang mit externen bzw. internen Risiken unterschiedliche Maßnahmen erfordert und unterschiedliche Grade der Beeinflussung möglich sind. Externe Dinge kann man im Vorfeld nicht beeinflussen, aber darauf vorbereitet kann man besser damit umgehen. Intern kann man die Rahmendbedingungen so gestalten, dass die Risiken nicht eintreten. Diese Differenzierung hilft somit bei der Risikowürdigung und bei der Risikobewertung.
- Unter Umständen adressieren die externen und die internen Risiken unterschiedliche Personen und/oder Kompetenzen.

Drei der befragten Personen halten diese Untergliederung für überflüssig, da sich diese für sie auch ohne die explizite Bezeichnung von Extern und Intern durch die Unterpunkte der jeweiligen Felder ergibt.

c) Prominentere Darstellung einzelner Risiken

Die Notwendigkeit, das Modell weiter aufzugliedern und mehr Unterpunkte in den einzelnen Risikofeldern aufzunehmen, wird von der Mehrheit der befragten Personen nicht gesehen. Eine weitere Aufgliederung würde die Komplexität des Modells deutlich erhöhen, wovon stark abgeraten wird. Jedoch wird auch hier dazu geraten, aktuellen Themen Platz in den Definitionen der Unterpunkte einzuräumen. Aktuelle Themen sind das, wonach Praxisexperten suchen und wenn sie diese nicht direkt finden, bekommt das Modell möglicherweise Akzeptanzprobleme.

Die prominente Darstellung des Bereichs „Risiken durch die Organisationseinheit HRM“ wird von einigen Interviewten in Frage gestellt mit dem Argument, dass sich HR damit zu wichtig nimmt. Auffällig dabei ist, dass diese Ansicht Interviewte aus Unternehmen teilen, deren Personalabteilung nicht nach dem Business Partner Modell aufgestellt ist.[38]

Um Übertragbarkeit auf andere Personalbetreuungskonzepte herzustellen schlägt der Befragte B1 vor, den Bereich „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“ anders zu gestalten: In dieser Form hat das Modell nur Gültigkeit für Unternehmen, die nach dem Business Partner Modell aufgestellt sind. Gemeint sind aber doch Risiken, die aus der Ausübung der jeweiligen

[38] „Business Partner Modell“ bezeichnet hier das Personalbetreuungsmodell nach Dave Ulrich (1997) und dessen Weiterentwicklungen, worin HR als strategischer Wertschöpfungspartner verstanden wird.

Funktion aus der HR Funktion heraus entstehen können. Er leitet daraus ab, dass man den Bereich als „Risikobereich der nicht adäquaten Rollenausführung und Rollenwahrnehmung von HR“ bezeichnen kann und somit den Einbezug der wesentlichen Personalbetreuungsmodelle ermöglicht. So kann man auch Unternehmen mit anderen Personalbetreuungsmodellen, nicht nur jenen mit dem Business Partner Modell, einschließen. Die anderen Ansätze sind auf diese Weise zumindest untergebracht, auch wenn man sich in der Ausführung dieser Arbeit auf den Business Partner Ansatz beschränkt.

6.3. Feedback zum strategischen Beitrag – Fragenblock III

Leitfrage C: Strategischer Beitrag durch eine Implementierung in die Unternehmenspraxis – Veränderung der Rolle von HR?

Das Urteil, in wieweit HR durch die Implementierung dieses Modells eine Rollenveränderung erlebt und damit einen strategischen Beitrag leisten kann, fällt gespalten aus.
Die wesentlichen Aussagen lassen sich zusammengefasst in vier Positionen (I-IV) darstellen, die jeweils von mehreren Befragten geteilt werden und im Folgenden aufgeführt sind.

(I)
„Damit spielen wir natürlich eine ganz andere, vor allem strategische Rolle, um den Fokus der Entscheidungsträger auf die wichtigen Dinge, die erst übermorgen Risiko werden, zu lenken.“ (Befragter B6)

Die Implementierung einer solchen systematischen Art der Personalrisikobetrachtung hätte Auswirkungen auf die Rolle von HR:

- HR würde Teilbereich des Geschäftszielemanagements werden.
- Das Spektrum der Risikobetrachtung erweitert sich um die Felder Umfeld und Organisation, die bisher nicht im HRM Spektrum enthalten waren.
- Die HR Abteilung brächte entsprechend kompetente Mitarbeiter.
- HR Abteilung muss so aufgestellt und gemanaged werden, dass die Umfeldrisiken stärker berücksichtigt werden.
- Hat Einfluss auf den Aufbau der HR Organisation. Eine Implementierung bedarf einer breiten Aufstellung des Organisationsbereichs HRM.
- Es würde dazu beitragen, dass man einen Schritt Richtung strategischen Beitrag geht.

(II)

„Entscheidend ist, dass Sie am Ende Personaler in Amt und Würde haben und in den Funktionen haben, die diese Rollen hier ausüben können." (Befragter B1)

„Also letzten Endes braucht man die Fähigkeit und Kompetenz diese Rollen auszufüllen, um überhaupt das Thema auf den Tisch bringen zu können" (Befragter B9)

Als notwendige Voraussetzungen, damit HR mit diesem Modell einen strategischen Beitrag leisten kann, werden folgende Aspekte genannt:

- Eine entsprechend kompetente HR Abteilung. Es bedarf der strategischen DNA und man benötigt Mitarbeiter, die als Business Verbündeter agieren und mit dem Modell umgehen können.
- Die Beschäftigung mit dem Thema und sich Gehör zu verschaffen.
- Eine Professionalisierung von HR; proaktives Handeln und das Leben der Rolle des Glaubwürdigen Aktivisten.
- Ein Personalcontrolling mit guter Datenbasis.

(III)

„Wir haben diese Dinge, aber wir haben sie verstreut." (Befragter B11)

„Trotzdem habe ich mir überlegt, dass es vielleicht nicht schlecht wäre, das Thema zusammen zu fassen und nochmal strukturiert darzustellen als Personalrisikobericht. Das wäre aus meiner Sicht ein echter Benefit, wo man auch nochmal seitens des Business eine andere Aufmerksamkeit auf die Themen insgesamt lenkt. Ich glaube das wäre für die meisten Unternehmen interessant, egal welche Größe die haben." (Befragter 12)

In Unternehmen, die bereits eine Art Personalrisikomanagement betreiben sehen einige Befragte keine Rollenveränderung durch eine Modellimplementierung. Die Themen werden zwar bereits bearbeitet, aber nicht unter der expliziten Bezeichnung „Personalrisiko". Den Nutzen dieser Strukturierung sehen sie eher für einen „Personalrisikobericht", in dem das Thema dann stärker strukturiert zusammengefasst werden kann.

(IV)

„Jetzt kann ich es klarer benennen, aber jetzt müssen wir auch wissen was kostet uns das Risikomanagement usw. und das wäre dann der Ausblick." (Befragter B9)

„Wie kann man es messen? Über die Messbarkeit, „what gets measured, gets done", kommen Sie an die Themen ran. „(Befragter B9)

„Ich glaube nicht, dass wenn sie strukturiert die Personalrisiken aufführen, dass sie dann besonders mehr Gehör finden oder mehr Akzeptanz da finden können. Erst dann, wenn ich konkret sagen kann, das und das muss passieren." (Befragter B2)

Diese Aussagen verdeutlichen, dass einige der Befragten noch keine Rollenveränderung von HR hin zum Leisten eines strategischen Beitrags durch die Implementierung des Modells sehen, weil das Modell zu kurz greift. Sie bezeichnen dieses Modell als den ersten Schritt. Was allerdings noch fehlt sind Kennzahlen und Handlungsempfehlungen. Erst mit diesen Ergänzungen kann eine Umsetzung in der Praxis geklärt werden.

6.4. Ergebnisse zu den Themen risikosteuernden Einfluss von HR, Ausblick und Trends – Fragenblock IV

a) Stärke des risikosteuernden Einflusses von HR

Die Befragten sehen durchaus Einflussmöglichkeiten von HR in allen drei benachbarten Risikofeldern (Umfeld, Organisation, Personen), jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung. Einig sind sich die befragten Experten darüber, dass der Einfluss auf den internen Bereich (Organisation, Personen) größer ist als auf den externen Bereich (Umfeld). Einige machen nochmal einen Unterschied im internen Bereich und schätzen den Einfluss auf Personen und ihre Interaktionen größer ein als den Einfluss auf die Organisation. Andere bringen diese beiden Felder miteinander in Verbindung und sagen, dass HR über die Organisation auf die Personen und deren Interaktion risikosteuernd einwirken kann. In jedem Fall schätzen die Befragten den Einfluss auf das externe Umfeld geringer ein als auf die beiden internen Bereiche. Einflussmöglichkeiten auf das externe Umfeld werden dennoch deutlich betont und mit Beispielen hinterlegt:

- Besonders im Gesundheitsbereich besteht ein massiver Einfluss über Gremien und Fachausschüsse.
- HR kann versuchen durch bestmögliche Vorbereitung auf eventuelle externe Ereignisse vorbereitet zu sein (kluge Prävention).
- Möglichkeiten des übergreifenden Wirkens (z.B. durch Initiativen wie den Goinger Kreis) sollten genutzt werden.

Aus den oben genannten Punkten ergibt sich, dass generell ein Wirken auf das externe Umfeld in einer Art Expertenrolle als möglich gesehen wird, jedoch nicht in der Rolle des Entscheiders. Zwei der Befragten schließen einen risikosteuernden Einfluss von HR auf das Umfeld aus. Als besonders gut von HR beeinflussbare Einzelrisiken wurden das Risiko der Personalführung, das

Arbeitgeberimage, der Verlust von Schlüsselkräften, das Risiko des Qualifizierungswillen und der Beschäftigungsfähigkeit genannt.

b) Derzeitiges Risiko und Megatrends

Die Aussagen und Ergebnisse zu den derzeit bedrohlichsten Personalrisiken lassen sich als sehr unternehmensspezifisch bezeichnen. Gemeinsamkeiten lassen sich dennoch finden:

- Bei Umstrukturierungsprozessen werden Risiken im Bereich der Organisation als besonders bedrohlich eingeschätzt.
- Die Bleiberisiken werden dem „Daily Business“ zugerechnet und fallen ebenfalls zu den derzeit bedrohlichsten Risiken. Besonders das Compliance-Risiko wird hier hervorgehoben. Für die Bankenbranche wird allerdings das Compliance-Risiko eher als Chance eingeschätzt, da man sich dessen sehr bewusst ist und die Themen Loyalität und Integrität sehr tief in das Wertesystem und die Unternehmenskultur integriert sind.
- Für den Bankenbereich wird die Einmischung der Politik ins Bankengeschäft, sowie die Kapitalmarktentwicklungen (ökonomisches Umfeld) als besonders bedrohlich gewertet.
- Bei global agierenden Unternehmen werden die Gestaltung von transparenten Genehmigungsprozessen und die Integration von Geschäftseinheiten als bedrohliche Risiken genannt.
- Generell werden über den Zeithorizont von zehn Jahren keine großen Veränderungen erwartet. Themen wie der demographische Wandel (Überalterung der Belegschaft, Fachkräftemangel), Gesundheitsmanagement, der Umgang mit technologischen Entwicklungen, Beschäftigungsfähigkeit und Qualifizierung werden für die Zukunft als besonders große Herausforderungen gesehen.

Um das Thema Personalrisikomanagement aus wissenschaftlicher Sicht voran zu bringen, bedarf es der Abbildung der einzelnen Risiken durch Kennzahlen und Indikatoren. Wenn man die Risiken nach der Identifikation auch noch messbar und bewertbar machen kann, dann kann eine breite Akzeptanz des Modells gelingen.

Neben diesen leitfragengestützten Ergebnissen sei hier auf einige ergänzende Anmerkungen bezüglich der Stärken und Schwächen des Modells hingewiesen. Als Stärke wird herausgestellt, dass dies eine wertvolle Arbeit und eine gute Grundlage für weitere Schritte im Personalrisikomanagementprozess ist. Dieser Ansatz wird als bisher fehlend für die Kommunikation zwischen Personalern und dem Business erachtet. Die Tatsache, dass die Modellentwicklung lange, in vielen Schritten und mit vielen Ressourcen abgelaufen ist, wird als

große Stärke bezeichnet und ist durch die Komplexität des Modells begründet. Als Schwäche werden die Redundanzen und nicht überschneidungsfreien Risiken angemerkt. Zudem wird auf eine Überschneidung von Ursache- und Wirkungsbeziehungen hingewiesen. Diese Überschneidung begründet Befragter B14 damit, dass es je nach Unternehmen unterschiedliche Abhängigkeiten von Ursachen und Wirkungen gibt.

6.5. Konsequenzen für das Modell

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews lassen sich einige Konsequenzen für den Inhalt, die Darstellungsweise, die Anwendung und Weiterentwicklung des Modells ableiten, die in diesem Abschnitt näher beschrieben werden:

(1) Inhaltliche Erweiterung und Anpassung der Definitionen der einzelnen Risikofelder (Modell im Detail).

Um dem Modell eine breite Akzeptanz zu sichern und das Modell praxisnah zu gestalten, werden zwei Anpassungen vorgenommen. Zum einen werden die genannten, ergänzenden Punkte unter *Leitfrage A* im vorherigen Kapitel (Kapitalmarkt etc.) in die Definitionen entsprechend aufgenommen und zum anderen werden aktuelle Themen in den Beispielen zu den einzelnen Unterpunkten der vier Säulen ergänzt. Das Dokument mit den Änderungen ist im Anhang A zu finden, worin die Änderungen fett und kursiv markiert sind.

(2) Bestätigung der unternehmensspezifischen Anwendung als „Blaupause“[39]

Aufgrund der unternehmens- und branchenspezifischen Kontaktpunkte der Befragten mit Personalrisiken wird eine möglichst breite und umfassende Abbildung von Personalrisiken als sinnvoll angesehen. Das Modell kann in dieser Weise breite Anwendung finden. Der Blick wird auf alle personalrisikorelevanten Bereiche gelenkt und lässt gleichzeitig jedem Unternehmen die individuelle Entscheidung über zu setzende Schwerpunkte offen und bietet damit die Möglichkeit einer individuellen Anwendung. So kann beispielsweise die Windkraftbranche den Fokus auf ökonomische Entwicklungen legen und die Heizungsindustrie setzt andere, für die Branche entscheidende Schwerpunkte.

(3) Erhalt der expliziten Untergliederung von Extern/Intern

Da die Mehrheit der Befragten die explizite Untergliederung von Extern und Intern in der Darstellungsweise als Mehrwert betrachtet, wird diese Differenzierung beibehalten.

[39] Der Begriff „Blaupause“ meint die Verwendung der Systematik als eine Art Filter bzw. Schablone zur unternehmensspezifischen Anwendung.

(4) Umstellung der Risikofelder in ihrer Reihenfolge

Um die Verständnisprobleme bezüglich des Feldes „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“ zu vermeiden und bereits in der Darstellungsweise diesen Bereich hervorzuheben, wird der Vorschlag der Abkopplung von den anderen drei Bereichen umgesetzt. Das Risikofeld „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“ ist daher am rechten Rand des Modells platziert. Die Anordnung der vier Säulen mit einer Steigerung der Kleinteiligkeit von links nach rechts wird dadurch aufgelöst.

(5) Umbenennung des Risikofeldes „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“

Damit die Übertragbarkeit des Modells auf andere Personalbetreuungskonzepte neben dem Business Partner Konzept gewährleistet ist, wird die Empfehlung eines Interviewpartners zur Umbenennung des Bereichs in eine etwas abgeänderte Formulierung umgesetzt. Diese Umstellung unterstützt das Ziel einer breiten Anwendung des Modells. Das Risikofeld wird daher umbenannt in „Risiken durch die nicht unternehmensziel-adäquate Rollenwahrnehmung und Rollenausführung von HR“. Abbildung 9 zeigt Veränderungen (4) und (5) als Umsetzung im Modell:

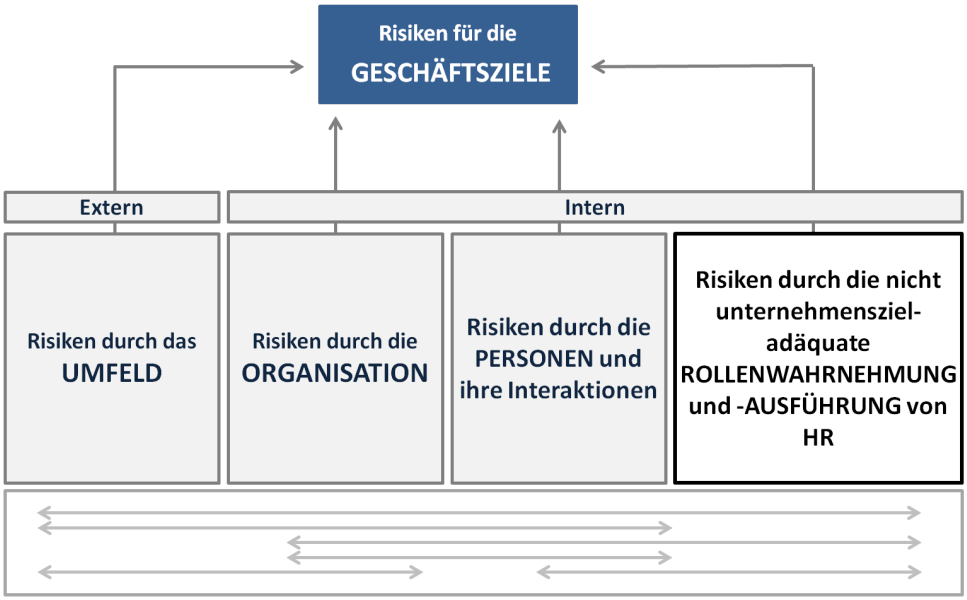


Abbildung 9: Veränderungen in der Grobstruktur nach der Evaluation

(6) Anwendung als Strukturierungshilfe für einen Personalrisikobericht

Neben der Anwendung zur Identifikation von Personalrisiken kann diese Strukturierung auch als Vorlage zur differenzierten und zusammenfassenden Darstellung von Personalrisiken in einem Personalrisikobericht dienen.

(7) Bedarf der Weiterentwicklung

Der erste Schritt zur Handhabung von Personalrisiken ist mit der strukturierten und breiten Identifikation von Personalrisiken gelungen. Damit das Modell Anwendung in der Praxis finden kann, sind allerdings weitere Schritten nötig. Es gilt nun die einzelnen Risiken mit Indikatoren und Kennzahlen zu hinterlegen, um in einem weiteren Schritt Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

(8) Steuerungsimpuls von HR

Ein zentrales Ergebnis der Experteninterviews ist, dass ein risikosteuernder Einfluss von HR in allen drei Bereichen (Umfeld, Organisation, Personen) gesehen wird. Diese Hebelwirkung unterstützt den expliziten Einbezug des Organisationsbereichs HRM, da durch das Handeln und Wirken von HR wesentliche Unternehmensrisiken positiv beeinflusst werden können, um Chancen für das Unternehmen zu sichern.

7. Schlussbetrachtung und Ausblick

Zum Abschluss der Arbeit werden in den folgenden Abschnitten zunächst die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und anschließend hinsichtlich ihrer Gültigkeit kritisch betrachtet. Um eine Weiterentwicklung des Modells vorzubereiten, werden im Ausblick Empfehlungen für zukünftige Entwicklungsschritte gegeben.

7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Als zentrales Ergebnis dieser Untersuchung lässt sich ein positives Feedback bezüglich des entwickelten Modells zusammenfassen. Die dem Modell zugrundeliegende Systematik wird von den Praxisexperten als ausreichend vollständig bewertet, in der alle HR relevanten Risiken untergebracht werden können. Die Darstellungsweise ist, mit einer kleinen Veränderung in der Anordnung der vier Säulen (vgl. Abbildung 9) eingängig und leicht verständlich. Die explizite Differenzierung der vier Säulen in interne und externe Risikofelder zeigt Handlungsbereiche auf und erleichtert die direkte Lokalisierung der Risiken. HR kann auf alle Felder risikosteuernd einwirken, wenn auch in unterschiedlicher Stärke. Auf die internen Risikofelder hat HR einen stärkeren Steuerungseinfluss auf Risiken als auf die externen Felder.

Eine Aussage bezüglich des strategischen Beitrags, der durch das Modell erzielt werden soll, kann an diesem Punkt nicht abschließend getroffen werden. Zur Implementierung in die Praxis ist das Modell in dieser Form noch nicht ausreichend, da es allein den ersten Prozessschritt der „Risikoidentifikation“ abdeckt. Um die übrigen Prozessschritte abzubilden, bedarf es noch weiterer Entwicklungsschritte. Mit dem Modell dieser Arbeit konnte dafür eine solide Grundlage erarbeitet werden, die eine Weiterentwicklung zum anwendbaren Instrument für den Umgang mit Personalrisiken erst ermöglicht. Als entscheidend für die Frage, ob HR an sich einen strategischen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele leisten kann, stellt sich das Rollenverständnis und die Rollenausführung von HR heraus. Damit HR strategisch mitwirken kann, muss sich das eigene Rollenverständnis verändern. HR sollte in diesem Zusammenhang nicht länger als verwaltungstechnisch gepägte Unterstützerfunktion wirken, sondern als strategischer Wertschöpfungspartner. Nur so können strategische Themen, wie das Management von Personalriisken, adäquaten Umgang finden. In Bezug auf die Forschungsfrage lässt sich aus diesen Ergebnissen ableiten, dass das Modell zwar alle HR relevanten Risiken umfasst, zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine abschließende Aussage bezüglich des damit geleisteten strategischen Beitrags durch HR getroffen werden kann.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass die Ziele der Arbeit, einen praxisbezogenen Beitrag für das Forschungsfeld „Personalrisikomanagement“ zu leisten und ein Modell zur möglichst breiten Erfassung und Identifikation von Personalrisiken zu generieren, erreicht werden konnten. Wie aus der Vorgehensweise der Modellentwicklung und den Ergebnissen der Modellüberprüfung hervorgeht, wurden die zu Beginn der Arbeit (vgl. Abschnitt 2.4.) gestellten Anforderungen an das Modell, bis auf eine abschließende Klärung des strategischen Beitrags, erfüllt:

- ☑ Eine möglichst **breite Erfassung** HR relevanter Unternehmensrisiken.
- ☑ Die Entwicklung einer **anwendbaren Systematik** zur Risikoidentifikation für Unternehmen **unterschiedlicher Unternehmensgröße und Branchen**.
- ☑ Eine **Systematisierung** und Veranschaulichung von Personalrisiken.
- ☑ Die **Integration** bestehender Ansätze aus aktuellem Forschungsstand.
- ☑ Die **Validierung des Modells** durch Praxisexperten.
- ☐ Durch das Modell soll ein strategischer Beitrag von HR in Bezug auf die Unternehmenssteuerung geleistet werden.[40]

7.2. Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Zur Qualitätssicherung der Ergebnisse wurden während des Forschungsprozesses Gütekriterien qualitativer Forschung beachtet, die in den Kapiteln 4 und 5 weiter ausgeführt sind. Deren Bedeutung für die Gültigkeit der Ergebnisse wird hier nun genauer erläutert.

Die Qualität der Stichprobe ist bezüglich ihres relevanten Wissens als besonders hoch einzustufen. Durch die vorgesetzte hierarchische Stellung der Experten und dem damit verbundenen Handlungsspielraum im Unternehmen konnte im Forschungsprozess auf besonders wertvolles Wissen zugegriffen werden, was eine inhaltliche Hochwertigkeit der Ergebnisse vermuten lässt. Anders als bei anderen Forschungsarbeiten im Themenfeld Personalrisikomanagement wurden bei dieser Untersuchung die im Modell integrierten Risiken nicht wie in anderen Ansätzen willkürlich ausgewählt, sondern aus unterschiedlichen Quellen methodisch abgeleitet und begründet. Durch die Dokumentation der einzelnen Entwicklungsschritte lassen sich die Herleitungen der Risiken im Modell nachvollziehen. Somit kann ein willkürliches Zustandekommen der Ergebnisse ausgeschlossen werden. Ebenso fanden während des gesamten Forschungsprozesses existierende und kodifizierte Verfahren

[40] Diese Anforderung konnte, wie oben beschrieben, nicht abschließend geklärt werden.

Berücksichtigung. Beide Prozessschritte (Modellentwicklung- und Modellüberprüfung) wurden in regelmäßigen Abständen dokumentiert und als Arbeitsstände festgehalten bzw. anderen Personen präsentiert. Damit wurde der von Steinke (2008) geforderte „Anspruch auf Herstellung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses“ (324) erfüllt. Für die Fortführung des Projekts ist dies ein wichtiges Kriterium, um den komplexen Forschungsprozess für alle (zukünftigen) Projektmitglieder nachvollziehbar zu machen. Die Tatsache, dass die Autorinnen unabhängig von den Überarbeitungen Kobis zu ähnlichen Ergebnissen gelangt sind, spricht für die Eindeutigkeit und Relevanz der Ergebnisse. Mit einer relativ hohen Fallzahl von 14 Interviews weisen die Ergebnisse ferner eine gute empirische Absicherung auf.
Obwohl die Anwendung quantitativer Gütekriterien auf qualitative Methoden kritisiert und nur als bedingt sinnvoll erachtet wird (Steinke, 2008, 323), können folgende Aussagen bezüglich der Validität, Objektivität und Reliabilität getroffen werden:

- Durch die Anwendung der Triangulation konnte Einseitigkeit verhindert (Steinke, 2008, 329) und die Validität der Ergebnisse erhöht werden (Lamnek, 2010, 141)
- Die hohe Urteilsübereinstimmung nach dem unabhängigen Paraphrasieren der Interviews im Auswertungsprozess ist ein Indiz für die Objektivität und Reliabilität der Ergebnisse (Wirtz & Caspar, 2002, 16)

Trotz der Orientierung an den Gütekriterien qualitativer Forschung kann kein Anspruch auf uneingeschränkte Gültigkeit der Ergebnisse erhoben wenden. Eine Einschränkung der Ergebnisse ergibt sich aus dem normativen Charakter der Stichprobe. Die Mitglieder des Goinger Kreises waren sowohl im Prozess der Modellentwicklung, als auch bei der Modellüberprüfung beteiligt. Auch wenn nicht immer dieselben Personen involviert waren, teilen sie doch alle gemeinsame Werte, allein durch die Zugehörigkeit zu diesem Forum. Das geteilte Rollenverständnis von HR innerhalb des Goinger Kreises lässt sich als eher fortschrittlich, strategisch bezeichnen. Die meisten der in den Interviews vertretenen Unternehmen sind nach einem modernen HR-Verständnis, dem des strategischen Wertschöpfungspartners, aufgestellt. Die Gültigkeit der Ergebnisse lässt sich daher auf Unternehmen beschränken, die ein modernes, strategisch ausgerichtetes HR-Verständnis teilen.

7.3. Ausblick

Wie die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, ist das Personalrisikomodell in seiner aktuellen Entwicklungsstufe noch nicht für die Praxis anwendbar. Nach der Abgabe dieser Arbeit wird die Weiterentwicklung hin zum vollständigen Personalrisikoansatz im Rahmen des Goinger Kreises

fortgesetzt. Mit dem Strukturierungsansatz dieser Arbeit können Personalrisiken identifiziert werden. Um diese Risiken steuerbar zu machen, sollten bei den zukünftigen Weiterentwicklungsschritten folgende Aspekte Berücksichtigung finden:

(1) Operationalisierung der einzelnen Personalrisiken

Nachdem die Personalrisiken in einem ersten Prozessschritt identifiziert wurden, müssen diese im nächsten Schritt operationalisiert werden. Die Identifikation von Indikatoren ist die Voraussetzung für die Entwicklung von Kennzahlen und damit auch die Voraussetzung dafür, dass Organisationen für die einzelnen Personalrisiken die Eintrittswahrscheinlichkeit und das jeweilige Schadenausmaß festlegen können. Das Produkt dieser beiden Werte definiert schließlich das Risiko (vgl. Abschnitt 3.2.) Darüber hinaus können auf Basis von Indikatoren Steuerungshebel für das HRM identifiziert werden. Im Folgenden werden einige Beispiele für Indikatoren bzw. Kennzahlen vorgestellt, die zur Orientierung bei der Operationalisierung dienen können.

Für die Operationalisierung des Risikofeldes „Risiken durch das Umfeld“ erscheint eine Orientierung an einigen Kriterien bei der PESTLE-Analyse sinnvoll (Gassner, 2009, 8). So kann beispielsweise der Fachkräftemangel als Indikator für negative Arbeitsmarktentwicklungen herangezogen werden. Weitere, mögliche Indikatoren sind exemplarisch für die Bereiche „politisches Umfeld“ und „ökonomisches Umfeld“ in der folgenden Tabelle 3 abgebildet:

Politisches Umfeld	**Ökonomisches Umfeld**
▪ Instabilität und Unsicherheit des politischen Systems ▪ Zunehmende Staatsverschuldung ▪ Streichung von Subventionen	▪ Zunehmender Wettbewerb ▪ Zunehmende Inflation ▪ Ungünstige Infrastruktur ▪ Schächer werdende Währung

Tabelle 3: Mögliche Risikoindikatoren für das externe Umfeld, eigene Darstellung in Anlehnung an Gassner (2009, 8)

Für das Risikofeld „Risiken durch die Organisation“ können für den Bereich Diversity-Risiken Kennzahlen verwendet werden, welche die Aufbauorganisation hinsichtlich ihrer Vielfalt z.B. in Bezug auf das Alter, das Geschlecht oder die Nationalität der Mitarbeiter beschreiben.

Als Indikatoren für die „Risiken durch den Organisationsbereich HRM“ können die in der Untersuchung von Ulrich und Kollegen (2008, 238-245) identifizierten Items zur Rollendefinition berücksichtigt werden. Diese Items beschreiben Aufgabenfelder, die den

jeweiligen Rollen zugeordnet sind und somit als Indikator für eine adäquate Rollenausführung von HR verwendet werden können.

Zur Messung des Loyalitäts- und Integritätsrisikos aus dem Risikofeld „Risiken durch die Personen und ihre Interaktionen“ kann möglicherweise die emotionale Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen, durch den Gallup Engagement Index gemessen werden (Gallup, 2012). Darüber hinaus liefert Kobi (2012, 24) mögliche qualitative Messgrößen für das Motivationsrisiko und das Austrittsrisiko. Für das Motivationsrisiko nennt er beispielsweise die Absenzquote oder den Frauenanteil in verschiedenen Führungsstufen, für das Austrittsrisikos nennt Kobi (ebd.) u.a. die Entwicklung der durchschnittlichen Vergütung und die allgemeine Fluktuationsrate.

(2) Bestimmung der Stärke von Wechselwirkungen zwischen einzelnen Risiken

Ein Ergebnis dieser Arbeit ist, dass Personalrisiken nicht immer eindeutig einem Ursachenfeld zugeordnet werden können. Viele Personalrisiken lassen sich nicht eindeutig voneinander abgrenzen, sondern bedingen sich möglicherweise sogar gegenseitig. In der Modellabbildung wurde dies als Wechselwirkungen beschrieben und relativ abstrakt und unbestimmt über Pfeile abgebildet. Damit Personalrisiken steuerbar werden, müssen diese Wechselwirkungen untereinander transparent aufgezeigt und in ihrer Stärke bestimmt werden.

(3) Integration in das unternehmensweite Risikomanagement

Damit Personalrisikomanagement nutzenbringend umgesetzt werden kann, sollte es in das unternehmensweite Risikomanagement integriert werden (Paul, 2011, 17). Daraus ergeben sich zwei mögliche Fragestellungen: Es bleibt einerseits zu untersuchen, wie genau eine Integration des Personalrisikomanagements in das unternehmensweite Risikomanagement zu gestalten ist. Welche Unternehmensbereiche liefern welche Kennzahlen und aus welchen Blickwinkeln werden einzelne Risiken betrachtet? Andererseits ist die Frage zu klären, was ein Mitwirken der Funktion HR im Risikomanagement des Unternehmens mit sich bringt, d.h. welche Auswirkungen sich daraus zum einen für die Rolle von HR selbst und zum anderen für die übrigen Unternehmensbereiche ergeben. Eine klärende Aussage bezüglich des strategischen Wertbeitrages von HR, der in dieser Untersuchung angedeutet aber nicht abschließend geklärt werden konnte, könnte dadurch möglicherweise getroffen werden.

(4) Enge Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlicher Forschung und der Praxis

Für die Weiterführung des Projektes empfehlen die Autorinnen eine Fortführung der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, da diese für den Erfolg dieser Arbeit

entscheidend war. Während die Autorinnen als Vertreter der Wissenschaft das Modell aus der Literatur theoretisch herleiteten, wurde es durch wertvolle Beiträge von Praxisexperten angereichert. In diesem Kontext ergänzten sich Wissenschaft und Praxis wechselseitig. Nach Ansicht der Autorinnen war diese Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis grundlegend für die Erreichung von sowohl theoretisch fundierten, als auch praktisch relevanten Ergebnissen.

QUELLENVERZEICHNIS

Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, *11*(1), 11–25.

Ackermann, K.-F. (1999). Risikomanagement im Personalbereich. In K.-F. Ackermann (Hrsg.), *Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG* (S. 43–102). Wiesbaden: Gabler.

Backhaus, J., Haase, D., Renner, K., & Zimmermann, C. (2004). Die Bedeutung des Personalrisikomanagements für die Sparkassen-Finanzgruppe. In J.-M. Kobi & J. Backhaus (Hrsg.), *Personalrisikomanagement. und seine Bedeutung für die Sparkassen-Finanzgruppe* (2. Aufl., S. 161–322). Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag GmbH.

Bartels, P., & Kirchhoff, A. G. (2011). *Risikomanagement 2.0: Ergebnisse und Empfehlungen aus einer Befragung in mittelständischen deutschen Unternehmen*. Verfügbar unter http://www.pwc.de/de_DE/de/mittelstand/assets/BDI_Risikomanagement_Nov_2011.pdf

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. (2004). *Internationale Konvergenz Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen: Überarbeitete Rahmenvereinbarung*. Basel.

Bogner, A., & Menz, W. (2005). Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 33–70). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Bogner, A., & Menz, W. (2009). Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung: Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 7–31). Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss.

Bogner, A., & Menz, W. (2009a). Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 61–98). Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss.

Bohnsack, R., Przyborski, A., & Schäffer, B. (2010). Einleitung: Gruppendiskussion als Methode rekonstruktiver Sozialforschung. In R. Bohnsack, A. Przyborski, & B. Schäffer (Hrsg.), *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis* (2. Aufl.). Opladen: Budrich.

Bortz, J., & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler* (4.Aufl.). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.

Brand-Noé, C. (2004). Risikoorientierter Prüfungsansatz im Personalbereich. *Zeitschrift Interne Revision*, *2*, 46–67.

Brand-Noé, C., & Schwager, E. (2001). Human Resources und Interne Revision.: Gemeinsame Problemstellungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*, *8*, 442–448.

Brockbank, W., Ulrich, D., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). Recent Study Shows Impact of HR Competencies on Business Performance. *Employment Relations Today*, *39*(1), 1–7. doi:10.1002/ert.21348

Brühwiler, B. (2007). *Risikomanagement als Führungsaufgabe: Unter Berücksichtigung der neuesten internationalen Standardisierung* (2. Aufl.). Bern: Haupt.

Burgard, H. (1981). Steuerung von Personalrisiken im Bankbetrieb. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *51*(11), 1128–1137.

Burger, A., & Buchhart, A. (2002). *Risiko-Controlling*. *Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg.

Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. London: British Computer Society.

Caldwell, R. (2010). Are HR Business Partner Competency Models Effective? *Applied H.R.M Research*, *12*(1), 40–58.

Cappelli, P. (2011). HR Sourcing Decisions and Risk Management. *Organizational Dynamics*, *40*(4), 310–316. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.07.008

Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD). (2011). *Risk and Performance: HR`s Role in Managing Risk*. Verfügbar unter http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/risk-performance-hrs-role.aspx (für Mitglieder) (zuletzt geprüft am 28.08.2012).

Classen, M., & Kern, D. (2010). *HR-Business-Partner: Die Spielmacher des Personalmanagements*. Köln: Luchterhand.

Deutsche Bundesbank. (2011). *Basel III - Leitfaden zu den neuen Eigenkapital und Liquiditätsregeln für Banken*. Frankfurt am Main.

Deutsche Post AG. (2012). *Vorstand*. Verfügbar unter http://www.dp-dhl.com/de/investoren/corporate_governance/vorstand.html (zuletzt geprüft am 20.09.2012).

Dreher, M., & Dreher, E. (1994). Gruppendiskussion. In G. L. Huber & H. Mandl (Hrsg.), *Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung* (2. Aufl., S. 141–164). Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.

Dreher, M., & Dreher, E. (1995). Gruppendiskussionsverfahren. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., S. 186–188). Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.

Drumm, H. J. (2004). Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance. In R. M. Gillenkirch, B. Schauenberg, H. Y. Schenk-Mathes, & J. L. Velthuis (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Festschrift für Helmut Laux* (S. 1–21). Berlin: Springer.

Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Drumm, H. J., & Dal Zotto, C. (2004). Strategische und operative Risikoanalyse als Grundlagen der Corporate Governance. In S. Göbel & B. Heni (Hrsg.), *Unternehmensrechnung. Konzeptionen und praktische Umsetzung ; Festschrift zum 68. Geburtstag von Gerhard Scherrer* (S. 383–439). München: Vahlen.

Ernst & Young. (2008). *Global human resource (HR) risk: from the danger zone to the value zone- Accelerating business improved by navigating HR risk*. Verfügbar unter http://www.globalhrnews.com/b4/vsites/22/storydoc/EY08GlobalHRRiskReport.pdf (zuletzt geprüft am 27.08.2012).

Fischer, J. (2005). Frühindikatoren kritischer Entgeltpolitik. *Personalwirtschaft*, *1*, 52–53.

Flick, U. (2006). Interviews in der qualitativen Evaluationsforschung. In U. Flick (Hrsg.), *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55674. Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte - Methoden - Umsetzung* (S. 214–232). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Aufl.). *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55694*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. Verfügbar unter http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-499-55694-4

Flick, U., Kardoff, E. von, & Steinke, I. (2008). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55628. Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (6. Aufl., S. 13–29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Finance and Economics*, *36*, 25–45.

Führing, M. (2004). Risikoberichterstattung über Humanressourcen – Eine empirische Analyse der DAX 30. *Zeitschrift für Personalforschung*, *18*(2), 183–206.

Führing, M. (2006). *Risikomanagement und Personal: Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen aus ressourcenorientierter Perspektive*. *Gabler Edition Wissenschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gallup. (2012). *Gallup Engagement Index*. Verfügbar unter http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx (zuletzt geprüft am 24.09.2012).

Garfield, E. (1999). Journal impact factor: A brief review. *Canadian Medical Association or its licensors*, *161*(8), 979–980.

Gassner, M. (2009). *PESTEL-Strategien zur Beherrschung externer Risiken*. Verfügbar unter http://www.symposion.de/72reiter_hr-management_kapitel33630101_WERK7001009.html (zuletzt geprüft am 24.09.2012).

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). *Lehrbuch*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2008): *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung.* (1. Nachdr. der 2. korrigierten Aufl.). Bern: Huber.

Gleißner, W. (2011). *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen: Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management* (2. Aufl.). München: Vahlen.

Goinger Kreis - Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V. (2012). *Mitgliedschaft*. Verfügbar unter http://www.goinger-kreis.de/5-0-Mitgliedschaft.html (zuletzt geprüft am 19.09.2012).

Goinger Kreis - Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V. (2012a). *Visionen & Ziele des Goinger Kreises*. Verfügbar unter http://www.goinger-kreis.de/1-0-Dafuer+stehen+wir.html (zuletzt geprüft am 19.09.2012).

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hochrein, K. (1999). Das Gesetzt zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und die Folgen für das Personalmanagement. In Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann GmbH (Hrsg.), *Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG* (S. 11–41). Wiesbaden: Gabler.

Hohnhorst, G. von (2002). Anforderungen an das Risikomanagement nach KonTraG. In R. Hölscher & R. Elfgen (Hrsg.), *Herausforderung Risikomanagement. Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken* (1. Aufl., S. 91–108). Wiesbaden: Gabler.

Hopf, C. (1995). Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl., S. 177–182). Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.

ISPA consult GmbH. (2012). *Kurzvita des Firmengründers: (Prof. Dr. K.-F. Ackermann)*. Verfügbar unter http://www.ispa-consult.de/de/unternehmensportrait/kurzvita-firmengruender (zuletzt geprüft am 19.09.2012).

Jonen, A. (2007). *Semantische Analyse des Risikobegriffs: Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Risikodefinition und literaturempirische Auswertung* (Beiträge zur Controlling-Forschung No. 11). Verfügbar unter http://luc.wiwi.uni-kl.de/forschung/Beitraege_Controlling-Forschung/11_Hauptdokument_Risikodefinition.pdf

Klaffke, M. (Hrsg.). (2009). *Strategisches Management von Personalrisiken: Konzepte, Instrumente, Best Practices* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag. Verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/38766

Knaese, B., & Probst. G. (2001). Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation: Eine Methode zur Reduzierung personeller Wissensrisiken. *Zeitschrift Führung + Organisation*, *70*(1), 35–41.

Kobi, J.-M. (1999). *Personalrisikomanagement: Eine neue Dimension im Human Resources Management ; Strategien zur Steigerung des People Value*. Wiesbaden: Gabler.

Kobi, J.-M. (2001). Human-Risk-Management - Der Mensch im Unternehmen als unbekanntes Risiko. In P. Friederichs (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Globalisierung. Strategien der Insider* (S. 406–419). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

Kobi, J.-M. (2002). *Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Kobi, J.-M. (2002a). Personalmanagement - Trends im Personalcontrolling. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*, *54*(6), 42–45.

Kobi, J.-M. (2003). Personalrisiken systematisch angehen. In W. Schmeisser (Hrsg.), *Schriften zum Internationalen Management: Vol. 2. Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme* (1. Aufl., S. 99–109). München: Hampp.

Kobi, J.-M. (2006). Personalrisiken und psychologischer Arbeitsvertrag: die Berücksichtigung eines wesentlichen Werttreibers im Risikomanagement. *ZRFG: risk, fraud & governance*, *3*, 113–117.

Kobi, J.-M. (2009). Talentrisikomanagement. In W. Jäger & A. Lukasczyk (Hrsg.), *Personalwirtschaft Buch. Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 51–59). Köln: Luchterhand.

Kobi, J.-M. (2009a). Mitarbeiterkriminalität: Sicherheitslücken schließen. *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, *5*, 78–81.

Kobi, J.-M. (2012). Gegenlenken mit System. *Personalmagazin*, *5*, 20–25.

Kropp, W. (2004). Entscheidungsorientiertes Personalrisiko-Management. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (1. Aufl., S. 131–166). Berlin: Erich Schmidt Verlag; E. Schmidt Verlag.

Lambert, A., & Cooper, D. (2010). *Managing the People Dimension of Risk.* Corporate Research Forum.

Lamnek, S. (1998). *Gruppendiskussion: Theorie und Praxis*. Weinheim; Basel: Beltz.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU. Verfügbar unter http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-621-27544-6

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Leidig, G. (2002). Risikomanagement im Human-Resourcen-Bereich. *Der Betriebswirt*, *1*, 27–33.

Leidig, G. (2008). Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, *77*(1), 51–57.

Lück, W., Henke, M., & Gaenslen, P. (2002). Die Interne Revision und das Interne Überwachungssystem vor dem Hintergrund eines integrierten Risikomanagements. In R. Hölscher & R. Elfgen (Hrsg.), *Herausforderung Risikomanagement. Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken* (1. Aufl., S. 225–238). Wiesbaden: Gabler.

Merkens, H. (2008). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55628. Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (6. Aufl., S. 286–299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Meuser, M., & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 71–93). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Morgan, D. L. (1990). *Focus groups as qualitative research* (6. Aufl., Vol. 16). Newbury Park: Sage University Paper.

Mroß, M. D. (2001). *Risiken bei Investition in das Personalvermögen und Strategien zu deren Absicherung.* Fernuniv Hagen. München und Mering.

Mroß, M. D. (2002). Personalwirtschaftliche Investitionsrisiken. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*, *2*, 768–771.

Müller-Nuspl, C. (2006). *Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen.* Univ Regensburg. Frankfurt am Main.

Nieder, P. (1999). Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken: Erfassung, Bewertung, Abbau. In K.-F. Ackermann (Hrsg.), *Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG* (S. 133–152). Wiesbaden: Gabler.

Paul, C. (2011). *Personalrisikomanagement aus ressourcentheoretischer Perspektive.* Univ Mannheim. Lohmar.

Pfadenhauer, M. (2007). Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen* (S. 449–461). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 99–116). Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss.

Romeike, F. (2004). *Lexikon Risiko-Management: 1000 Begriffe rund ums Risiko-Management nachschlagen, verstehen, anwenden* (1. Aufl.). Weinheim: Wiley-VCH.

Romeike, F. (2005). Risikokategorien im Überblick. In F. Romeike (Hrsg.), *Modernes Risikomanagement. Die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern* (1. Aufl., S. 17–32). Weinheim: Wiley-VCH.

Seidel, U. M. (2011). Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems. In A. Klein (Hrsg.), *Haufe Fachpraxis. Risikomanagement und Risiko-Controlling. [Organisation und Dokumentation im Unternehmen, Datenerhebung und Risikobewertung, Integration in die Führungs- und Reportingsysteme, Umsetzungsbeispiele aus der Praxis]* (1. Aufl., S. 21–50). Freiburg: Haufe.

Steinke, I. (2008). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55628. Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (6. Aufl., S. 319–331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Strack, R., Caye, J.-M., Lassen, S., Bhalla, V., Pucket, J., Espinosa, E. G., Francoeur, F., & Haen, P. (2010). *Creating People Advantage 2010: How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times.*

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, Va: SHRM.

Wagner, D. G. (2007). The Limits of Theoretical Integration. *Social Justice Research*, *20*(3), 270–287. doi:10.1007/s11211-007-0045-9

Waschbusch, G., & Lesch, S. (2004). *Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen: Personalmanagement als Schlüssel zur Quantifizierung und Steuerung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Vlg.

Weller, I., & Ebert, J. (2012). Der Engpass ist die größte Gefahr. *Personalmagazin*, *5*, 16–18.

Weller, I., Schneider, M., & Jells, R. (2012). *Herzlich Willkommen beim Personal-Risiko-Index*. Verfügbar unter http://pri.de/ (zuletzt geprüft am 30.08.2012).

Wirtz, M., & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität: Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.

Wolf, K., & Runzheimer, B. (1999). *Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung*. Wiesbaden: Gabler.

Wolf, K., & Runzheimer, B. (2003). *Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wolke, T. (2008). *Risikomanagement* (2. Aufl.). München: Oldenbourg. Verfügbar unter http://www.oldenbourg-link.de/isbn/9783486587142

Wucknitz, U. D. (2002). *Handbuch Personalbewertung: Messgrößen - Anwendungsfelder - Fallstudien* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Young, M. B. & Hexter, H. S. (2011). *Managing Human Capital Risk: A Call for Partnership between Enterprise Risk Management and Human Resources.* The Conference Board, Trusted Insights for Business Worldwide.

Sperrvermerk ANHANG

„Entwicklung eines Personalrisikomodells als strategischer Beitrag von HR“

Der Anhang dieser Masterarbeit beinhaltet vertrauliche Informationen. Die Weitergabe des Inhaltes im Gesamten oder in Teilen ist grundsätzlich untersagt. Es dürfen keinerlei Kopien oder Abschriften – auch in digitaler Form – angefertigt werden.