

Serie „Qualitatives Personalcontrolling“ – Teil 1

Personalrisiken aufdecken



Foto: © Pleschinger

Autorin
Monika Pleschinger
 Unternehmensberaterin und Trainerin
 mit Schwerpunkt Personalmanagement,
 Mitarbeiterführung, Einzel- und
 Teamcoachings



[www.hrm.at/profiles/
monika-pleschinger](http://www.hrm.at/profiles/monika-pleschinger)



Es menschtelt in Organisationen: Der Streit mit der Kollegin, das Lob des Chefs, die Stimmung in der Kaffeeküche: All das hat Auswirkungen auf unser Engagement und unsere Leistungen. Viele Aspekte unserer Arbeit lassen sich nicht quantitativ messen, haben aber Auswirkungen auf ihren Erfolg. Qualitatives Personalcontrolling kann Unternehmen helfen, verborgene Potenziale zu heben. Anregungen dazu gibt diese Serie. Teil 1 zeigt auf, wie Betriebe ihre jährlichen Personalberichte aufwerten und mit qualitativen Daten erweitern können, die das Management von Personalrisiken unterstützen.

Mit welchen Daten arbeitet qualitatives Personalcontrolling?

Qualitative Daten betreffen zum Beispiel die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Leistungsbereitschaft, Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen. Auch die Messung des Betriebsklimas, der Innovationskraft und der Aus- und Weiterbildung zählen zu den qualitativen Teilen des Personalcontrollings. Genau hier beginnt auch die Schwierigkeit. Denn viele dieser Daten beeinflussen sich wechselseitig: Ist mir mein Vorgesetzter sympathisch, fühle ich mich vielleicht wohler im Unternehmen und ich bewerte das Betriebsklima besser. Zudem lassen sich die Daten möglicherweise unterschiedlich interpretieren: Die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, kann ei-

nerseits als Leistungsbereitschaft verstanden werden, andererseits kann es aber auch sein, dass dieser Mitarbeiter ein schlechtes Zeitmanagement hat und daher mit seiner Normalarbeitszeit nicht auskommt. Führungskräfte haben unterschiedliche Vorstellungen davon, wie gut Kompetenzen erfüllt werden, und kommen daher zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Grundsätzlich können wir zwischen operativem und strategischem sowie zwischen quantitativem und qualitativem Personalcontrolling unterscheiden. Operatives Personalcontrolling beinhaltet meist quantitative Größen, ist eher nach innen gerichtet und enthält viele Details. Es beschäftigt sich zum

Beispiel mit Personalkosten, Krankenstands-raten und Überstundenquoten. Die Formalisierung ist mittel bis hoch, Zielgruppe dieser Daten sind in erster Linie Führungskräfte der unteren und mittleren Hierarchieebenen. Im strategischen Personalcontrolling haben wir es viel öfter mit qualitativen Daten zu tun, wie zum Beispiel Kompetenzbewertungen, Potenzialanalysen und Risikoeinschätzungen. Der Blick ist nicht nur nach innen, sondern auch nach außen gerichtet, er reicht zudem oft weit in die Zukunft. Details werden vernachlässigt, der Formalisierungsgrad ist niedrig und der Empfänger dieser Informationen ist meist das obere Management, das basierend darauf (strategische) Entscheidungen treffen soll.

Personalrisiken aktiv begegnen

Die Einschätzung von Personalrisiken im Unternehmen zählt ebenfalls zum qualitativen Personalcontrolling. Hier geht es in erster Linie darum, potenzielle Risiken aufzuzeigen, die Mitarbeiter und Führungskräfte betreffen und somit auch Auswirkungen auf die Personalarbeit sowie auf strategische Entscheidungen der Gesamtorganisation haben.

Die Autoren Guido Lisges und Fred Schübbe beschreiben in ihrem Buch „Praxishandbuch

Austrittsrisiko	„Wie groß ist das Risiko, dass Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen?“
Engpassrisiko	„Habe ich die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der richtigen Qualifikation jetzt und in Zukunft?“
Anpassungsrisiko	„Können alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den Veränderungen im Unternehmen folgen?“
Motivationsrisiko	„Wie motiviert sind meine Mitarbeiter?“
Loyalitätsrisiko	„Wie groß ist das Risiko, dass die Arbeitnehmer sich nicht vertragsmäßig verhalten?“
Legislativrisiko	„Wie groß ist das Risiko, dass der Gesetzgeber (unerwartete) Änderungen in der Gesetzgebung und Rechtsprechung vornimmt?“

Abbildung 1: 6 Personalrisiken nach Lisges/Schübbe

Personalcontrolling“ sechs Personalrisiken, mit denen Unternehmen konfrontiert werden könnten.

Das **Austrittsrisiko** beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Da diese Einschätzung durchaus zeitaufwendig ist, macht es Sinn, zuerst Leistungsträger und Schlüsselpositionen zu identifizieren und nur für diese Personengruppen das Austrittsrisiko zu bestimmen. Um dieses Risiko einzuschätzen, können Unternehmen Fluktuationsraten und Daten aus der Mitarbeiterbefragung heranziehen. Das Risiko, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, ist normalerweise etwas höher, wenn

- ▶ die Person über einen längeren Zeitraum nicht befördert wurde,
- ▶ im Vergleich zum Markt weniger als der Durchschnitt verdient,
- ▶ die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters am Arbeitsmarkt sehr gefragt sind,
- ▶ das Verhältnis zur direkten Führungskraft nicht besonders gut ist,
- ▶ die Karrieremöglichkeiten eher gering sind,
- ▶ die persönliche Mobilität des Mitarbeiters eher hoch ist,
- ▶ sich die Person in einer karriereambitionierten Lebensphase befindet und
- ▶ die Gefahr besteht, dass die Stelle durch Umstrukturierung oder Ähnliches verloren geht oder verändert wird.

Das Austrittsrisiko ist deshalb so entscheidend, weil der Verlust einer Schlüsselperson teuer ist. Unternehmen müssen die Stelle meist nachbesetzen – und haben entsprechende Ausgaben für das Recruiting. Eventuell müssen sie dem neuen Mitarbeiter ein höheres Gehalt bezahlen – vor allem dann,

wenn es sich um Positionen handelt, die sich nur schwer besetzen lassen. Darüber hinaus können auch die indirekten Kosten sehr hoch sein. Oft geht sehr spezifisches Wissen verloren, Kollegen müssen die neuen Mitarbeiter einarbeiten und auch die Kundenbeziehungen leiden, wenn gewohnte Ansprechpartner das Unternehmen verlassen – und die neuen noch nicht voll einsatzfähig sind.

Doch wie können Unternehmen das Austrittsrisiko langfristig senken? Eine Möglichkeit ist, die Austrittsgründe in Exit-Interviews zu analysieren und entsprechend gegenzusteuern. Auch eine Analyse des Arbeitsmarktes und der Zielgruppe kann helfen, die richtigen Veränderungen anzustoßen, um diese Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus bietet sich das ganze Spektrum der Personalentwicklung und der Mitarbeiterbindung an, auf das hier nicht näher eingegangen wird. Wichtig ist, dass qualitatives Personalcontrolling das Risiko aufzeigt, analysiert und Vorschläge zur Reduzierung formuliert.

Ein zweites Risiko ist das sogenannte **Engpassrisiko**. Dieses entsteht dadurch, dass spezielle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen, Ausbildungen oder Erfahrungen am externen Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar und so für einen bestimmten Standort schwer zu rekrutieren sind. Auch hier macht es Sinn, sich wieder auf die Schlüsselpersonen und Leistungsträger des Unternehmens zu konzentrieren und zum Beispiel für diese einen Nachfolger oder Stellvertreter zu bestimmen.

Die folgende Checkliste kann helfen, das Engpassrisiko zu identifizieren:

- ▶ Definieren Sie die Schlüsselpositionen im Zuge der Personalplanung.

- ▶ Prognostizieren Sie den Personalbedarf in diesen Schlüsselpositionen.
- ▶ Berücksichtigen Sie die Austrittsrisiken in diesen Positionen.
- ▶ Identifizieren Sie die Bereiche, in denen sich eine ungenügende Bedarfsdeckung abzeichnet.
- ▶ Prüfen Sie, ob diese identifizierten Engpässe auf einzelne Mitarbeiter zurückzuführen sind.

Das **Anpassungsrisiko** soll aufzeigen, ob die Arbeitnehmer im Unternehmen den Veränderungen folgen können und ob sie unter veränderten Bedingungen genauso produktiv sind wie vorher. Dieses Risiko lässt sich nur schwer messen. Es geht eher um eine subjektive Einschätzung unter Betrachtung von Qualifikationen, Mobilität, Flexibilität und betrieblicher Rahmenbedingungen. Ein Unternehmen, das sehr viele langjährige Mitarbeiter hat, die knapp vor der Pensionierung stehen, und nun einen großen technologischen Wandel bewältigen muss, wird voraussichtlich ein hohes Anpassungsrisiko aufweisen. Denn es besteht die Gefahr, dass einige Mitarbeiter diesen Wandel nicht mehr mitgehen können oder wollen.

Auch das **Motivationsrisiko** ist schwer zu messen, da es kaum eindeutige Kausalzusammenhänge gibt. Dennoch lässt sich aufgrund von Befragungen und Beobachtungen sowie aufgrund der Interpretation von Kennzahlen eine Einschätzung vornehmen. In Teil 2 dieser Serie werde ich näher darauf eingehen.

Das **Loyalitätsrisiko** besteht in dem Risiko, dass sich der Arbeitnehmer nicht vertragskonform verhält. Damit sind Handlungen gemeint, die sich eindeutig gegen das Unternehmen richten. Meist lassen sich diese durch bestimmte Einstellungen und Werte der Mitarbeiter erklären. Das Loyalitätsrisiko beginnt zum Beispiel dann, wenn Mitarbeiter das Telefon nicht mehr abheben, weil ein schwieriger Kunde anruft, und es reicht bis zur Wirtschaftskriminalität, wenn Beschäftigte Gelder unterschlagen oder Geschäftsgeheimnisse verkaufen und verraten. Erkennen und beeinflussen lässt sich dieses Risiko durch interne Kontrollen und Beobachtungen, auch der Zufall führt manchmal dazu, dass gewisse Aktivitäten aufgedeckt werden.

Das letzte Risiko, das bewertet und eingeschätzt werden kann, ist das **Legislativrisiko**: Dieses wird durch den Gesetzgeber verursacht und ist für Unternehmen zum Teil nur schwer vorhersehbar und planbar. Dazu gehört die unerwartete Änderung von bis dato beständiger Rechtsprechung, etwa durch den Obersten Gerichtshof (OGH). So hatte die Einführung der Elternteilzeit massive Auswirkungen auf die Unternehmen. Auch die rechtliche Gleichstellung zwischen Arbeitern und Angestellten führt dazu, dass Unternehmen sich rechtzeitig überlegen müssen, wie sie diesen gesetzlichen Ansprüchen gerecht werden. Dieses Risiko lässt sich unter anderem etwas reduzieren, wenn Unternehmen Tendenzen in der Rechtsprechung und in der Gesetzgebung erkennen und gedanklich fort-schreiben, Urteile des Europäischen Gerichtshofs beobachten und auch die Entwicklungen in den USA verfolgen.

Diese Risikoeinschätzungen zählen wie anfangs schon erwähnt zum qualitativen Personalcontrolling und können Ihre jährlichen Personalberichte aufwerten. Ein Beispiel für eine Risikobilanz zeigt Abbildung 2:

AUSTRITTSRISIKO unterdurchschnittlich

„In der IT-Abteilung betrug die Fluktuationsrate in den letzten drei Jahren sieben bis acht Prozent, was für diesen Bereich eher niedrig ist. Es wurden drei Schlüsselpersonen identifiziert, bei denen das Austrittsrisiko als eher gering eingeschätzt wurde. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter beträgt 29,7 Jahre, es werden keine Mitarbeiter in den nächsten Jahren in Pension gehen. Bei den beschäftigten Mitarbeitern handelt es sich in erster Linie um Ingenieure oder FH/Uni-Absolventen, die am Arbeitsmarkt sehr gefragt sind und sehr gute Chancen haben. Die letzte Mitarbeiterbefragung zeigte jedoch, dass die Mitarbeiter eine sehr hohe Bindung an das Unternehmen haben, auch das Entgeltsystem ist leistungsabhängig und wird von den Mitarbeitern als sehr positiv und fair empfunden.“

ENGPASSRISIKO kritisch

Die Schlüsselpositionen in der IT-Abteilung sind alle besetzt. Ein konkreter Austritt ist nicht zu erwarten, da das Unternehmen viele Benefits anbietet und es eine sehr hohe Mitarbeiterbindung gibt. Allerdings wäre eine interne Nachbesetzung dieser Positionen momentan nicht möglich, da keine geeigneten Nachfolger identifiziert werden konnten. Darüber hinaus muss der Bereich in den nächsten drei Jahren um 30 Prozent expandieren, die benötigten Arbeitskräfte sind intern nicht vorhanden und können momentan auch nicht ausgebildet werden. Darüber hinaus sind IT-Mitarbeiter am externen Arbeitsmarkt nur äußerst schwer zu rekrutieren.

Abbildung 2: Risikobilanz in Anlehnung an Lisges, Schübbe

Demografie sichtbar machen

Auch der demografische Wandel, der mittlerweile in aller Munde ist, kann der jährliche Personalbericht thematisieren und so das Management sensibilisieren, rechtzeitig geeignete Schritte zu planen, um diesem Trend entgegenzusteuern. Dazu eignen sich Statistiken wie die Bevölkerungspyramide und das Aufzeigen der Altersstruktur der Erwerbstätigen in Österreich, die auf der Homepage von Statistik Österreich frei verfügbar sind. Der demografischen Entwicklung in Österreich kann HR die Altersstruktur des Unternehmens gegenüberstellen. So lässt sich das Management sensibilisieren, um rechtzeitig gegenzusteuern. Mögliche Kennzahlen, die sich dafür eignen, sind:

- ▶ **Altersstruktur im Unternehmen:** Einteilung nach Altersgruppen, zum Beispiel 15 bis 29 Jahre, 30 bis 44 Jahre, 45 bis 55 Jahre und 56 Jahre bis zur Pension. Diese Kennzahl kann zum Beispiel ein Indiz für Nachwuchsmangel oder eine Überalterung der Belegschaft sein.
- ▶ **Durchschnittliches Alter der Beschäftigten:** Auch diese Kennzahl kann zum Beispiel auf eine Überalterung der

Belegschaft hindeuten. Unternehmen sollten sie jedoch sehr vorsichtig interpretieren. Wenn es zum Beispiel viele jüngere und viele ältere Mitarbeiter in der Organisation gibt, ist das Durchschnittsalter der Mitarbeiter im Mittelfeld – dennoch könnten beispielsweise Austritts- und Engpassrisiken entstehen.

- ▶ **Weiterbildungstage und Ausbildungsquote nach Altersgruppen:** Mit diesen Kennzahlen können Sie zum Beispiel erkennen, ob Sie ausreichend Unterstützung für Ihre ältere Mitarbeitergruppe anbieten und ob Ihre älteren Mitarbeiter die Ausbildungen mitbringen, die Ihr Unternehmen braucht.
- ▶ **Krankenstandstage nach Altersgruppen:** Diese Kennzahlen lassen darauf schließen, wie gut die Gesundheitsförderung in den verschiedenen Altersgruppen greift; ältere Mitarbeiter werden voraussichtlich andere Aktivitäten benötigen als jüngere.
- ▶ **Betriebszugehörigkeit nach Altersgruppen:** Ganz allgemein ist die Wahrscheinlichkeit, dass langjährige Mitarbeiter noch länger bleiben, recht hoch. Zudem ist die Betriebszugehörigkeit älterer Arbeitnehmern normalerweise länger als die jüngerer. Die Zahlen zur Betriebszugehörigkeit nach Altersgruppen können Sie zum Beispiel hernehmen, um Austrittsrisiken oder auch Anpassungsrisiken einzuschätzen.

Wenn die Analyse dieser Kennzahlen Risiken aufdeckt, ist es zuerst wichtig, diese dem Management zum Beispiel im jährlichen Personalbericht aufzuzeigen, um dann Ideen zu formulieren, wie der Betrieb gegensteuern kann.

AUSBLICK

Teil 2 dieser Serie in der September/Oktoberausgabe befasst sich mit der Frage, **wie Unternehmen Motivation und Zufriedenheit mess- und sichtbar machen können.**

LITERATURTIPP

Praxishandbuch Personalcontrolling: Kennzahlen – Daten – Reportings. Von Guido Lisges und Fred Schübbe. Haufe Verlag 2014.