

Präventive Maßnahmen im HR-Risikomanagement

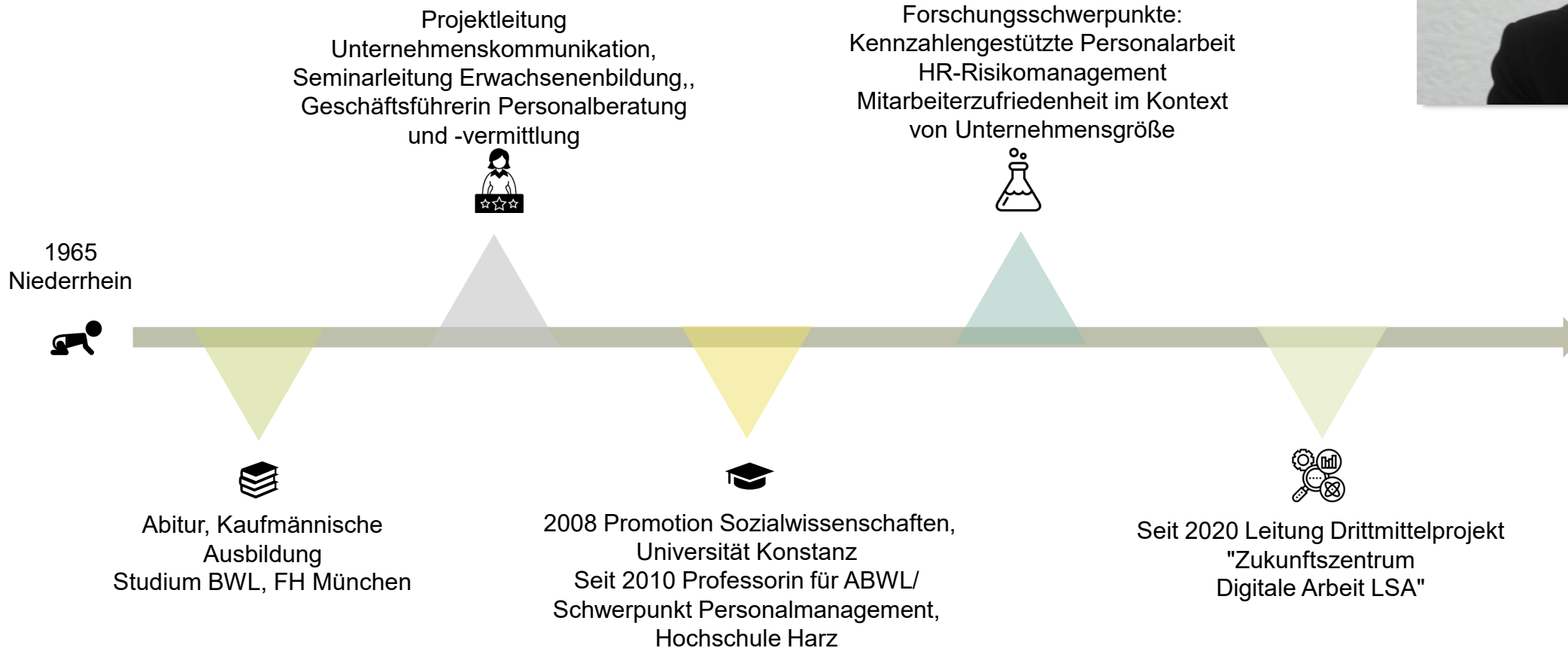
Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement



▲ Hochschule Harz

Prof. Dr. Elisabeth van Bentum
Hochschule Harz

Der 15. Risk Management Congress – Jahreskonferenz
17. & 18. Mai 2021



Agenda



1. Untersuchungsgegenstand und Methodik



2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse



3. Weiterführende Überlegungen

1. Untersuchungsgegenstand und Methodik

Definition HR Risiken

Zu den **personellen Risiken** zählen jedwede Minderung oder Gefährdung des Unternehmenserfolges durch Personen, durch personenbezogene Prozesse oder personenbezogene Systeme.



(vgl. Zdrowomyslaw, N. (Hrsg.), Gernsbach 2007, S. 170 ff.)

Alle Risiken werden direkt oder indirekt von Menschen verursacht, deshalb ist das systematisierte Managen von Risiken, trotz der damit verbundenen Komplexität, auch bei der Durchführung aller HR-Prozesse unerlässlich!



1. Untersuchungsgegenstand und Methodik

Zentrale HR-Risiken



Engpass-/
Austrittsrisiken



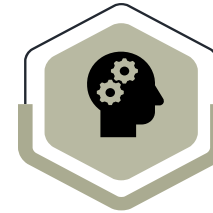
Motivationsrisiken



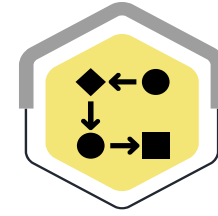
Anpassungs-
risiken



HR
Compliance
Risiken



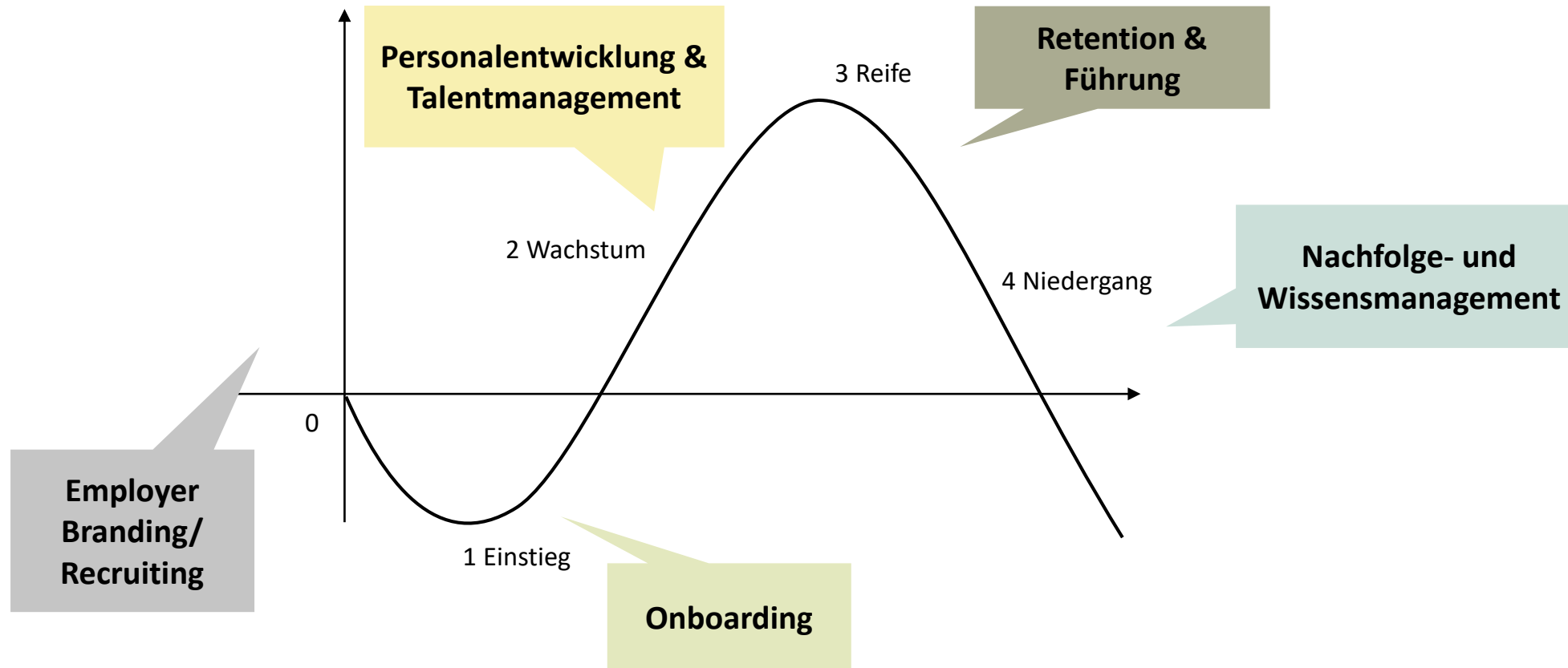
Know-How-
Risiken



Operative
Prozessrisiken

1. Untersuchungsgegenstand und Methodik

Idealtypischer MA-Zyklus



1. Untersuchungsgegenstand und Methodik

Forschungsdesign

Pretest KMU

- Zeitraum Juni 2018- Sept. 2020
- insgesamt 15 KMU
- ca. 250 Fragen , aufgeteilt in fünf Phasen/Befragungswellen
- quantitativer und qualitativer Datenabgleich innerhalb der jeweiligen Stichprobe
- Anpassung der phasenspezifischen Fragebögen

Benchmarking GU//GU – GU//KMU

- Interdisziplinärer Vergleich von Personalkennzahlen aus Großunternehmen und KMU

Dashboard

- Erstellung eines HR-Dashboards

Hauptphase Großunternehmen

- Interdisziplinäres Setting drei zentraler Branchen
 - Handel 2.600 MA
 - Dienstleistung 800 MA
 - Produktion 2.200 MA
- Angepasste phasenspezifische Fragebögen
- Quantitativer und qualitativer Datenabgleich

Kennzahlen

- Interpretation der Ergebnisse und Ableitung essenzieller Kennzahlen

Veröffentlichung

- Veröffentlichung der Ergebnisse in Form eines Praxishandbuchs, erscheint voraussichtlich Anfang 2022

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 0 Employer Branding/ Recruiting

Erwartungen an einen strategisch ausgerichteten Prozess

1. Ausreichend viele Bewerbungen
2. Qualitative und quantitative inhärente Nachbesetzung
3. Strukturierte Rekrutierungsprozesse
4. Gesteigerter Bekanntheitsgrad des Unternehmens, u.a. als attraktiver AG



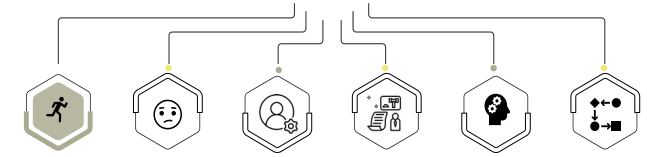
2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 0 Employer Branding/ Recruiting

	Anzahl Recruiter	Anzahl Bewerbungen pro Stelle	Betreute Stellen je Recruiter	Reaktionszeit auf eingehende Bewerbungen	Time to fill	Time to hire
KMU	2,5 (PA)	8	k.A.	1-7 Tage	7-8 Wochen	k.A.
Handel 2.600 MA	7	5-10	10	2 Tage	16-20 Wochen	14 Wochen
Dienstl. 800 MA	2	k.A.	150	5 Tage	k.A.	18 Wochen
Produkt. 2.200 MA	4	23,85	50	11 Tage	22 Wochen	14 Wochen

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 0 Employer Branding/ Recruiting



Engpass-/Austrittsrisiko

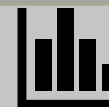
Qualitative Ergebnisse

- Alle Probanden unternehmen Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades.
- Veränderungen werden nicht gemessen oder quantifiziert.
- KMU haben keinen überregionalen Bekanntheitsgrad, müssen daher umso aktiver sein, haben dafür aktuell aber kaum finanzielle und personelle Ressourcen.
- Online-Recruiting und SM-Recruiting sind aktuell die bedeutsamsten Beschaffungskanäle, erfordern dabei jedoch mindestens 0,5 bis 1 FTE.
- Alle Unternehmen sind bereits aktiv mit Blick auf internes Employer Branding (MA-Zufriedenheit)



Zentrale Kennzahlen

Anzahl Initiativbewerbungen
Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle
Time to react / Time to Hire / Time to fill
betreute Stellen/Recruiter
Besetzungsquote Ausbildungsplätze



2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 1 Onboarding

Erwartungen an einen strategisch ausgerichteten Prozess

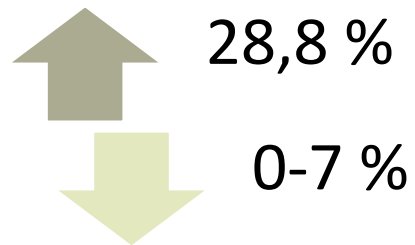


1. Schnelle, erfolgreiche und nachhaltige Einarbeitung neuer MA
2. Fachliche, kulturelle und soziale Integration
3. Regelmäßige Feedbackgespräche zur Sicherstellung der Qualität und Zufriedenheit aller

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 1 Onboarding

Anpassungshäufigkeit in der Einarbeitung

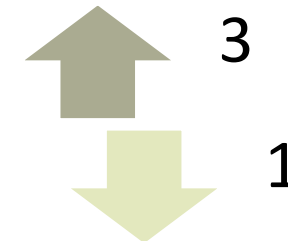


Bei Großunternehmen waren Anpassungen in der Einarbeitung selten notwendig, bei den KMU im Schnitt bei knapp 30% der Onboardingfälle.

Frühfluktuationsquote

Keines der untersuchten Großunternehmen erfasst die Frühfluktuationsquote. Die KMU tun dies zu knapp einem Drittel.

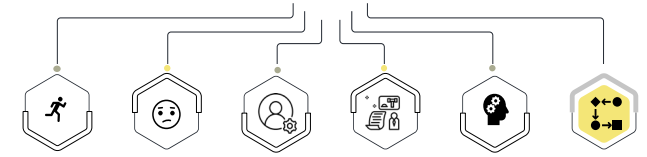
Häufigkeit von Feedbackgesprächen während der Einarbeitung



Grundsätzlich führten die KMU durchschnittlich mehr Feedbackgespräche während der Einarbeitung.

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 1 Onboarding



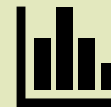
Prozess Risiko

Qualitative Ergebnisse

- Alle untersuchten Unternehmen bemühen sich um einen strukturierten Onboardingprozess.
- Der Erfolg der Einarbeitung wird nicht kontrolliert oder dokumentiert.
- Kaum ein Unternehmen misst die Frühfluktuation.
- Je mehr MA in die Einarbeitung involviert sind, umso besser wird diese bewertet.



Zentrale Kennzahlen



Frühfluktuation/Gesamtfluktuation
Anzahl Feedbackgespräche pro Einarbeitung

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 2 Personalentwicklung & Talentmanagement

Erwartungen an einen strategisch ausgerichteten Prozess

1. Marktrelevante und zielgruppenspezifische PE-Maßnahmen
2. MA-bezogene Zielvereinbarungen
3. Transparentes Bildungscontrolling
4. Strukturierte Nachwuchskräfteversicherung



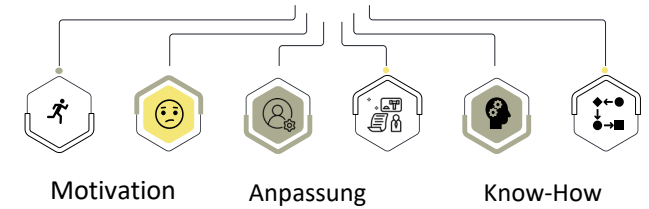
2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 2 Personalentwicklung & Talentmanagement

	MA-Tage pro Jahr für PE	Budget pro MA	Beteiligungsquote an PE -Maßnahmen	Anteil Talente im U	FK aus eigenen Reihen
KMU	Ø= 3	k.A.	Ø= 37,5%	Ø= 22,5%	8,3%-99%
Handel	2,5	194€/MA	70%	100%	80%
Dienstl.	0,5	515€/MA	0%	10%	80%
Produkt.	2,5	136€/MA	85%	20%	40%

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 2 Personalentwicklung & Talentmanagement



Qualitative Ergebnisse

- Zunehmende Bedeutung von digitaler PE/Learning on demand.
- Nur bedingt werden vorab Zielvereinbarungen getroffen.
- Bildungscontrolling ist nur rudimentär implementiert (Zufriedenheit).
- Wirtschaftlicher Erfolg wird/ kann nicht gemessen werden.
- TM wird von den Unternehmen selbst als nur bedingt erfolgreich eingeschätzt, da es in allen Unternehmen Prozesslücken gibt.
- Kommunikation mit potentiellen Talenten findet nicht fortlaufend statt.



Zentrale Kennzahlen

Beteiligungsquote an PE Maßnahmen
Ø PE-Tage pro Jahr pro MA
Bildungserfolg
Anteil Nachwuchsführungskräfte aus den
eigenen Reihen



2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 3 Retention & Führung

Erwartungen an einen strategisch ausgerichteten Prozess

1. Individualisierte Anreizsysteme
2. Ausgewogene Leitungsspanne
3. Regelmäßige Überprüfung der MA-Zufriedenheit
4. Beobachtung von Fluktuation- und Krankenquote
5. Fortlaufende Weiterentwicklung der Führungskräfte
6. Kontrolle des Führungserfolgs



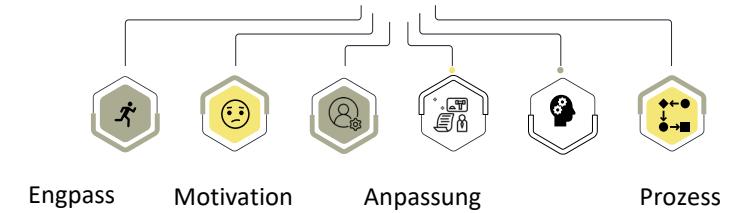
2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 3 Retention & Führung

Frage	KMU	Handel	Dienstleistung	Produktion
% Anteil der FK an Gesamtbelegschaft	Ø = 10,4%	4%	15%	20%
Durchschnittliche Leitungsspanne	9	49,67	7	5
Teilnahmehäufigkeit der FK an PE-Maßnahmen	1-2 x: 2 3-4 x: 5 > 4x: 1	3 – 4 x	< 1 x	1 – 2 x
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Monaten	140	136	151	132
Echte Fluktuation	k.A.	6,9 %	9,67 %	4 %
Krankenquote	Ø 6,36 %	6,01 %	3 %	2,9 %
Personalintensität	Ø = 37,9%	k.A.	11%	21,7%

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 3 Retention & Führung

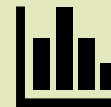


Qualitative Ergebnisse

- Vielfältige Incentives, aber nur bedingt individualisiert.
- Behauptung: MA seien mit Anreizsystem zufrieden, aber die Zufriedenheit wird nicht gemessen.
- Wiederkehrende Schwachpunkte in der Führungsarbeit, z.B im Kommunikationsverhalten, in der Vorbildfunktion, in zu großen Leitungsspannen bzw. in operativem Overload, in zu geringer MA-Orientierung.
- Personalintensität als eine der zentralen Kennzahlen zum Monitoring der Personalkosten bzw. MA-Effizienz wird nicht erhoben.

Zentrale Kennzahlen

Ø Betriebszugehörigkeit
Echte Fluktuation
Krankenquote
Teilnahmequote FK an PE bzw.
PE-Tage pro Jahr pro FK



2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 4 Nachfolge- und Wissensmanagement

Erwartungen an einen strategisch ausgerichteten Prozess



1. Fortlaufendes Monitoring zentraler Strukturkennzahlen (Durchschnittsalter, Zu- und Abgänge)
2. Überblick Anteil Schlüsselpositionen im Unternehmen
3. Strukturelles Nachfolgemanagement
4. Gezielter Einsatz von Wissensmanagementsystemen

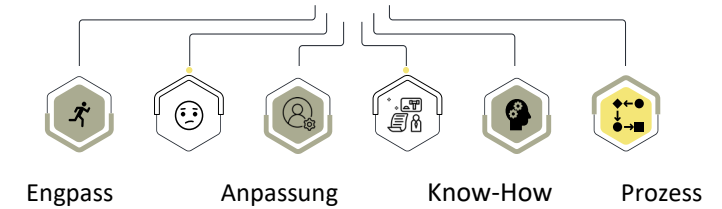
2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 4 Nachfolge- und Wissensmanagement

Frage	KMU	Handel	Dienstleistung	Produktion
Durchschnittsalter	42,5 Jahre	43,6 Jahre	37,5 Jahre	44 Jahre
% Anteil von MA, die in den kommenden 10 Jahren ausscheiden	Ø = 24,6 %	16,9 %	8,18 %	10 %
Anteil der Schlüsselpositionen im Unternehmen	Ø = 12,22 %	5 %	16,42 %	36 %
Anteil an Stellen, die nicht mehr fristgerecht nachbesetzt werden können	Ø = 41,4 %	100%	k.A.	20 %
Übergabezeit/ gemeinsame Einarbeitungszeit	4 – 12 Wochen	sehr unterschiedlich; selten Überlappung	Maximal 2 Wochen	Ø = 8 Wochen
Time to fill	0 – 12 Wochen	k.A.	14 Wochen	Ø = 10 Wochen
Anteil impliziten Wissens	50 – 60 %: 3 60 – 70 %: 3 80 – 90 %: 2	50 – 60 %	60 – 70 %	50 – 60 %

2. Extrahierte Benchmarking Ergebnisse

Phase 4 Nachfolge- und Wissensmanagement

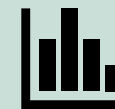


Qualitative Ergebnisse

- Es gibt kein strukturiertes Nachfolgemanagement (Austrittspläne, Austrittsgespräche etc.).
- Die zeitliche Schnittmenge zwischen neuem und ausscheidendem Mitarbeiter ist für eine qualifizierte Übergabe deutlich zu kurz.
- Es gibt kein strukturiertes Wissensmanagement (sozial, formal, digital).
- Soziales Wissensweitergabe ist das bedeutsamste WM-System.
- Es gibt aktuell keine Budgets für den Aufbau eines WM.

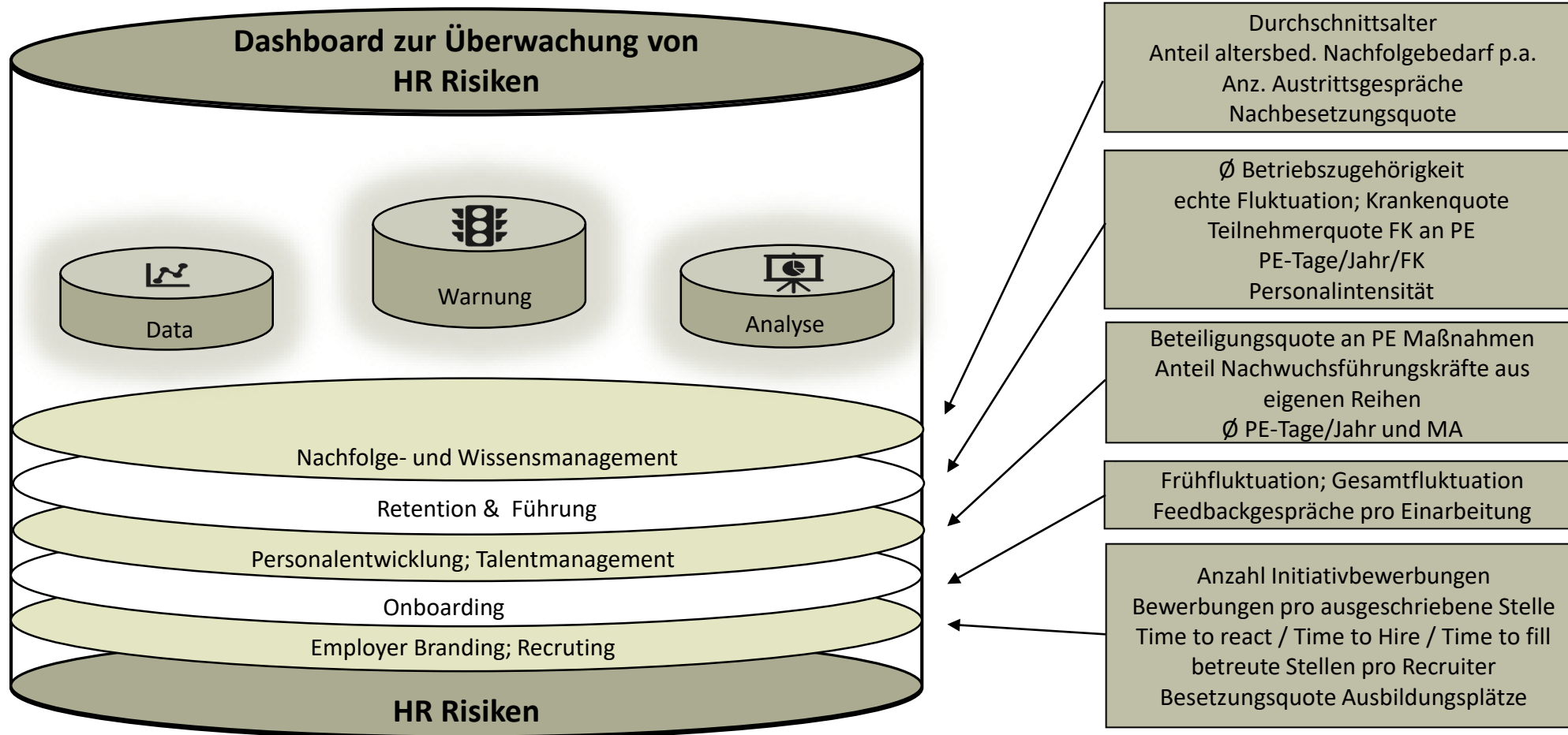
Zentrale Kennzahlen

Durchschnittsalter
Anteil altersbedingter Austritte pro Jahr
Anzahl Austrittsgespräche
Nachbesetzungsquote



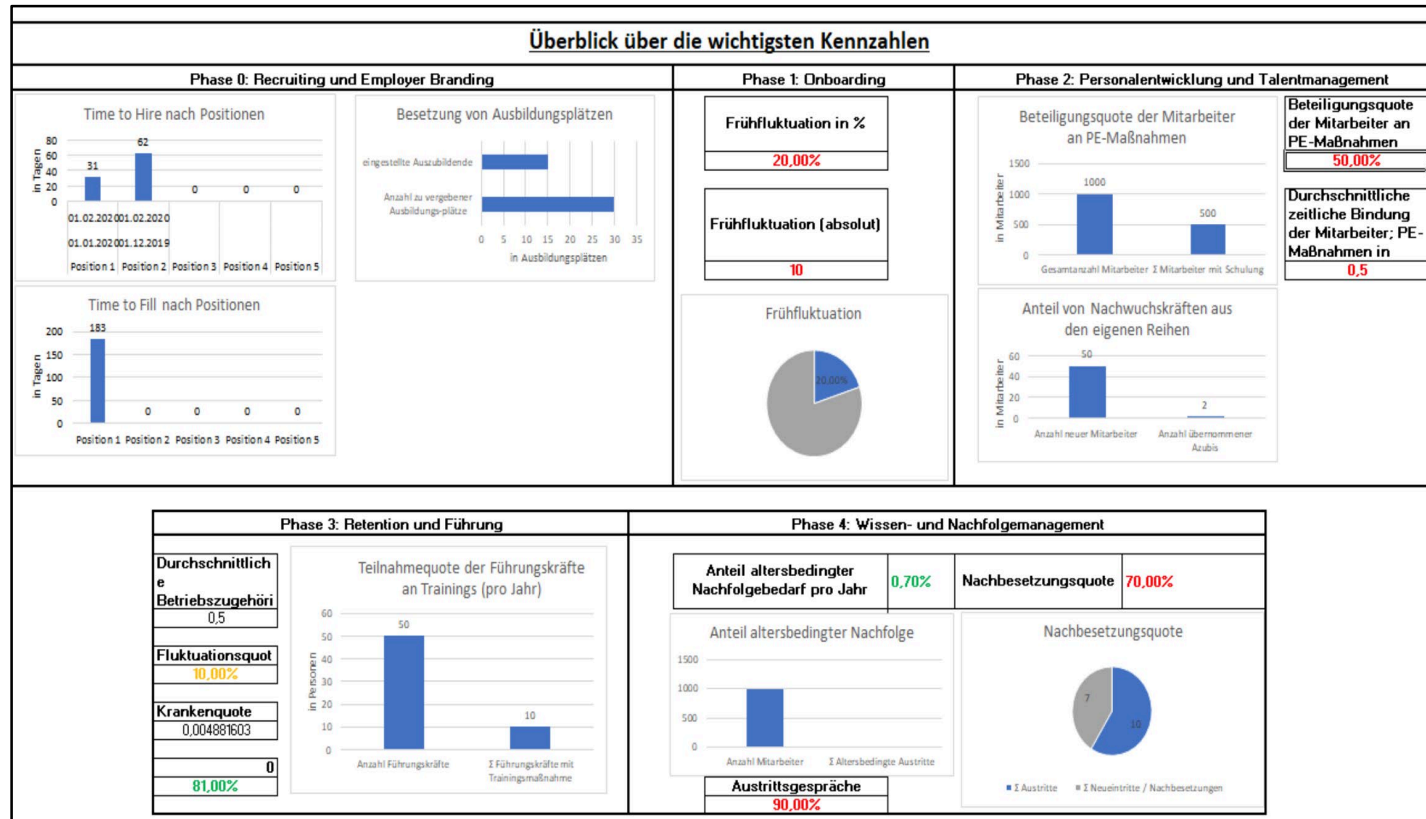
3. Weiterführende Überlegungen

Dashboard



3. Weiterführende Überlegungen

Dashboard



5 untersuchte Phasen
Von Recruiting bis Nachfolge



15 bis 25 essenzielle
Kennzahlen



Ampelfunktion als
Frühwarnsystem



Darstellung aller HR
Risiken auf einen
Blick

3. Weiterführende Überlegungen

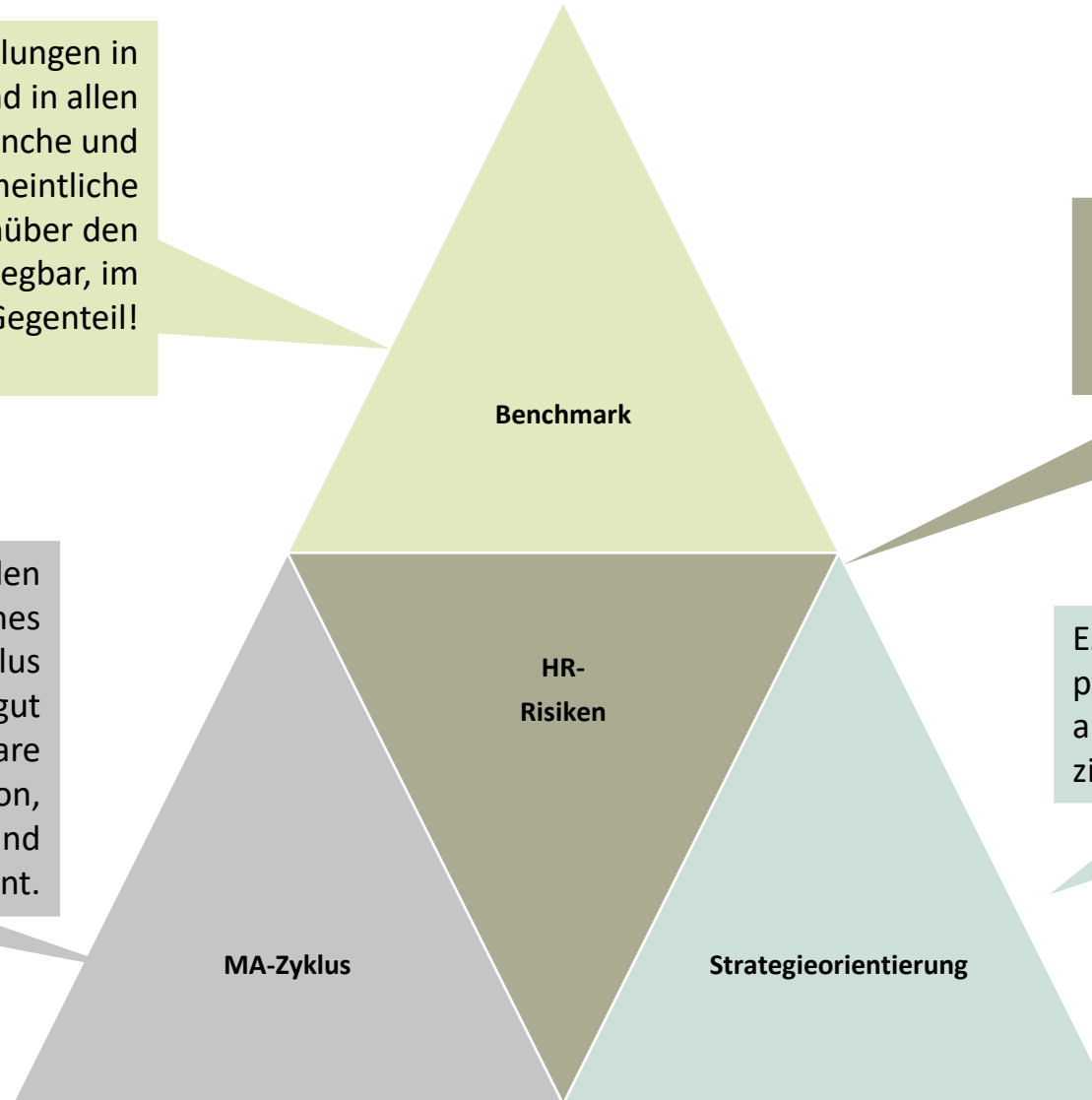
Key Findings

Die zentralen Problemstellungen in operativer Personalarbeit sind in allen Unternehmen, losgelöst von Branche und Größe, vergleichbar. Eine vermeintliche Überlegenheit der GU gegenüber den KMU ist in Kennzahlen nicht belegbar, im Gegenteil!

Alle Unternehmen sind in den ersten drei Phasen eines idealtypischen MA-Zyklus prozesstechnisch gut aufgestellt. Es gibt erkennbare Schwächen in Retention, Führung, Nachfolge- und Wissensmanagement.

Das größte Risikopotenzial stellen aktuell Prozess-, Engpass- und Anpassungsrisiken dar.

Es werden bereits eine Vielzahl personalrelevanter Kennzahlen erhoben, aber sie werden strategisch nicht zielgerichtet genutzt.



Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Alle Forschungsergebnisse finden Sie zusammengefasst, voraussichtlich ab Anfang 2022, im geplanten Praxishandbuch HR-Risikomanagement im ESV, Berlin.

Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement

▲ Hochschule Harz

Bei weiteren Rückfragen und Anmerkungen erreichen Sie mich unter:

Prof. Dr. Elisabeth van Benthum

evanbentum@hs-harz.de

Tel +49 3943 659 265



Quellen

- Klimecki, R. G./Gmür, M.: Personalmanagement, Stuttgart 2005
- Kobi, J-M.: Personalrisikomanagement, Wiesbaden 2012
- Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 2020
- Zdrowomyslaw, N. (Hrsg.): Personalcontrolling – Der Mensch im Mittelpunkt, Gernsbach 2007