

Martin Klaffke (Hrsg.)

# **Strategisches Management von Personalrisiken**

Konzepte, Instrumente,  
Best Practices



Martin Klaffke (Hrsg.)

Strategisches Management von Personalrisiken

Martin Klaffke (Hrsg.)

# **Strategisches Management von Personalrisiken**

Konzepte, Instrumente,  
Best Practices



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Professor Dr. Martin Klaffke** lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, an der Hamburg School of Business Administration, ist Gastprofessor an renommierten Hochschulen im In- und Ausland und leitet das Hamburg Institute of Change Management (HICM). Er ist außerdem seit mehr als 10 Jahren in der Beratung tätig (u. a. bei Accenture und Roland Berger Strategy Consultants).

Bei den **Beitragsautoren** handelt es sich um Entscheider aus dem Personalbereich namhafter Unternehmen und Institutionen (u. a. Deutsche Lufthansa, Bundesagentur für Arbeit, ThyssenKrupp, Commerzbank) sowie um Berater mit Spezialisierung im Arbeitsrecht bzw. im Personalmanagement.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1632-7

## Vorwort

Der Wandel der unternehmerischen Rahmenbedingungen hat in den letzten Jahren deutlich an Dynamik und Komplexität gewonnen. Umfeldveränderungen wie z.B. die zunehmende Globalisierung, der demografische Wandel oder der Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft führen dazu, dass sich Unternehmen stetig mit neuen und erweiterten Gefahrenpotenzialen konfrontiert sehen. Andererseits bieten diese Entwicklungen vorausschauend handelnden Akteuren Chancen, bestehende Markt- und Wettbewerbsstrukturen zu ihrem Vorteil neu zu gestalten.

Vorsprünge bei Innovationen und Produktivitätssteigerungen ergeben sich aus den Spitzenleistungen von Fach- und Führungskräften. Sie sind letztlich der Schlüsselfaktor für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen und sichern das zukünftige profitable Wachstum. Im Gegensatz zu finanzwirtschaftlichen Zielstellungen werden Risiken und Handlungsvoraussetzungen im Personalmanagement noch zu selten systematisch beleuchtet und in der Unternehmens- und Personalstrategie berücksichtigt. Gerade in turbulenten Zeiten sind aber die frühzeitige Identifizierung und das konsequente Management von Personalrisiken unabdingbar, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Weitblickende Unternehmen erkennen die Bedeutung des Personals als zentralen Wettbewerbsfaktor, richten ihr Personalmanagement konsequent auf wertschöpfende Aktivitäten aus und binden das Personalressort in die strategische Führung ein.

Ausgehend vom Verständnis des Human Resource Managements als strategischer Wertschöpfungspartner stellt sich der vorliegende Sammelband die Aufgabe, Konzepte, Instrumente und Best Practice-Ansätze für die Analyse und Steuerung personalwirtschaftlich besonders bedeutsamer Risiken aufzuzeigen. Die Autorenschaft setzt sich aus erfahrenen Praktikern mit vielfältigen Erfahrungs- und Branchenhintergründen zusammen, wodurch eine facettenreiche Beleuchtung der Thematik gegeben ist. Die Beiträge stammen sowohl von verantwortlichen Führungskräften im Personalressort namhafter Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung als auch von Beratern mit Spezialisierung im Arbeitsrecht bzw. im Personalmanagement.

Im **ersten Teil** des Buches werden Ansätze und Instrumente zur **Bestandsaufnahme und Bewertung von Personalrisiken** vorgestellt. Einleitend beleuchtet *Martin Klaffke* Personalrisiken im Kontext von Krisenphasen und wichtigen „Megatrends“, auf die das Personalmanagement zukünftig reagieren muss. *Carla Eysel* (ALBA Group) begründet die Rolle des Personalcontrollings als Frühwarnsystem und zeigt auf, wie das Personalcontrolling vom reinen Berichtssystem zum strategischen Steuerungsinstrument weiterentwickelt werden kann. *Georg Graf von Büdingen* (E.ON Energie) unter-

streicht die Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes im Personalcontrolling und skizziert wesentliche Merkmale und Funktionsweise der integrierten Kennzahlensystematik bei der E.ON Energie AG. *Stephan Paxmann* (Commerzbank) beschäftigt sich mit personalwirtschaftlichen Risiken bei Fusionen und Übernahmen und stellt Ansatzpunkte und Vorgehen bei der Durchführung einer HR Due Diligence dar. *Jens Milbrandt* setzt sich mit Ansätzen zur Diagnose von Mitarbeiterpotenzialen auseinander und beleuchtet Anlässe und Methodik von Management Audits.

Der **zweite Teil** des Buches fokussiert auf Konzepte und Handlungsansätze zur **Bewältigung von Personalrisiken**. *Artur Kühnel* stellt Flexibilisierungsinstrumente für turbulente Zeiten vor und geht auf Möglichkeiten sowie rechtliche Grenzen bei der flexiblen Arbeitszeit- und Vergütungsgestaltung ein. *Beatrix Behrens* (Bundesagentur für Arbeit) zeigt am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit auf, wie über eine stärker an Lebensphasen orientierte Personalpolitik die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern und so der Geschäftserfolg gefördert werden kann. *Martin Klaffke* beschäftigt sich mit Diversity Management als personalpolitisches Instrument zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und skizziert ein Vorgehensmodell zur aktiven Gestaltung von Mitarbeitervielfalt in Organisationen. *Catrin Adams-Lang* und *Astrid Neben* (beide Deutsche Lufthansa) unterstreichen die Bedeutung von Human Resource Development für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und stellen am Beispiel der Lufthansa Technik AG Strategien und konkrete Ansätze für ein engpassorientiertes Talent Management dar. *Janin Schwartau* und *Detlef Hunsdiek* (beide ThyssenKrupp) verdeutlichen die Rolle von Corporate Learning bei der Weiterentwicklung von Unternehmen und zeigen am Beispiel der ThyssenKrupp Academy auf, welche Gestaltungsparameter den Erfolg geschäftsintegrierten Lernens fördern. *Astrid Schreyögg* thematisiert Herausforderungen neu ernannter Führungskräfte und stellt Management Coaching als Hilfe zur Bewältigung unterschiedlicher Konfliktpotenziale vor. Abschließend beschäftigen sich *Christoph Gillen* (Zeitungsverlag Krause) und *Oliver Vahle* mit Minderleistung am Arbeitsplatz und zeigen Handlungsoptionen eines professionellen Exit Managements auf.

Als Praktiker-Handbuch richtet sich die Schrift an Geschäftsführer und an verantwortliche Führungskräfte im Personalbereich sowie in Linienfunktionen. Aufgrund der Praxisorientierung sollte es zudem auch wertvoll sein für Studierende mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung und ihre Dozenten.

Zu danken gilt es zunächst den Autoren, auf deren Erfahrungsreichtum und Engagement das vorliegende Werk beruht, dann der *Stiftung der Hamburg School of Business Administration* für ihre finanzielle Förderung und nicht zuletzt Herrn *Alexander Burgis*, der vielerlei unterstützende Tätigkeiten bei der Erstellung des Werkes leistete.

Es wäre zu wünschen, dass dieses Buch der Weiterentwicklung des Personalressorts zum strategischen Wertschöpfungspartner zusätzliches Momentum verleiht.

Hamburg, August 2009

Martin Klaffke

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> .....	V
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	VII
<i>Autorenverzeichnis</i> .....	IX
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XIII

## **Teil 1: Identifikation und Bewertung von Personalrisiken**

<i>Martin Klaffke</i> Personal-Risiken und -Handlungsfelder in turbulenten Zeiten.....	3
<i>Carla Eysel</i> Personalcontrolling als Frühwarnsystem.....	25
<i>Georg Graf v. Büdingen</i> Integriertes HR-Controlling.....	43
<i>Stephan A. Paxmann</i> HR Due Diligence.....	59
<i>Jens Milbrandt</i> Diagnose von Mitarbeiterpotenzial.....	79

## **Teil 2: Bewältigung von Personalrisiken**

<i>Artur Kühnel</i> Arbeitsrechtliche Handlungsoptionen in Krisenzeiten.....	97
<i>Beatrix Behrens</i> Lebensphasenorientiertes Personalmanagement.....	117
<i>Martin Klaffke</i> Wandel durch Diversity Management.....	139



## Inhaltsverzeichnis

<i>Catrin Adams-Lang und Astrid Neben</i> Talent Development .....	159
<i>Janin Schwartau und Detlef Hunsdiek</i> Business Integrated Learning.....	175
<i>Astrid Schreyögg</i> Management-Coaching.....	195
<i>Christoph Gillen und Oliver Vahle</i> Exit Management.....	219



## Autorenverzeichnis

### ■ *Catrin Adams-Lang*

Catrin Adams-Lang, Diplom-Psychologin, nach der Leitung verschiedener Projekte und der Managementberatung innerhalb der Lufthansa AG ist sie Teamleiterin des Bereiches »Führungskräfteentwicklung-Strategie« in den Lufthansa Zentralfunktionen. Nach der Ausbildung zur Heilpraktikerin an der deutschen Heilpraktiker Fachschule in Hofheim hat sie ihr Studium der Psychologie an der J. W. Goethe Universität in Frankfurt am Main absolviert.

Kontakt: Deutsche Lufthansa AG, FRA PU/E-S, Lufthansa Aviation Center LAC, D-60546 Frankfurt/Main, [catrin.adams-lang@dlh.de](mailto:catrin.adams-lang@dlh.de), [www.be-lufthansa.com](http://www.be-lufthansa.com)

### ■ *Dr. Beatrix Behrens*

Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin, Bereichsleiterin Personalpolitik bei der Bundesagentur für Arbeit, ist Autorin von Aufsätzen in Fachzeitschriften und Sammelbänden und nimmt Referententätigkeiten im In- und Ausland wahr.

Kontakt: Bundesagentur für Arbeit, Regensburger Straße 104, 90478 Nürnberg, [beatrix.behrens@arbeitsagentur.de](mailto:beatrix.behrens@arbeitsagentur.de), [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### ■ *Georg Graf v. Büdingen*

Diplom-Ingenieur, Bereichsleiter Personalcontrolling und Organisation der E.ON Energie AG, studierte Verfahrenstechnik in Erlangen, Liverpool und Tokio.

Kontakt: Insterburger Straße 14, 81929 München, [gbuedingen@aol.com](mailto:gbuedingen@aol.com)

### ■ *Carla Eysel*

Rechtsanwältin, MBA, Leiterin des Bereichs Human Resources der ALBA Group mit den beiden unabhängigen Unternehmensgruppen ALBA und INTERSEROH. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind Umstrukturierungen und die damit zusammenhängende Organisationsentwicklung sowie die Begleitung der Strategieentwicklung und -umsetzung. Personalcontrolling gehört seit ca. 6 Jahren zu ihrem Verantwortungsbereich.

Kontakt: ALBA Management GmbH, Bismarckstraße 105, 10625 Berlin, [carla.eyssel@interseroh.com](mailto:carla.eyssel@interseroh.com), [www.interseroh.de](http://www.interseroh.de)

■ **Dr. Christoph Gillen**

Rechtsanwalt, Verleger und Geschäftsführer des Stader Tageblatts und der Goslarschen Zeitung mit zusammen 300 Mitarbeitern. In dieser Funktion ist er u.a. für die personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Belange beider Unternehmen zuständig. Sein Interessenschwerpunkt als Rechtsanwalt in Stade liegt im Arbeitsrecht.

Kontakt: Zeitungsverlag Krause GmbH & Co. KG, Glückstädter Straße 10, 21680 Stade, dr.gillen@tageblatt.de, www.tageblatt.de

■ **Dr. Detlef Hunsdiek**

Generalbevollmächtigter des ThyssenKrupp Konzerns, Leiter des Zentralbereichs Management Development sowie CEO der ThyssenKrupp Academy. Seit mehr als 20 Jahren leitet er in verschiedenen Konzernen die Personal- und Führungskräfteentwicklung und verfügt über umfangreiche Erfahrung bei der Gestaltung von strategischen Lernarchitekturen.

Kontakt: ThyssenKrupp AG, August-Thyssen-Straße 1, 40211 Düsseldorf, detlef.hunsdiek@thyssenkrupp.com, www.thyssenkrupp.com

■ **Prof. Dr. Martin Klaffke**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation, an der Hamburg School of Business Administration (HSBA) und Leiter des Hamburg Institute of Change Management (HICM); Gastprofessor für Leadership und Change Management an der Andrassy Universität (Budapest) und der Purdue University (W.Lafayette). Zuvor arbeitete er mehr als acht Jahre in internationalen Beratungshäusern. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Beratungstätigkeit sind die strategische Gestaltung des Human Resource Managements sowie die Mobilisierung von Mitarbeitern für Veränderungsprozesse.

Kontakt: Hamburg School of Business Administration, Alter Wall 38, 20457 Hamburg, martin.klaffke@hsba.de, www.hsba.de; Hamburg Institute of Change Management, Marienterrasse 5, 22085 Hamburg, martin.klaffke@hicm.de, www.hicm.de

■ **Dr. Artur Kühnel**

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Hamburger Kanzlei VAHLE KÜHNEL BECKER Rechtsanwälte mit Schwerpunkt arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung von Unternehmen. Lehrbeauftragter im Arbeitsrecht an der Hamburg School of Business Administration, Dozent über arbeitsrechtliche Themen, Autor der arbeitsrechtlichen Abhandlung »Zeitliche Grenzen der gemäß § 3 Abs. 3 TVG fortbestehenden Tarifgebundenheit beim Verbandsaustritt des Arbeitgebers« (2008), Mitautor im Handbuch Kündigungsrecht (Deutscher Anwaltverlag).

Kontakt: VAHLE KÜHNEL BECKER Rechtsanwälte Büschstraße 9, 20354 Hamburg, kuehnel@vahlekuehnelbecker.de, www.vahlekuehnelbecker.de

**■ Jens Milbrandt**

Diplom-Betriebswirt, verfügt über langjährige Erfahrung im Executive Search, er war u.a. Partner bei Korn/Ferry International und ist heute Teilhaber der Firma Milbrandt & Partner, die Executive Search, Coaching und strategische Beratung zum Thema Corporate Social Responsibility anbieten. Überdies ist er Vorstand des gemeinnützigen Vereins Libertas e.V., der sich mit der Erforschung von Corporate Social Responsibility und Corporate Governance und deren Umsetzung in die Wirtschaft beschäftigt.

Kontakt: Herbert-Weichmann-Str. 16, 22085 Hamburg,  
jens.milbrandt@milbrandt-partner.de

**■ Astrid Neben**

Diplom-Handelslehrerin, Leiterin der Personalentwicklung Lufthansa Technik AG. Zuvor studierte sie Wirtschaftspädagogik an der Humboldt Universität zu Berlin und betreute verschiedene Aufgaben im HR-Bereich der Lufthansa Technik AG, u.a. als Produktverantwortliche für die Trainingsreihe More Leadership, ausgezeichnet mit dem 3. Platz beim Weiterbildungsaward.

Kontakt: Lufthansa Technik AG, Weg beim Jäger 193, 22335 Hamburg,  
astrid.neben@lht.dlh.de, www.be-lufthansa.com

**■ Stephan A. Paxmann**

Diplom-Informatiker, Master of Science, Direktor in der Konzernentwicklung der Commerzbank AG, Frankfurt, war bei der geplanten Aufspaltung der Dresdner Bank AG sowie der Post-Merger-Integration zwischen Commerzbank und Dresdner Bank beteiligt. Er ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Fulda und ist Autor des Buches »Der unternehmensinterne Businessplan«.

Kontakt: Commerzbank AG, Zentrale Konzernentwicklung, Fachbereich Konzernstrategie, 60261 Frankfurt am Main, stephan.paxmann@commerzbank.com,  
paxmann@der-businessplan.de, www.der-businessplan.de

**■ Dr. Astrid Schreyögg**

Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, Supervisorin (BDP, DGSv). Coach (DBVC), lehrt und praktiziert Coaching und Supervision im In- und Ausland. Sie ist Autorin von einschlägigen Lehrbüchern und Aufsätzen in Fachzeitschriften und Sammelbänden.

Kontakt: Breisgauer Straße 29, 14129 Berlin, info@schreyoegg.de, www.schreyoegg.de

■ **Dr. Janin Schwartzau**

Vice President ThyssenKrupp Academy, deren Aufbau sie von Beginn an begleitete. Sie entwickelte u.a. Bildungskonzepte für private und öffentliche Institutionen und promovierte über Organisationsstrukturen für die Managementausbildung.

Kontakt: ThyssenKrupp AG, August-Thyssen-Straße 1, 40211 Düsseldorf,  
schwartzau@aol.com, janin.schwartzau@thyssenkrupp.com, www.thyssenkrupp.com

■ **Dr. Oliver Vahle**

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Hamburger Kanzlei VAHLE KÜHNEL BECKER Rechtsanwälte mit Schwerpunkt arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung von Unternehmen. Lehrbeauftragter im Arbeitsrecht an der Hamburg School of Business Administration sowie Mitautor im Handbuch Kündigungsrecht (Deutscher Anwaltverlag).

Kontakt: VAHLE KÜHNEL BECKER Rechtsanwälte Büschstraße 9, 20354 Hamburg,  
vahle@vahlekuehnelbecker.de, www.vahlekuehnelbecker.de

## Abkürzungsverzeichnis

ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
f.	und folgende
GewO	Gewerbeordnung
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht
S.	Satz, Seite
SGB III	Sozialgesetzbuch, Drittes Buch
TKG	Telekommunikationsgesetz
TMG	Telemediengesetz
TVG	Tarifvertragsgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung
Abs.	Absatz

Teil 1

---

Identifikation und Bewer-  
tung von Personalrisiken

---

**Martin Klaffke**

# **Personal-Risiken und -Handlungsfelder in turbulenten Zeiten**

**Personalarbeit als Wertschöpfungspartner gestalten**

- 1 Einleitung
  - 1.1 Umweltdynamik und Wirtschaftskrisen
  - 1.2 Verlauf von Unternehmenskrisen
- 2 Risiken und Herausforderungen im Personalmanagement
  - 2.1 Arten von Personal-Risiken
  - 2.2 Personal-Risiken in Konjunkturkrisen
  - 2.3 Personal-Risiken im Kontext von »Mega-Trends«
  - 2.4 Kritische Handlungsfelder
- 3 Zukunfts- und wertschöpfungs-orientiertes Personal-Management
- 4 Fazit

## **Abstract**

Risiken zu beherrschen, ist wesentlich für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Risiken ergeben sich einerseits aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Andererseits werden sie durch langfristige Trends hervorgerufen oder weiter verstärkt. Nicht zuletzt können einzelne Personalrisiko-Kategorien in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erheblich an Dynamik gewinnen.

Aufgabe des Personalmanagements als Wertschöpfungspartner der Geschäftsführung ist es, personalwirtschaftliche Risiken proaktiv zu erkennen, zweckmäßige Interventionsmaßnahmen vorzuschlagen und deren Umsetzung sicherzustellen.

Der Beitrag analysiert personalwirtschaftliche Risiken sowohl im Kontext wirtschaftlich turbulenter Zeiten als auch vor dem Hintergrund von »Mega-Trends« und zeigt einen Handlungsrahmen zur Bewältigung zukünftiger personalwirtschaftlicher Herausforderungen auf.