

Meik Führung

Risikomanagement und Personal

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Meik Führung

Risikomanagement und Personal

Management des Fluktuationsrisikos
von Schlüsselpersonen aus
ressourcenorientierter Perspektive

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hartmut Wächter

Deutscher Universitäts-Verlag

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.

Dissertation Universität Trier, 2006

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Brich

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.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 Einspeicherung 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: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0555-3

ISBN-13 978-3-8350-0555-6

Geleitwort

Risiko und Risikomanagement haben in jüngster Zeit viel Aufmerksamkeit gefunden – nicht zuletzt wegen eingetretener spektakulärer Risikofälle in Form von Unternehmenszusammenbrüchen und aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, die dem Risiko und der Vorsorge gegen Risiken mehr Bedeutung verleihen. Es liegt nahe, dass auch der Personalbereich als wichtige Quelle von Leistung und Entwicklung eines Unternehmens in diesem Zusammenhang genauer beleuchtet wird.

Das Personal kann man als Risikoverursacher und Risikobewältiger identifizieren, und es gibt Ansätze in der Literatur und der Praxis, dem Rechnung zu tragen. Die vorliegende Arbeit attestiert allerdings der bisherigen Behandlung erhebliche konzeptionelle und instrumentelle Schwächen und erhebt den Anspruch, ein theoretisches Konzept und ansatzweise auch praktische Hilfsmittel zu entwickeln, die das Risikomanagement adäquat für den Personalbereich entfalten können und somit den Besonderheiten des Personalmanagements Rechnung tragen. Dieser hohe Anspruch wird von der Arbeit in hervorragender Weise eingelöst. Nicht nur werden bestehende Ansätze kritisch evaluiert, es wird auch jeweils nachgewiesen, warum sie nur zu bescheidenen Erfolgen führen. Aufbauend auf der Kritik wird ein schlüssiges theoretisches Konzept entwickelt, das dann auf das zentrale Problem, der möglichen Fluktuation von Schlüsselpersonal, exemplarisch angewendet wird.

Eine Beschäftigung mit dem Risiko kommt schnell an grundlegende Tatbestände unternehmerischer Entscheidungen heran. Es ist unsinnig, Risiko ganz „ausschalten“ oder „eliminieren“ zu wollen, da Risiko ein Wesenselement von Entscheidungen ist. Es ist deshalb auch Skepsis gegen allzu perfekt erscheinende Lösungen und technokratische Instrumente geboten. Vielmehr ist eine Balance zu halten zwischen Risiko und Chance, zwischen Wagemut und Absicherung. Diese notwendigerweise ambivalente Haltung bewahrt den Verfasser vor vorschnellen Urteilen und Vorschlägen. Sie entspricht einer konstruktivistischen Position, die sowohl gegenüber der vom Praktiker konstruierten Welt wie der diese Praxis re- und dekonstruierenden Wissenschaft eingenommen wird.

Als eigene theoretische Position entwickelt der Verfasser eine ressourcenorientierte Perspektive des Personals. Ausgehend von der einschlägigen Literatur werden vielfältige Bezüge zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungs- und Organisationstheo-

rie wie auch der Revisionsliteratur hergestellt. Insgesamt wird der resource-based view, dessen Fokus die Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist, um begleitende Maßnahmen erweitert, die gegen die Erosion von wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten schützen sollen. Der Verfasser behauptet und begründet so eine Gegenposition zu der Literatur, die Risiko als exogene Größe mit technischen Mitteln (wie Kennzahlen etc.) zu behandeln versucht und schlägt eine Betrachtung vor, die mehr die typischen Besonderheiten und sozialen Tatbestände des Personals in den Mittelpunkt stellt. Dazu gehören insbesondere die soziale Komplexität von Handlungen und die kausale Ambiguität von Ergebnissen. Diese werden eingehend auf mehreren Ebenen (Gegenwart - Zukunft, Potentialebene - Realisationsebene) analysiert. Der Verfasser verweilt aber nicht im Abstrakten, sondern macht konkrete Vorschläge zur Operationalisierung, ja sogar zur Instrumententwicklung seiner Überlegungen.

Herr Führung kommt auf der Grundlage umfassender Literaturkenntnisse und einer erarbeiteten wissenschaftstheoretischen Position zu klaren Urteilen und konstruktiven Vorschlägen zum Risikomanagement (von Personal). Die entwickelte theoretische Position zum ressourcenorientierten Ansatz wäre auch für andere Teilfragen des Risikomanagements geeignet. Die Arbeit ist insofern empirisch, als sie die in der Praxis vorfindbaren Verfahren, die so etwas wie geronnene praktische Handlungen darstellen, analysiert („dekonstruiert“) sowie deren Genesis, deren Interessenbezug und deren implizite theoretische Annahmen herausfindet.

Man kann sich natürlich fragen, ob angesichts des bisher relativ schwach ausgeprägten Interesses der Praktiker und sehr schlichter Instrumente der Praxis eine Bereitschaft besteht, die Gedankengänge und Vorschläge von Herrn Führung zum Risikomanagement des (Schlüssel-)Personals nachzuvollziehen und die (zusätzlichen) Beurteilungsvorgänge vorzunehmen. Immerhin kann man nicht behaupten, es seien keine praxisbezogenen Vorschläge gemacht worden. Es ist jedoch zu wünschen, dass erfolgreiche Führungskräfte, die mehr oder weniger intuitiv eine Einschätzung vornehmen, wo sie auf jeden Fall Fluktuation vermeiden müssen, bzw. auf wen es im Unternehmen ankommt, in der Arbeit von Herrn Führung gute Gründe für ihr Tun an die Hand bekommen und Anstöße finden, systematischer die Problemlage zu analysieren und fortzuführen.

Prof. Dr. Hartmut Wächter

Vorwort

Das vorliegende Buch ist während und nach meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für „Arbeit, Personal, Organisation“ an der Universität Trier entstanden und wurde im April 2006 vom Fachbereich IV (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften/Mathematik/Informatik) als Dissertation angenommen.

Auch wenn die Arbeit an einer Dissertation eine sehr persönliche Angelegenheit ist, entsteht sie immer in einem sozialen Kontext, der einen großen Einfluss auf Inhalt und Gelingen des Werkes hat. So gibt es nun für mich, nach gutem und glücklichen Abschluss des Projektes, den freudigen Anlass, mich zu bedanken.

Mein erster Dank geht an die Prüfungskommission, an Prof. Dr. Walter Schertler, der freundlicherweise den Vorsitz übernommen hat sowie an meine beiden Gutachter Prof. Dr. Axel G. Schmidt und Prof. Dr. Hartmut Wächter. Es ist mir ein besonderes Anliegen, zu Letzterem meinen Dank zu präzisieren, denn Hartmut Wächter war insgesamt sieben Jahre mein Vorgesetzter – erst während meiner Zeit als Hiwi für die fachspezifische Fremdsprachenausbildung des Fachbereiches IV und dann als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl. Es gibt verschiedene Studien die zeigen, dass der erste Vorgesetzte entscheidend die Denk- und Verhaltensmuster eines Mitarbeiters hinsichtlich von Führungs- und Arbeitssituationen prägt. In dieser Zeit der Sozialisation wird – im Guten wie im Schlechten – ein wesentlicher Grundstock an Denk- und Verhaltensmustern erworben, auf die im weiteren Berufsleben zurückgegriffen werden kann und wird. Ich war in der glücklichen Situation, mit Hartmut Wächter einen vorbildhaften Vorgesetzten gefunden zu haben und profitierte insbesondere von den folgenden drei Aspekten: 1) der Gewährung inhaltlichen und zeitlichen Freiraums, 2) von seiner Fähigkeit Kritik, zu geben und zu nehmen sowie 3) von seiner Offenheit und seinem Interesse gegenüber neuen Themen und anderen Sichtweisen.

Für die kritisch-konstruktive Durchsicht des Dissertationsmanuskriptes geht mein herzlicher Dank an Tobias Schulten, René Peters und an meine Eltern. Durch ihr Feedback hat die Arbeit sicherlich an Klarheit und Leserfreundlichkeit gewonnen.

Vielen Dank auch an die Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl BWL-APO, der über Jahre meine arbeitsbezogene Heimat war: Inge Jansen, Silke Wollscheidt, Dr. Günther Vedder, René Peters, Dr. Dominik Risser, Dr. Werner Dentz, PD Dr. Lisa Göbel.

Schließlich gilt mein Dank meiner Frau Barbara Pirich, für einen intensiven Austausch, kritisch-konstruktive Anmerkungen und Unterstützung von der Anfangsphase bis zur Schlussphase der Dissertation. Ihr möchte ich diese Arbeit widmen.

Insgesamt war die Promotionszeit ein Privileg und eine großartige Gelegenheit, um die eigenen Grenzen und mich selbst kennen zu lernen, aber auch, um festzustellen, was in mir steckt. Es ist großartig und herausfordernd zugleich, einerseits durch den Erkenntnisfortschritt auf immer höhere Niveaus der Verwirrung zu gelangen, andererseits aber auch immer wieder Momente der Klarheit, des Verstehens und der Durchdringung zu erleben.

Meik Führung

Inhaltsübersicht

Teil A: Einführung	1
1 Ausführungen zur Relevanz des Themas	1
2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Begriffsverständnisse der Arbeit.....	4
3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....	10
Teil B: Risikomanagement im Zuge des KonTraG – eine Bestandsaufnahme	17
4 Die rechtlichen Vorgaben als Ausgangspunkte der aktuellen Risikomanagementdiskussion.....	18
5 Akteure, Funktionen und Institutionen des Risikomanagements	30
6 Risikomanagement als dynamische Konstruktion in und durch Theorie und Praxis	43
7 Risikomanagement und Personal – ein Literaturüberblick	49
8 Zwischenfazit Teil B	63
Teil C: Theoretische Fundierung des Risikomanagements aus ressourcenorientierter Perspektive	69
9 Gesamtmodell einer ressourcenorientierten Unternehmensführung	69
10 Grundkonzeption eines ressourcenorientierten Risikomanagements.....	91
11 Risikomanagementkultur.....	154
12 Zwischenfazit Teil C	177
Teil D: Fluktuation von Schlüsselpersonen	181
13 Das Phänomen Fluktuation in der Literatur und Anforderungen an das hier verwendete Modell	182
14 Entwicklung und Aufbau des in der Arbeit verwendeten Fluktuationsmodells	194
15 Bestimmung von Schlüsselpersonen	209

16	Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen	233
17	Zwischenfazit Teil D	297
Teil E: Fazit.....		305
18	Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit	305
19	Schlussbetrachtung und Ausblick	312
Literaturverzeichnis.....		315

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
Teil A: Einführung	1
1 Ausführungen zur Relevanz des Themas	1
2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Begriffsverständnisse der Arbeit.....	4
3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....	10
Teil B: Risikomanagement im Zuge des KonTraG – eine Bestandsaufnahme	17
4 Die rechtlichen Vorgaben als Ausgangspunkte der aktuellen Risikomanagementdiskussion.....	18
4.1 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	18
4.2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex	22
4.3 Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)	24
4.4 Weitere risikomanagementrelevante Gesetze und normative Vorgaben.....	25
4.4.1 Unternehmensintegrität und Anlegerschutz	25
4.4.2 Anpassung nationalen Bilanzrechts an internationale Rechnungslegungsstandards	26
4.4.3 Baseler Eigenkapitalakkord II und Rating	28
5 Akteure, Funktionen und Institutionen des Risikomanagements	30
5.1 Standards als Deutungsangebote und Gestaltungsleitlinien	30
5.1.1 Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW).....	31

5.1.2	Deutsches Institut für Interne Revision (IIR)	33
5.1.3	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC).....	34
5.2	Arbeitsteilung und Organisation des Risikomanagements im Unternehmen.....	35
5.2.1	Vorstand (a): Gesamtverantwortung für ein angemessenes Risikomanagement	36
5.2.2	Risikomanagementverantwortliche auf operativer Ebene (b): Durchführung des Risikomanagementprozesses	38
5.2.3	Zentraleinheit Risikomanagement / Controlling (c): Koordination der Risikomanagementaktivitäten	39
5.2.4	Interne Revision (d): Überprüfung des Überwachungssystems	40
5.2.5	Aufsichtsrat (e): Kontrolle des Vorstands	41
5.2.6	Wirtschaftsprüfer(f): Externe Prüfung des Überwachungssystems.....	42
6	Risikomanagement als dynamische Konstruktion in und durch Theorie und Praxis	43
7	Risikomanagement und Personal – ein Literaturüberblick	49
7.1	Risiken des Personalbereichs – die Perspektive der internen Revision	50
7.2	Praktikerorientierte Konzeptionen eines Personalrisikomanagements	54
7.3	Ansätze zur theoretischen Fundierung des Risikomanagements.....	59
8	Zwischenfazit Teil B	63
Teil C: Theoretische Fundierung des Risikomanagements aus ressourcenorientierter Perspektive.....		69
9	Gesamtmodell einer ressourcenorientierten Unternehmensführung	69
9.1	Zur Einordnung ressourcenorientierter Ansätze	70
9.2	Ressourcen und Fähigkeiten als Ausgangspunkte	73
9.3	Kriterien zur Bewertung der Stärken und Schwächen von Ressourcen und Fähigkeiten	80
9.3.1	Ansätze in der Literatur	80

9.3.2	Differenzierung in Potential- und Realisationsebene und deren Integration.....	80
9.3.3	Bedeutung der Humanressourcen im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung.....	82
9.3.4	Wettbewerbssituation eines Unternehmens.....	84
9.4	Entwicklung einer kernkompetenzbasierten Strategie und deren Umsetzung in Kern- und Unterstützungsprozesse.....	85
9.5	Der institutionelle Kontext und dessen Relevanz für eine ressourcenorientierte Unternehmensführung.....	85
10	Grundkonzeption eines ressourcenorientierten Risikomanagements.....	91
10.1	Ressourcenorientierte Risikomanagementpolitik.....	91
10.1.1	Definition: Ressourcenorientiertes Risikomanagement.....	92
10.1.2	Risikomanagementpolitische Grundsätze.....	93
10.1.2.1	Einbettung des Risikomanagementsystems in den Prozess der ressourcenorientierten Unternehmensführung.....	93
10.1.2.2	Konzentration auf die wertschaffenden Kernprozesse, -leistungen und -produkte.....	94
10.1.2.3	Differenziertes Risiko-Chancen-Profil zum Schutz der Kernkompetenzen.....	95
10.1.2.4	Beachtung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit hinsichtlich von Kosten und Erträgen des Risikomanagementsystems.....	95
10.1.3	Probleme, Voraussetzungen, Herausforderungen.....	96
10.2	Ressourcenorientierte Risikoeinschätzung.....	97
10.2.1	Analyse des Fähigkeitsprofils auf der Potential- und Realisationsebene.....	98
10.2.1.1	Einflussgrößen auf der Potentialebene.....	102
10.2.1.2	Einflussgrößen auf der Realisationsebene.....	104
10.2.2	Identifikation und Bewertung möglicher zukünftiger Entwicklungen.....	105

10.2.2.1	Risiken auf der strategischen Ebene	107
10.2.2.2	Risiken auf der operativen Ebene	109
10.2.3	Probleme, Voraussetzungen, Herausforderungen	113
10.3	Risikohandhabung	116
10.3.1	Risikohandhabung auf der strategischen Ebene	119
10.3.2	Risikohandhabung auf der operativen Ebene	123
10.3.2.1	Beschaffung von Ressourcen und Fähigkeiten	124
10.3.2.2	Erschließung, Transformation, Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten	125
10.3.2.3	Absatz der Kernprodukte und –leistungen.....	125
10.3.3	Probleme, Voraussetzungen, Herausforderungen	126
10.4	Controlling von Risiken und Risikomanagement.....	129
10.4.1	Grundkonzeption eines Informations- und Controllingsystems für das Risikomanagement	130
10.4.2	Interne und externe Berichterstattung über Risiken und Risikomanagement	133
10.4.3	Kontrolle und Überwachung	137
10.4.4	Probleme, Voraussetzungen, Herausforderungen	139
10.5	Zusammenfassende Darstellung der besonderen Rolle des Personals im Rahmen des ressourcenorientierten Risikomanagements.....	141
10.5.1	Gesamtdarstellung des Risikofeldes Personal	142
10.5.2	Besonderheiten des Personals und Risikomanagement.....	145
10.5.3	Eigenhandeln des Personals und Informationsasymmetrien als Problemfelder des Risikomanagements	147
10.5.4	Eigenhandeln des Personals und Informationsasymmetrien als Chancenfelder des Risikomanagements	150
11	Risikomanagementkultur.....	154
11.1	Typologisierung verschiedener Risikokulturen.....	155
11.1.1	Dimensionen der Typologie	156

11.1.2	Vier Idealtypen	159
11.1.2.1	Ressourcenorientierte Risikomanagementkultur	160
11.1.2.2	Bürokratische Ignoranz	160
11.1.2.3	Reaktiver Fatalismus	161
11.1.2.4	Marktorientierte Risikomanagementkultur	161
11.2	Elemente und Ebenen einer ressourcenorientierten- Risikomanagementkultur	162
11.2.1	Grundprämissen	163
11.2.2	Bekundete Werte	164
11.2.3	Artefakte	166
11.3	Entwicklung und Implementierung einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur	166
11.3.1	Bestandsaufnahme und Initiierung eines organisationalen Diskurses	167
11.3.2	Handlungsfelder	171
11.3.3	Motivationale Aspekte – ein blinder Fleck der Risikomanagementliteratur	172
12	Zwischenfazit Teil C	177
Teil D: Fluktuation von Schlüsselpersonen		181
13	Das Phänomen Fluktuation in der Literatur und Anforderungen an das hier verwendete Modell	182
13.1	Einschätzung der Fluktuationsliteratur	182
13.2	Der Fluktuationsbegriff im Rahmen dieser Arbeit	189
13.3	Anforderungen an das hier verwendete Fluktuationsmodell und dessen Konstruktionsprinzipien	192
14	Entwicklung und Aufbau des in der Arbeit verwendeten Fluktuationsmodells	194
14.1	Einflussgrößen auf Verhalten und Austauschbeziehungen in Organisationen	195

14.2	Organisationen als Ort des Austausches von materiellen und immateriellen Leistungen.....	197
14.3	Wahrnehmung und Bewertung der Austauschbeziehung(en)	201
14.4	Fluktuationsneigung und Realisierung der Fluktuation.....	205
14.5	Konsequenzen für die Wettbewerbssituation	206
15	Bestimmung von Schlüsselpersonen	209
15.1	Schlüsselpersonen und Promotorentypen.....	209
15.2	Wert und Einzigartigkeit – der Bezug zum ressourcenorientierten Ansatz	211
15.3	Der Status Schlüsselpersonen als dynamisches Geschehen – die zeitliche Komponente	213
15.4	Zusammenfassende Darstellung des Modells zur Bestimmung von Schlüsselpersonen.....	214
15.5	Transformation des Modells in ein einsatzfähiges Instrument zur Bestimmung von Schlüsselpersonen	215
15.5.1	Gestaltungsparameter des Instrumentes und Entwicklung eines Beurteilungsbogens.....	217
15.5.1.1	Zielsetzung	217
15.5.1.2	Bewertungsgrundlagen.....	218
15.5.1.3	Konsequenzen	219
15.5.1.4	Verfahrensauswahl.....	219
15.5.1.5	Grad der Standardisierung	220
15.5.1.6	Skalierung	222
15.5.1.7	Gewichtung der Beurteilungskriterien.....	224
15.5.1.8	Zuordnung der Verantwortlichkeiten.....	226
15.5.1.9	Häufigkeit und Frequenz der Beurteilung.....	228
15.5.1.10	Ablauf der Beurteilung.....	228
15.5.2	Formblatt zur Bestimmung und Beurteilung von Schlüsselpersonen.....	229

16	Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen	233
16.1	Risikomanagementpolitische Festlegungen	233
16.1.1	Grundsätzliche Zielsetzung	233
16.1.2	Anwendungs- und Einsatzbereich der Risikomanagement- aktivitäten	234
16.1.3	Zuordnung der Verantwortlichkeiten	236
16.2	Einschätzung des Fluktuationsrisikos.....	237
16.2.1	Konzeption eines Formblatts zur Einschätzung des Fluktuationsrisikos.....	238
16.2.1.1	Einschätzung der Fluktuationswahrscheinlichkeit.....	243
16.2.1.2	Einschätzung der Konsequenzen einer möglichen Fluktuation	244
16.2.1.3	Bewertung des Handlungsbedarfs.....	246
16.2.2	Urteilstendenzen und Beurteilungsverzerrungen	246
16.2.3	Lösungsansätze zum Umgang mit den Unzulänglichkeiten des Beurteilungsverfahrens.....	250
16.2.3.1	Thematisierung der Möglichkeiten und Grenzen des Beurteilungsverfahrens	250
16.2.3.2	Schulung von Beurteilungskompetenzen.....	252
16.3	Handhabung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen	253
16.3.1	Grundkonzeptionen der Risikomanagementmaßnahmen.....	254
16.3.2	Kommunikationspolitik.....	257
16.3.2.1	Personalbeschaffung und –selektion.....	258
16.3.2.2	Kommunikation der Unternehmensstrategie und - struktur	260
16.3.2.3	Mitarbeitergespräche.....	261
16.3.3	Gestaltung der Austauschbeziehung.....	264
16.3.3.1	Entgeltpolitik und –gestaltung	264
16.3.3.2	Personalentwicklung und Karrieremanagement	268

16.3.3.3	Gestaltung der Führungs- und Arbeitssituation	275
16.3.3.4	Weitere Optionen der Arbeitsvertragsgestaltung.....	281
16.3.4	Entwicklung und Implementierung funktionaler Äquivalente	283
16.3.4.1	Aufbau von Flexibilitätsreserven und Substitutionspotentialen	284
16.3.4.2	Wissensmanagement.....	286
16.3.4.3	Nachfolgeregelungen, Jobübergabe und Notfallmanagement	292
16.3.5	Konzeption eines Formblatt zur Handhabung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen	294
17	Zwischenfazit Teil D	297
Teil E: Fazit.....		305
18	Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit	305
19	Schlussbetrachtung und Ausblick	312
Literaturverzeichnis.....		315

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	9
Abb. 2:	Verhältnis von Theorie und Praxis in konstruktivistischer Betrachtungsweise	11
Abb. 3:	Organisation des Risikomanagements	36
Abb. 4:	Risikomanagement als dynamische Konstruktion durch Kommunikation und Interaktion in Theorie und Praxis	45
Abb. 5:	Strukturierung des Risikofeldes „Personalbereich“	56
Abb. 6:	Risikokategorien auf Basis des Werttreibermodells	58
Abb. 7:	Ressourcen- und marktbasierter Ansätze im Vergleich	72
Abb. 8:	Kategorisierungen von Ressourcen	75
Abb. 9:	Gesamtmodell einer ressourcenorientierten Unternehmensführung	77
Abb. 10:	Unterschiedliche Kriterienbündel zur Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten	80
Abb. 11:	Das Unternehmen im institutionellen Kontext nach WHITLEY (2000).....	89
Abb. 12:	Wertkette und Kernprozesse als Bezugspunkte und Analyseinstrumente des ressourcenorientierten Risikomanagements	100
Abb. 13:	Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsrelevanz von Ressourcen und Fähigkeiten auf der Potential- und der Realisationsebene	102
Abb. 14:	Gesamtdarstellung einer ressourcenorientierten Risikoeinschätzung	112
Abb. 15:	Möglichkeiten und Grenzen der Risikoeinschätzung	114
Abb. 16:	Ansatzpunkte für Maßnahmen der Risikohandhabung aus ressourcenorientierter Perspektive	119
Abb. 17:	Controlling von Risiken und Risikomanagement aus ressourcen- orientierter Perspektive	130
Abb. 18:	Das Risikofeld Personal	142
Abb. 19:	Besonderheiten des Personals und Risikomanagements	146
Abb. 20:	Voraussetzungen risikoangemessenen Verhaltens	157

Abb. 21: Typologie Risikokulturen	160
Abb. 22: Drei Ebenen einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur	163
Abb. 23: Entwicklung und Implementierung einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur	170
Abb. 24: Zugänge und Fokussierungen auf das Themenfeld Fluktuation in der Literatur	183
Abb. 25: Tendenzaussagen zu Einflussfaktoren des Fluktuationsverhaltens	188
Abb. 26: Elemente des Fluktuationsbegriffes	191
Abb. 27: Einflussgrößen auf Verhalten und Austauschbeziehungen in Organisationen	196
Abb. 28: Mögliche Austauschbeziehungen in Organisationen am Beispiel eines Mitarbeiters im Werttreiber Marketing/Vertrieb	200
Abb. 29: Wahrnehmung und Bewertung einer Austauschbeziehung hinsichtlich einer Fluktuation	203
Abb. 30: Fluktuationsmodell der Arbeit	208
Abb. 31: Modell zur Bestimmung von Schlüsselpersonen	214
Abb. 32: Das Schlüsselpersonenmodell als zentrales Instrument der Personalpolitik	216
Abb. 33: Gestaltungsparameter von Verfahren zur Personalbeurteilung	217
Abb. 34: Skalierung und ihre Bedeutung hinsichtlich der Größen Wert und Einzigartigkeit	223
Abb. 35: Beurteilungsbogen zur Bestimmung und Beurteilung von Schlüsselpersonen (Auszug)	230
Abb. 36: Formblatt zur Einschätzung des Fluktuationsrisikos	240
Abb. 37: Beurteilungsverzerrungen und Urteilstendenzen bei der Bestimmung von Schlüsselpersonen und der Risikoeinschätzung	248
Abb. 38: Handlungsfelder und Bezugspunkte für die Risikohandhabung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen	256
Abb. 39: Mögliche Typen von Mitarbeitergesprächen	261
Abb. 40: Mögliche Entgeltkomponenten	265

Abb. 41: Idealtypische „Strategien“ der Personalentwicklung	269
Abb. 42: Intra- und interorganisationale Karrierebewegungen in strategischen Netzwerken	273
Abb. 43: Personalerhaltung, –entwicklung und –bindung durch persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung	279
Abb. 44: Entstehung und Verwendung von Wissen.....	287
Abb. 45: Aktionsrichtungen des Wissensmanagements zur Reduzierung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen	289
Abb. 46: Formblatt zur Handhabung des Fluktuationsrisikos.....	295

Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
Abs.:	Absatz
AktG:	Aktiengesetz
Aufl.:	Auflage
Basel II:	2. Baseler Eigenkapitalakkord
BetrVG:	Betriebsverfassungsgesetz
BGB:	Bürgerliches Gesetzbuch
BilReG:	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung, Bilanzrechtsreformgesetz
BMJ:	Bundesministerium der Justiz
bspw.:	beispielsweise
bzw.:	beziehungsweise
d.h.:	das heißt
DRS:	Deutscher Rechnungslegungs Standard
DRSC:	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DV:	Datenverarbeitung
e.V.:	eingetragener Verein
evtl.:	eventuell
F&E:	Forschung und Entwicklung
GoB:	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GoL:	Grundsätze ordnungsgemäßer Lageberichterstattung
Hg.:	Herausgeber
HGB:	Handelsgesetzbuch
IDW PS:	Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer

IDW:	Institut der Wirtschaftsprüfer
i.d.R.:	in der Regel
i.d.S.:	in diesem Sinne
IT:	Informationstechnologien
i.e.S.:	im engeren Sinne
i.S.:	im Sinne
i.w.S.:	im weiteren Sinne
IIR:	Deutsches Institut für Interne Revision
IRB-Ansatz:	Internal ratings-based approach
Jg.:	Jahrgang
KapMuG:	Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz
KonTraG:	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
m.a.W.:	mit anderen Worten
o.V.:	ohne Verfasser
s.a.:	siehe auch
SOA:	Sarbanes-Oxley-Act
TransPuG:	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität
u.a.:	unter anderem
UMAG:	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
u.U.:	unter Umständen
v.a.:	vor allem
vgl.:	vergleiche
WPO:	Wirtschaftsprüferordnung
z.B.:	zum Beispiel

Teil A: Einführung

1 Ausführungen zur Relevanz des Themas

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.4.1998 verpflichtet Aktiengesellschaften zur Einführung eines angemessenen Risikomanagementsystems. Die gesetzlichen Vorgaben betreffen grundsätzlich sämtliche Unternehmensbereiche, damit auch die Humanressourcen mit den diesbezüglichen Risiken wie z.B. nicht adäquate Qualifikationen sowie Fehlentscheidungen und –verhalten des Personals bzw. Managements, Bilanzfälschungen, unzureichende Personalplanung.¹ Sie führen zu neuen Anforderungen an die HR-Profession in Wissenschaft und Praxis. Mit einigen Ausnahmen, hier sind v.a. DRUMM (2004), KOBI (2003, 1999), ACKERMANN (1999a), BRAND-NOÉ (2004, 1999) zu nennen, ist allerdings das Themenfeld „Risikomanagement und Personal“ noch als im Wesentlichen unbearbeitet anzusehen. Dies gilt insbesondere für fehlende fundierte theoretische Konzepte.

Bei Risikomanagement handelt es sich nicht um einen grundsätzlich neuen Begriff und ein neues Konzept, d.h. schon vor dem KonTraG war Risikomanagement v.a. im Finanzbereich ein Thema.² Risikomanagement i.S. der Analyse und Handhabung relevanter möglicher negativer Entwicklungen stellte schon früher einen Bestandteil einer vorausschauenden und verantwortungsvollen Unternehmensführung dar.³ Neu ist allerdings die explizite gesetzliche Verpflichtung zur Implementierung eines Risikomanagementsystems, das von den Abschlussprüfern zu überprüfen ist. Damit steigen die Anforderungen an die Professionalität und Reichweite eines nun nicht mehr nur freiwilligen Risikomanagements.

¹ Vgl. IDW PS 340 (2004); IDW RS HFA 1 (2004); DRS Nr. 5 (2005).

² Vgl. V. WERDER (1992); BERNSTEIN (1998).

³ Tatsächlich handelt es sich bei dem Umgang mit möglichen zukünftigen, für die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens relevanten Risiken um einen grundsätzlich neuen und konstitutiven Aspekt des Wirtschaftens. Eine Vielzahl der Maßnahmen wurde und wird i.d.R. allerdings nicht unter dem Label Risikomanagement erfasst und konsequent darauf ausgerichtet. So wirken bspw. ausgeprägte interne Arbeitsmärkte wie Risikomanagement zur Personalbindung und Herausbildung unternehmensspezifischer Kompetenzen, Produktdiversifikation reduziert das Abhängigkeitsrisiko von einzelnen Märkten, Qualitätskontrollen und Maßnahmen der Arbeitssicherheit reduzieren das Risiko fehlerhafter Produkte und schädigender Produktionsprozesse, Marketingstudien vor Einführung eines neuen Produktes reduzieren das Risiko einer Fehlinvestition.

Die bestehende umfangreiche Literatur zum gesamten Thema Risikomanagement im Zuge des KonTraG setzt sich hauptsächlich aus Beiträgen von Autoren aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Interne Revision, Controlling und Finanzwesen zusammen. Personalrelevante und –bezogene Aspekte, hinsichtlich der Eigenschaften und des Verhaltens von Management und Mitarbeitern, werden i.d.R. nur am Rande angesprochen und nicht näher erörtert. Es dominieren eine instrumentenbezogene Perspektive und die Fokussierung auf die formalen, organisatorischen und „technischen“ Aspekte (Zuständigkeiten, Risikolisten, Instrumente etc.). Es werden Checklisten vorgelegt, die dem Anschein nach lediglich auf kurzen Plausibilitätsüberlegungen beruhen. Die (impliziten) Annahmen über Wirkungszusammenhänge und Kausalketten bleiben zumeist verborgen, eine umfassende und grundsätzliche theoretische Fundierung ist meist nicht zu erkennen.⁴ Auch wird nicht oder nur ansatzweise darauf eingegangen, wie voraussetzungsvoll die vorgeschlagenen Maßnahmen und Instrumente sind.

Die häufig zu findende organisatorische Verankerung des Risikomanagement im „Dunstkreis Controlling“ und die Nichteinbeziehung der Personalabteilung bezüglich der Ausgestaltung und Durchführung von Risikomanagementaktivitäten, führt einerseits dazu, dass von der Personalabteilung bzw. den Personalverantwortlichen in den jeweiligen Werttreibern nur begrenzt ein risikoangemessenes Verhalten zu erwarten sein wird. Andererseits vernachlässigen Controlling und die derzeitigen Ansätze zum Risikomanagement, wie an den „mensenleeren“ Konzeptionen und Praxisberichten in der Literatur ersichtlich ist, die Besonderheiten (Subjekt- und Objektcharakter⁵) und die Querschnittsfunktion⁶ des Personals/der Humanressourcen.

Diese Vernachlässigung kann als unangebracht oder sogar verantwortungslos und fahrlässig angesehen werden, da zum einen insbesondere Managementhandeln einen wesentlichen Ausgangspunkt für spätere andere Risiken (z.B. Finanzrisiken) darstellt.⁷

⁴ Als hervorzuhebende Ausnahmen sind die folgenden Ansätze zur theoretischen Fundierung eines Risikomanagements anzusehen: LIEKWEG (2003) zu einer präskriptiven Theorie des Risikomanagements und WOLF (2003a) zur Integration des Risikomanagements in die wertorientierte Unternehmensführung.

⁵ Vgl. NEUBERGER 1997, S. 19 f.

⁶ Vgl. PORTER (1989).

⁷ Zu Managementfehlern als Hauptursache für Insolvenzen vgl. KFW-RESEARCH (2002, S. 46). Kritisch zu derartigen Ergebnissen der Insolvenzforschung vgl. ENGBERDING (1998, S. 42 ff.), der dem Management zwar eine wesentliche und zentrale Rolle zumisst, dabei aber auf die Grenzen der Gestaltbarkeit des Systems Unternehmen durch das Management hinweist.

Zum anderen kommt dem Personal, d.h. den handelnden Subjekten, bei der proaktiven und reaktiven Handhabung von Risiken eine zentrale Rolle zu. Damit kommen zwangsläufig auch motivationale, qualifikatorische und arbeitsorganisatorische Voraussetzungen eines risikoangemessenen Verhaltens im Rahmen einer übergreifenden Risikomanagementkultur in den Blickpunkt der Betrachtung. Derartige hochgradig risikomanagementrelevante Aspekte werden in der bestehenden Literatur i.d.R. ignoriert oder vernachlässigt.

Eine stärkere Einbeziehung von Aspekten des Personals und des Personalmanagements in Konzeptionen des Risikomanagements erscheint auch deshalb sinnvoll, als aufgrund der folgenden Entwicklungen der Faktor Personal/Mensch zunehmend zu einer kritischen Ressource wird, die eine besondere Aufmerksamkeit der Unternehmen(sführung) verlangt. Dies gilt im besonderen Maße für Leistungsträger und Schlüsselpersonen.

- Aufgrund der prognostizierbaren *demographischen Entwicklung* zeichnet sich in nahezu allen Industrieländern eine absolute Verknappung des Arbeitsangebotes und eine relative Zunahme älterer Arbeitnehmer ab.⁸ Gerade im Segment der hochqualifizierten Arbeitskräfte ist durch die vielfach gewählte „*Hochproduktivitätsstrategie*“ (Prozesse mit wenigen hochqualifizierten Personen, die dafür besonders produktiv sind) ein besonderer Mangel im Bereich von Facharbeitern und Akademikern zu erwarten.⁹
- Neue Beschäftigungsmuster verdrängen zunehmend das Normalarbeitsverhältnis. Das lange dominierende Modell *lebenslanger Beschäftigung* in einem Unterneh-

⁸ Für Deutschland und die meisten Industrieländer lassen sich zwei grundsätzliche Entwicklungen feststellen: (1) schnell gesunkene und aktuell niedrige Geburtenrate und (2) eine hohe und weiter steigende Lebenserwartung. Zur Finanzierung der Alters- und Sozialsicherungssysteme und zur Deckung der Arbeitskräftenachfrage stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, Fähigkeiten, Leistungen und Motivationen der Mitarbeiter auch mit zunehmendem Alter zu erhalten und weiterzuentwickeln. Ausführlicher zur demographischen Entwicklung vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG (1998); MÜHLBRADT / SCHULTETUS (2004); BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT (2000).

⁹ Vgl. EICHHORST / THODE (2002); HIELSCHER (2002).

men verliert an Bedeutung.¹⁰ Damit nimmt auch die Bindung an ein bestimmtes Unternehmen ab (Wandel des psychologischen Vertrages).¹¹

- Mit der Entwicklung von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft steigt die Bedeutung der Humanressourcen: die Personalintensität und damit der Anteil der *Personalkosten* an den Gesamtkosten steigen, es werden hohe *Personalinvestitionen* getätigt.

Insgesamt verlangen diese Entwicklungen eine zunehmend *strategische* Ausrichtung des Personalbereiches. Im Zusammenhang mit der allgemeinen Diskussion zu *Corporate Governance* und neuen gesetzlichen Anforderungen (v.a. durch das *KonTraG*) gewinnt das Management von Personalrisiken (durch und für Personal) an Bedeutung. Der Personalbereich wird damit zu einem relevanten und integralen Erörterungs- und Handlungsfeld im Rahmen des gesamten Risikomanagements.

2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Begriffsverständnisse der Arbeit

Die übergeordneten *Ziele dieser Arbeit* sind (1) die Entwicklung eines theoretisch fundierten Konzeptes zum Risikomanagement von und durch Personal/Humanressourcen¹² im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung und (2) die konkrete Betrachtung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen, als ein zentrales Risiko im Rahmen eines ressourcenorientierten Risikomanagements. Zielsetzung und Vorgehensweise werden zusammenfassend in Abb. 1 dargestellt.

Die Arbeit wird aus einem *konstruktivistischen Wissenschaftsverständnis* heraus geschrieben und ist insofern selbst ein Beitrag der Deutung und Konstruktion, d.h. die Ausführungen gehen teilweise weit über die (interpretationsbedürftigen) Anforderungen im Zuge des *KonTraG* hinaus, die lediglich einen Ausgangspunkt bilden. Die Arbeit nimmt den Grundgedanken des *KonTraG*, die Risiken der künftigen Entwicklun-

¹⁰ Vgl. MARTIN / NIENHÜSER (2002); WIMMER / NEUBERGER (1998, S. 279 ff.) ausführlicher zu Formen und Bedeutung von „normalen“ und „atypischen“ Beschäftigungsverhältnissen.

¹¹ Vgl. MARR / FLIÄSTER (2003); SPARROW / COOPER (2003), S. 53 ff.; PAILLÉ (2004), S. 11 f.; WOOD (2004).

¹² Die Begriffe Personal und Humanressourcen werden grundsätzlich synonym verwendet. Die Verwendung des Begriffes Humanressourcen an bestimmten Stellen in der Arbeit betont den Bezug zum übergeordneten Theorierahmen der Arbeit, dem ressourcenorientierten Ansatz. Die Verwendung des Begriffes Personal wird dann vorgezogen, wenn besonders die aktive und handelnde Rolle der Subjekte verdeutlicht werden soll.

gen zu managen, ernst und überträgt ihn konsequent auf den gesamten Prozess einer ressourcenorientierten Unternehmensführung, wobei dem Personal und den diesbezüglichen Risiken eine elementare und zentrale Rolle zugewiesen wird.

Zur besseren Einordnung der Ausführungen der Arbeit und um Missverständnisse zu vermeiden, werden im Folgenden die grundsätzlichen risikomanagementbezogenen Begriffsverständnisse kurz definiert, deren Inhalte im Verlauf der Arbeit näher ausgeführt werden:

- *Risiken* werden grundsätzlich im Rahmen dieser Arbeit, in Übereinstimmung mit den Vorgaben des KonTraG, als das mögliche Eintreten negativer, den Fortbestand des Unternehmens gefährdender Entwicklungen verstanden.¹³
- Der Begriff *Risikomanagement* bezieht sich i.d.S. zunächst nur auf die Planung, Durchführung und Überwachung von *Risikomanagementmaßnahmen* (auch als *Risikomanagementaktivitäten* bezeichnet), zur Einschätzung, Handhabung und Dokumentation möglicher *negativer* Entwicklungen, mit dem Ziel, proaktiv den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Risikomanagement ist umfassender und grundlegender als *Krisenmanagement*, das hier als ein Bestandteil des Risikomanagements verstanden wird. Krisenmanagement beschränkt sich i.d.S. eher auf die kurzfristigen Maßnahmen zur Schadensminimierung im akuten Krisenfall, während Risikomanagement auch proaktiv darauf ausgerichtet ist, das Auftreten von Krisen grundsätzlich zu vermeiden.¹⁴
- Risikoeinschätzung, -handhabung und -dokumentation werden unter dem Begriff *Risikomanagementprozess* zusammengefasst.
- Insofern es für die vollständige und zutreffende Charakterisierung der Risikosituation des Unternehmens und die Konzeption der Risikomanagementmaßnahmen erforderlich ist, werden auch mögliche positive Entwicklungen (Chancen) insbesondere in die Risikoeinschätzung miteinbezogen.

¹³ Dieser relativ allgemeine Risikobegriff wird in Kapitel 10 („Grundkonzeption eines ressourcenorientierten Risikomanagements“) aus einer ressourcenorientierten Perspektive konkretisiert und interpretiert.

¹⁴ In der Literatur finden sich zwischen den beiden Begriffen/Konzepten Risikomanagement und Krisenmanagement häufig fließende Übergänge. Vgl. HAUSCHILDT (2004); KRYSSTEK (1987).

- Für den Prozess der Aushandlung und Festlegung der übergeordneten Zielsetzung und prinzipiellen Ausrichtung der Gesamtheit der Risikomanagementmaßnahmen wird der Begriff *Risikomanagementpolitik* verwendet, die als ein spezifischer Aspekt der gesamten Unternehmenspolitik verstanden wird.
- Der Begriff *Risikomanagementsystem* bezieht sich auf die Gesamtheit der Akteure und Funktionen im Rahmen des Risikomanagements und betont den Aspekt der Organisation der risikomanagementrelevanten Abläufe und Handlungen sowie deren Beziehungen zueinander. Das Risikomanagementsystem ist damit *umfassender als ein Frühwarnsystem*, welches eher ein Informationssystem zur frühzeitigen Erkennung möglicher Risiken darstellt und weniger auf den Umgang mit den Risiken und die Integration risikoangemessenen Verhaltens in das alltägliche Denken und Handeln abzielt.
- Die für die Planung, Durchführung oder Überwachung der jeweiligen Risikomanagementaktivitäten verantwortlichen Personen werden als *Risikomanagementverantwortliche* bezeichnet.

Die vorherrschenden „technokratisch-hemdsärmigen“ Ansätze im Bereich Risikomanagement sollen aus einer „Personalerperspektive“ kritisch analysiert, ergänzt und weiterentwickelt werden. Im Blickpunkt der Untersuchung und des hier entwickelten ressourcenorientierten Risikomanagements steht immer auch die Integration des Personalmanagements in den gesamten Prozess der Unternehmensführung und die Gestaltung der wertschaffenden Kernprozesse. Durch die Verknüpfung von Personal, Risikomanagement und resource-based view soll diese Arbeit zugleich einen konzeptionellen Beitrag zur Weiterentwicklung und Konkretisierung des resource-based view leisten. Aus dieser übergeordneten Zielsetzung ergibt sich die folgende Vorgehensweise:

Ziel des Teils A („Einführung“) ist die Herleitung der Zielsetzungen und der Fragestellungen der Arbeit sowie die Skizzierung des für die Konzeption der Arbeit maßgeblichen Wissenschaftsverständnisses.

Ziel des Teils B („Risikomanagement im Zuge des KonTraG – eine Bestandsaufnahme“) ist die Aufbereitung und Vermittlung der notwendigen Grundlagen zum Risikomanagement, insbesondere i.S. des KonTraG. Das Konzept Risikomanagement wird als eine dynamische Konstruktion gedeutet, die durch und in der Interaktion von Theorie und Praxis erfunden und entwickelt wird. Die Leitfragen des Teils B lauten:

- Welche rechtlichen Anforderungen (v.a. KonTraG) werden an die Konzeption des Risikomanagements gestellt und wie werden diese Anforderungen von den beteiligten Akteuren in Theorie und Praxis interpretiert und operationalisiert?
- Welche Beiträge und Konzeptionen gibt es spezifisch für den Personalbereich?
- Wie sind die bestehenden Deutungsangebote (insbesondere für den Personalbereich) hinsichtlich ihrer Verwertbarkeit und Eignung für die Zielsetzung der Arbeit zu bewerten?

Ziel des Teils C („Theoretische Fundierung eines Risikomanagements aus ressourcenorientierter Perspektive“) ist die bislang fehlende theoretische Einbettung des Risikomanagements in den Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung, wobei der Schwerpunkt auf die besondere Rolle der Humanressourcen/des Personals im Rahmen eines ressourcenorientierten Risikomanagements gelegt wird. Die Leitfragen des Teils C lauten:

- Wie lässt sich Risikomanagement in den Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung einbetten und welche Konsequenzen hat dies für die Konzeption des Risikomanagements?
- Welche Rolle spielen die Humanressourcen/das Personal im Rahmen des ressourcenorientierten Risikomanagements und welche spezifischen Probleme und Herausforderungen ergeben sich daraus?
- Welche Anforderungen sind bei der Implementierung und Entwicklung einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur, die ein risikoangemessenes Verhalten der Mitarbeiter ermöglicht und fördert, zu berücksichtigen?

Ziel des Teils D („Fluktuation von Schlüsselpersonen“) ist die konkrete Betrachtung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen. Ein zentrales Risiko für Unternehmen kann in der ungewollten Fluktuation von Schlüsselpersonen gesehen werden, d.h. derjenigen Personen, die für die Planung, Entwicklung und Durchführung der zukünftigen, vom Markt nachgefragten Kernprozesse/-produkte von besonderer Bedeutung sind. Denn hiermit sind u.U. der Verlust bzw. die Reduzierung von Wettbewerbsvorteilen, von Humankapitalinvestitionen sowie direkte Kosten der Neubeschaffung und indirekte Kosten (z.B. Unruhe in der Belegschaft) verbunden. Die Leitfragen des Teils D lauten: