

Birgit Knaese / Gilbert Probst

Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation

Eine Methode zur Reduzierung personeller Wissensrisiken



Dipl.-Kff. **Birgit Knaese** ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf und der geneva knowledge group

In der heutigen Informationsgesellschaft ist zu beobachten, daß die materiellen Produktionsfaktoren merklich an Bedeutung verloren haben.¹ Die Schwerpunktverlagerung hin zu den immateriellen Komponenten äußert sich u.a. darin, daß ein wissensbasierter Wettbewerb vorherrscht.² Das heißt, Wettbewerbsvorteile sind häufig gleichbedeutend mit Know-how-Vorteilen. Somit wird der Faktor Wissen bzw. Know-how zu einer der wichtigsten Ressourcen in wissensintensiven Unternehmen. Unter diesen Umfeldbedingungen kann es sich kein Unternehmen leisten, Wissen zu verlieren – sei es z.B. durch die Abwanderung von Mitarbeitern, Frühpensionierungen oder im Zuge von Fusionen und Kooperationen.³ Dieser Artikel leistet einen Beitrag zum Schutz gegen ungewünschte Wissensverluste.



Professor Dr. **Gilbert Probst** lehrt Organisation und Management und ist Direktor des MBA-Programms an der HEC der Universität Genf und Gründer des Forums für Wissensmanagement und der geneva knowledge group

Anhand des praxiserprobten »Regelkreises zum wissensorientierten Fluktuationsmanagement« wird gezeigt, wie ein drohender Wissensentzug durch den Weggang zentraler Wissensträger frühzeitig aufgedeckt werden kann und wo mögliche Ansatzpunkte zur Reduzierung derartiger personeller Know-how-Risiken liegen.

Das Risiko von Wissensverlusten kann beispielhaft durch die folgende Zeitungsmeldung illustriert werden:

»Deutsche Bank verliert in USA größten Kunden«

Die Fonds- und Vermögensverwaltung der Deutschen Bank AG in den USA verliert mit dem New York City Retirement System ihren größten Kunden. Der Pensionsfonds der Stadt New York

zieht den größten Teil seines Anlagekapitals von 44 Mrd. Dollar von der Deutschen Bank ab und wechselt zu Barclays Global Investors und Merrill Lynch & Co. Damit hat die Deutsche Bank Asset-Management jetzt rund 60 Mrd. Dollar Anlagekapital verloren, ein Drittel der Index-Investments, die sie durch die Übernahme von Bankers Trust Corp. im letzten Jahr gewonnen hatte. Als Grund für den Abzug seiner Gelder nannte der Pensionsfonds, daß Top-Fondsmanager im Juli von der Deutschen Bank zu Merrill gewechselt hätten. Seither gingen nach und nach Kunden an Alliance Capital Management Holding LP, Barclays Global, Mellon Bank Corp. und State Street Corp. verloren sowie an die Almagamated Bank, die der Gewerkschaft der Textilindustrie in New York gehört.«⁴

Humankapital als entscheidender Erfolgsfaktor

Der Großteil des wettbewerbsrelevanten Wissens ist personengebunden, d.h. die Mitarbeiter sind die zentralen Wissensträger eines Unternehmens. Sie bringen ihre Kompetenzen, Fähigkeiten, Talente und ihr Wissen in das Unternehmen ein und nehmen diese auch wieder mit, wenn sie das Unternehmen verlassen. Gerade ihr implizites Know-how, das bspw. in kreativer Teamarbeit, nicht-verbalisierbarem Experten- und Erfahrungswissen zum Ausdruck kommt⁵, ist von besonderem Wert und kann bei Verlust

meist nur kostenintensiv oder gar nicht ersetzt werden.

Der Weggang zentraler Wissensträger kann somit zu ungewünschten Wissensverlusten bzw. Wissenslücken führen, die eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens gefährden können. Der Brisanz derartiger »personeller Know-how-Risiken« sind sich die wenigsten Unternehmen bewusst, da die Fluktuation von Mitarbeitern seit jeher den Prozeß der betrieblichen Zielsetzung in Unternehmen begleitet und deshalb Gefahr läuft, leicht übersehen bzw. unterschätzt zu werden. Dies zeigen bspw. die Ergebnisse einer Untersuchung von insg. 112 der 500 größten deutschen Unternehmen, wonach lediglich 26% der Befragten die Fluktuationsraten in ihren Unternehmen beobachten.⁶ Hinzu kommt, daß das Humankapital zu den am schlechtesten gemanagten Ressourcen der letzten zwei Jahrzehnte zählt. So belegen jüngste Studien, daß nur ca. 16% der Unternehmen überhaupt wissen, wer ihre zentralen Know-how-Träger sind.⁷

Die zunehmende Bedeutung des Know-hows als zentrale Ressource wissensintensiver Unternehmen erfordert eine erhöhte Achtsamkeit im Umgang mit dem Humankapital des Unternehmens im Sinne eines »wissensorientierten Fluktuationsmanagement«, d.h. einem systematischen Wissensmanagement unter Personalrisikogesichtspunkten.

Betrachtung des Wissensmanagement unter Personalrisikogesichtspunkten

Das Ziel des »wissensorientierten Fluktuationsmanagement« ist es, personelle Wissensrisiken sichtbar und mögliche Folgen kalkulierbar zu machen, um auf diese Weise unerwünschte Wissensverluste durch den Weggang zentraler Wissensträger, mittels geeigneter Maßnahmen frühzeitig verhin-

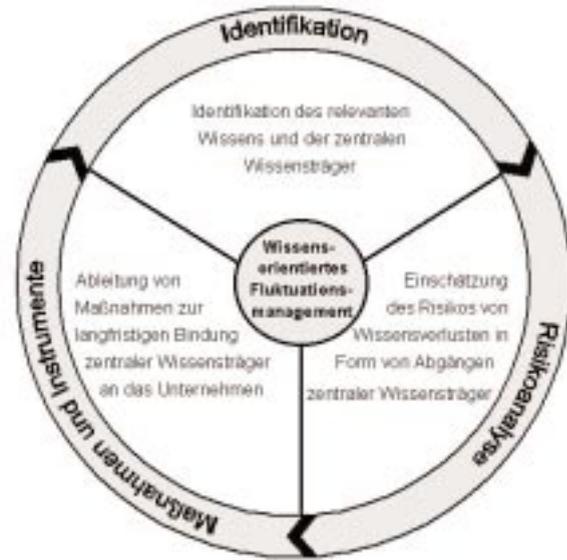


Abb. 1: Regelkreis zum wissensorientierten Fluktuationsmanagement

dern oder eindämmen zu können. Dabei kann man anhand des »Regelkreises zum wissensorientierten Fluktuationsmanagement« (s. Abbildung 1) vorgehen, dem der allgemeine »Regelkreis des Know-how-Risikomanagement«⁸ zugrunde liegt.

Diesem Regelkreis liegen drei handlungsleitende Fragestellungen zugrunde:

Zunächst werden Aspekte der *Identifikation* thematisiert, d.h. es gilt das relevante Wissen sowie die Träger dieses zentralen Know-hows zu identifizieren. Der nächste Schritt – die *Risikoanalyse* – soll Aufschluß über das Fluktuationsrisiko dieser zentralen Wissensträger geben, da ihr Weggang ungewünschte Wissensverluste für das Unternehmen zur Folge hätte. Und schließlich geht es um die Frage nach den *Maßnahmen und Instrumenten*, die eingesetzt werden können, um die zentralen Wissensträger längerfristig an das Unternehmen zu binden und somit das Risiko von Wissensverlusten zu reduzieren. Um eine kontinuierliche Überwachung des personellen Know-how-Risikos zu gewährleisten sollte dieses Verfahren in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

Methodisches Vorgehen bei der Anwendung des Regelkreises

Eine qualitative Vorstudie bestehend aus problem- und leitfadengestützten Interviews mit Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie einer Analyse von Literatur und vorliegendem Dokumentenmaterial (z.B. Austrittsinterviews) bildet die Datengrundlage für die Entwicklung eines auf die unternehmensspezifischen Anliegen ausgerichteten Mitarbeiterfragebogens.

Die ausgefüllten Fragebogen können mittels komplexer statistischer Verfahren wie der Kausalanalyse unter Anwendung des Structural Equation Modeling⁹ (SEM) hinsichtlich der Faktoren, die das personelle Know-how-Risiko determinieren ausgewertet werden. Aus der Bewertung der Ergebnisse dieser Analysen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen zur Reduzierung des personellen Know-how-Risikos ableiten.

Dieses Vorgehen wurde bereits mehrfach in praxisrelevanten Projekten zum Personalrisikomanagement angewendet und hat sich als geeignetes Tool bei der Bewältigung personeller Know-

how-Risiken bewährt. Die konkreten Resultate einzelner Projekte basieren auf sensiblen und vertraulichen Daten, so daß nachfolgend vor allem die zugrundeliegende allgemeine Vorgehensweise bei der Durchführung derartiger Projekte aufgezeigt wird.

Entsprechend der obigen handlungsleitenden Fragen des »Regelkreises zum wissensorientierten Fluktuationsmanagement« (vgl. Abb. 1) wird in drei Projektphasen unterschieden.

Phase 1: Identifikation des relevanten Wissens und der zentralen Wissensträger

Das Management von Know-how-Risiken beginnt mit der Identifikation des Wissens, welches für den Geschäftserfolg bzw. zur Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens heute und in Zukunft wichtig ist. Die relevanten Wissensarten in dem zu untersuchenden Geschäftsbereich werden im Rahmen der o.g. qualitativen Vorstudie ermittelt.

Die zentralen Wissensträger eines Unternehmens sind diejenigen Mitarbeiter, die einen Großteil des wettbewerbsrelevanten Wissens auf sich vereinen. Ausgehend von den Erkenntnissen aus der qualitativen Vorstudie wird in diesem Schritt ein Fragenkatalog zu den Kriterien erarbeitet, die einen zentralen Wissensträger auszeichnen. Im Rahmen der anonymen Befragung wird

Wissensarten
• tätigkeitsbezogenes Wissen
• Expertenwissen
• Erfahrungswissen
• kundenbezogenes Wissen
• Sozialkompetenz
• Methodenkompetenz

Tab. 1: Wissensarten des Fragenkatalogs

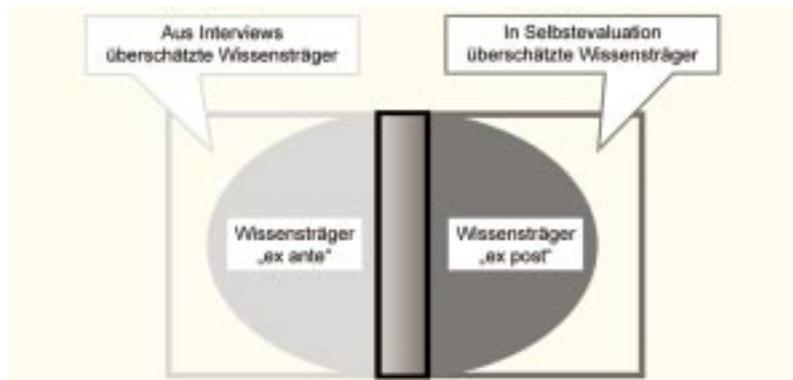


Abb. 2: Identifikation der Wissensträger »ex ante« und »ex post«

dieser Fragenkatalog allen Mitarbeitern des zu untersuchenden Geschäftsbereichs zur Selbsteinschätzung vorgelegt. Darin werden die in Tab. 1 aufgeführten Wissensarten berücksichtigt.

Durch Auswertung der Selbsteinschätzung mittels geeigneter statistischer Verfahren kann eine anonymisierte Gruppe von zentralen Wissensträgern »ex post« identifiziert werden. Darüber hinaus können die zentralen Wissensträger auch »ex ante«, d.h. im Vorfeld der Mitarbeiterbefragung über Interviews mit den Vorgesetzten identifiziert werden.

Die Gesamtheit der berücksichtigten Wissensträger setzt sich somit aus den in Abbildung 2 dargestellten Gruppen zusammen:

Beide Identifikationsmethoden bergen geringe Unsicherheiten bzw. Unschärfen in sich. So werden bei der Identifikation der Wissensträger »ex post« auch Mitarbeiter erfaßt, die sich im Rahmen der Selbstevaluation überschätzt haben. Dagegen können bei einer Identifikation »ex ante« Unschärfen darin liegen, daß Mitarbeiter im Rahmen der Interviews hinsichtlich ihres Wissens überbewertet und folglich »versehentlich« als Wissensträger eingestuft werden.

Demzufolge ist die Gruppe der identifizierten Wissensträger zwar um einige »überschätzte« Wis-

sensträger größer, aber es kann auf diese Weise sichergestellt werden, daß der Kreis der »echten« Wissensträger möglichst vollständig erfaßt wird. In der schwarz umrandeten Schnittmenge (vgl. Abb. 2) befinden sich diejenigen Wissensträger, die sowohl »ex ante« als auch »ex post« identifiziert werden können.

Phase 2: Risikoanalyse

Nach der Identifikation der Wissensträger erfolgt die Risikoanalyse, bei der die folgenden Aspekte untersucht werden:

Wissensträger »at risk«

Aus der Sicht des Unternehmens stellt die Kündigungsabsicht oder -bereitschaft wichtiger Know-how-Träger ein personales Wissensrisiko dar, weil damit die Gefahr eines ungewünschten Wissensverlustes für das Unternehmen droht. Im Rahmen der Risikoanalyse interessiert daher zunächst, ob für die Gruppe der Wissensträger ein derartiges personales Wissensrisiko vorliegt, d.h. wie viele der identifizierten Wissensträger »at risk« sind. Als Indikator zur Ermittlung des Gefahrenpotentials, das durch den Weggang zentraler Wissensträger begründet wird, kann die Fluktuationsneigung herangezogen werden.

Die Fluktuationsneigung äußert sich in dem Bedürfnis der Mitarbeiter, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten. Wie Abbildung 3 verdeutlicht, ist die Fluktuationsneigung ein Teilaspekt des Commitment.

Im Commitment spiegelt sich das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen wider. Neben der Fluktuationsneigung sind auch Aspekte der Identifikation und Leistungsbereitschaft Teil des Commitment.

Die Operationalisierung der Fluktuationsneigung erfolgt im Rahmen der Mitarbeiterbefragung bspw. über die Fragen, ob der Mitarbeiter sich vorstellen kann, in zwei Jahren noch für dasselbe Unternehmen tätig zu sein oder ob er schon häufig daran gedacht hat, sich eine Arbeit in einem anderen Unternehmen zu suchen.

Die Auswertung dieser Fragen mittels statistischer Verfahren ermöglicht eine Differenzierung in Mitarbeiter, die »at risk«, d.h. sehr stark fluktuationsgeneigt sind, und Mitarbeiter, die »not at risk« sind, d.h. eine geringe oder keine Fluktuationsneigung aufweisen.

Im nächsten Schritt ist zu überprüfen, wie viele Mitarbeiter der Risikogruppe »at risk« auch der Gruppe der zentralen Wissensträger angehören. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Von allen Mitarbeitern, die an der Befragung teilgenommen haben, wird die Mehrheit »not at risk«, d.h. kaum fluktuationsgeneigt sein. Der kleinere Anteil derjenigen Mitarbeiter, die »at risk« sind, schwankt unternehmens- und branchenabhängig in ähnlichem Maße wie die tatsächlich beobachteten Fluktuationsraten.¹¹ Von dieser Risikogruppe wird i.d.R. der Anteil der Wissensträger deutlich unter dem Anteil der übrigen Mitarbeiter liegen. Diese sog. Wissensträger »at risk« sind im rechteckigen Teil der

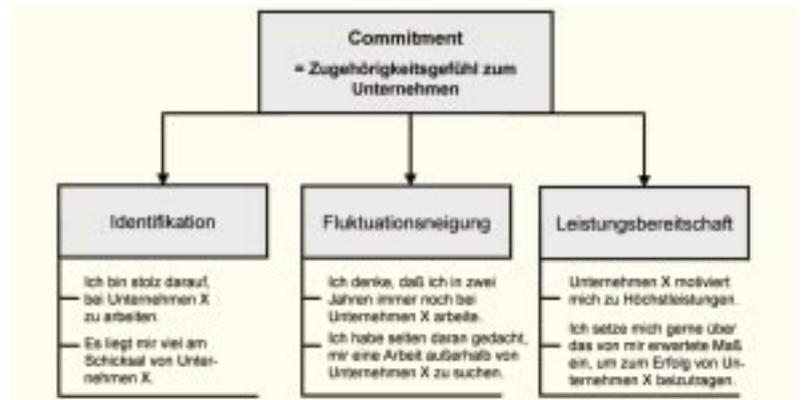


Abb. 3: Dimensionen des Commitment¹⁰

Abbildung 4 dunkel gekennzeichnet.

Von der Befragung über die Risikofaktoren zur Fluktuationsneigung

Im Rahmen der Analyse personeller Wissensrisiken interessieren insbesondere die Faktoren, die einen hohen Einfluß auf die Fluktuationsneigung haben, da genau diese als Ansatzpunkte für den Einsatz von Maßnahmen zur Verringerung der Fluktuationsneigung und damit zur Reduzierung des Risikos unerwünschter Wissensverluste herangezogen werden können.

Zur Gewinnung von Erkenntnissen über die wesentlichen Risikofaktoren, die das Commitment bzw. der Fluktuationsneigung determinieren, wurde als modelltheoretische Grundlage das in

Abbildung 5 dargestellte Modell entwickelt, das diese Beziehungen beschreibt.¹²

Neben dem Commitment fließt auch die Mitarbeiterzufriedenheit als Zielgröße in das Modell ein. Sie hat zum einen selbst einen Einfluß auf das Commitment bzw. die Fluktuationsneigung und hängt zum anderen – wie auch das Commitment – von anderen Risikofaktoren ab. Somit kann zwischen direkten Einflüssen auf das Commitment und Einflüssen, die indirekt, d.h. über die Mitarbeiterzufriedenheit auf das Commitment einwirken, unterschieden werden.¹³ Den weiteren Ausführungen liegt die Betrachtung der direkten Einflüsse auf das Commitment zugrunde.

Das Modell basiert auf einer Reihe von Risikofaktoren, die aus den Ergebnissen der qualitativen

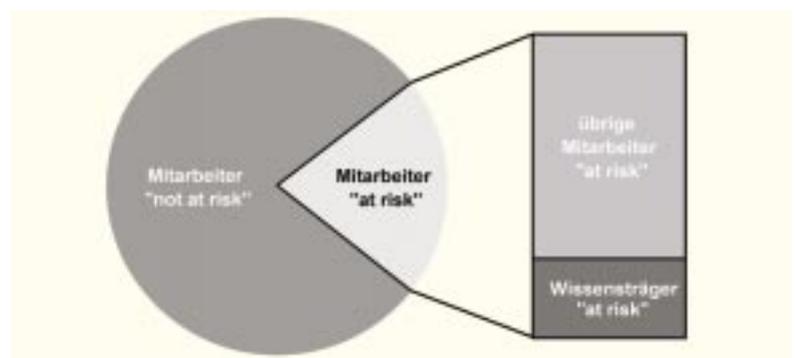


Abb. 4: Wissensträger »at risk« als Teilgruppe der Risikogruppe »at risk«

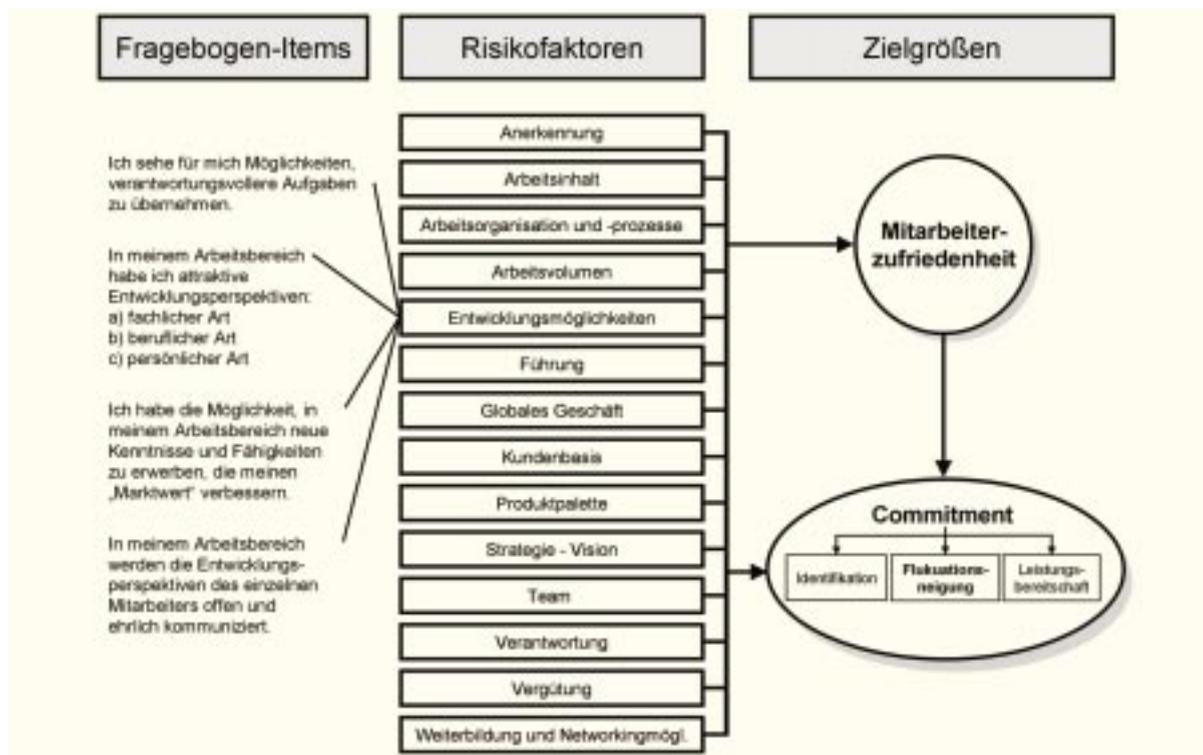


Abb. 5: Von der Befragung über die Risikofaktoren zur Fluktuationsneigung

Vorstudie gewonnen werden und von denen angenommen wird, daß sie das Commitment determinieren. Jeder dieser Risikofaktoren wird im Fragebogen durch mehrere Items abgebildet, zu denen die Befragten den Grad ihrer Zustimmung anhand einer mehrstufigen Antwortskala zum Ausdruck bringen können.

In Abbildung 5 ist die geschilderte Wirkungskette am Beispiel des Risikofaktors »Entwicklungsmöglichkeiten« graphisch dargestellt.

Zur Risikoanalyse wird aus dem Antwortverhalten der Wissensträger »at risk« zum einen die Bewertung der Risikofaktoren ermittelt und zum anderen wird mittels komplexer statistischer Verfahren berechnet, wie stark die einzelnen Risikofaktoren das Commitment bzw. die Fluktuationsneigung determinieren.

Bewertung der Risikofaktoren und Einfluß auf die Fluktuationsneigung

Die Bewertung der Risikofaktoren erfolgt in Punkten und zwar wird Antworten mit einem hohen Zustimmungsgrad ein hoher Punktwert und Antworten mit einem geringen Zustimmungsgrad ein entsprechend niedriger Punktwert zugeordnet. Demnach implizieren Faktoren, die eine niedrige Bewertung aufweisen, daß die Erwartungen der Mitarbeiter diesbezüglich nur unzureichend erfüllt werden. Es liegt die Vermutung nahe, daß Risikofaktoren mit geringer Bewertung auch Ursache für die hohe Fluktuationsneigung der Wissensträger »at risk« sind.

Aufschluß darüber, ob diese Faktoren auch tatsächlich die Fluktuationsneigung determinieren, geben die berechneten Einflüsse der einzelnen Risikofaktoren. Insbesondere die Faktoren mit mittleren und hohen Einflüs-

sen wirken stark auf das Fluktuationsverhalten ein. Stellt sich in der Risikoanalyse dagegen heraus, daß bspw. der Faktor »Entwicklungsmöglichkeiten« keinen Einfluß darauf hat, ob die Fluktuationsneigung hoch oder gering ist, so kann daraus geschlossen werden, daß Maßnahmen zur Verbesserung des Risikofaktors »Entwicklungsmöglichkeiten« keine wesentlichen direkten Veränderungen im Fluktuationsverhalten der Wissensträger »at risk« erwarten lassen.

Phase 3: Maßnahmen und Instrumente zur Risiko-reduzierung

Auf Basis der Bewertungsdaten für die einzelnen Risikofaktoren lassen sich in Verbindung mit den korrespondierenden Einflüssen Handlungsempfehlungen für die Gruppe der Wissensträger »at risk« ableiten.

Trägt man wie in Abbildung 6

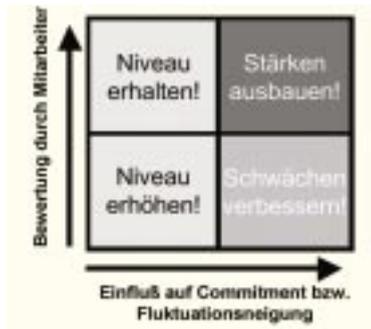


Abb. 6: Handlungsportfolio

dargestellt, in einem Portfolio auf der Y-Achse die Bewertungen und auf der X-Achse die jeweiligen Einflüsse der Risikofaktoren ab, so lassen sich alle Faktoren (aus dem Modell in Abb. 5) in diese vier Felder einteilen.

Bei der Planung von Maßnahmen zur Reduzierung der Fluktuationsneigung haben die Risikofaktoren mit hohem Einfluß einen höheren Stellenwert als die Faktoren mit geringem Einfluß.

Der Handlungsbedarf zur Erhöhung des Commitment kann dem Handlungsportfolio in Abbildung 6 entnommen werden.

Die geringste Handlungspriorität, in dem Sinne, daß das derzeitige Niveau erhalten werden

soll, besteht bei den Risikofaktoren mit hoher Bewertung aber geringem Einfluß auf die Fluktuationsneigung (*Niveau erhalten*).

Da für alle Risikofaktoren grundsätzlich hohe Bewertungen erstrebenswert sind, sollten auch die Faktoren mit geringer Bewertung und geringem Einfluß auf die Fluktuationsneigung kontinuierlich verbessert werden (*Niveau erhöhen*).

Die derzeitigen *Stärken*, die es auszubauen gilt, liegen bei den Risikofaktoren mit hohem Einfluß und hoher Bewertung.

Der *größte Handlungsbedarf* besteht demnach bei denjenigen Faktoren, die einen hohen Einfluß auf die Fluktuationsneigung haben und im Rahmen der Befragung niedrige Bewertungen erhielten. Diese Risikofaktoren stellen derzeit *Schwächen* dar. Hier liegen die Ansatzpunkte zur Reduzierung der Fluktuationsneigung. Zur Konkretisierung der Schwächen können im Rahmen einer Detailanalyse die Bewertungen der zugehörigen Fragebogen-Items herangezogen werden. Bei dieser Detailanalyse wird deutlich, in welchen Fragen die Erwartungen der Wissensträger »at risk« unzureichend erfüllt werden und

wo folglich gezielte Verbesserungsmaßnahmen ansetzen könnten. Die Erarbeitung solcher Maßnahmen sollte vorzugsweise unter Einbeziehung der Mitarbeiter, bspw. in Workshops, stattfinden.

Abbildung 7 zeigt, wie sich das allgemeine Handlungsportfolio (vgl. Abb. 6) bei einer Untersuchung, die in einem Geschäftszweig einer Großbank durchgeführt wurde, für die Gruppe der Wissensträger »at risk« konkret darstellt.

In dem Portfolio (vgl. Abb. 7) sind die Bewertungen der Risikofaktoren durch die Wissensträger »at risk« entsprechend ihrer Einflüsse auf die Fluktuationsneigung abgebildet. Die gestrichelte Linie stellt den Mittelwert der Bewertungen der Wissensträger »at risk« dar. Risikofaktoren, die unterhalb dieser Linie liegen gelten als relativ gering, darüber liegende als relativ hoch bewertet.

Im vorliegenden Beispiel zeigen die Faktoren »Globales Geschäft«, »Kundenbasis« und »Arbeitsinhalt« die derzeitigen *Stärken* an, die es auszubauen gilt. Diese Risikofaktoren haben einen hohen Einfluß auf die Fluktuationsneigung und werden von

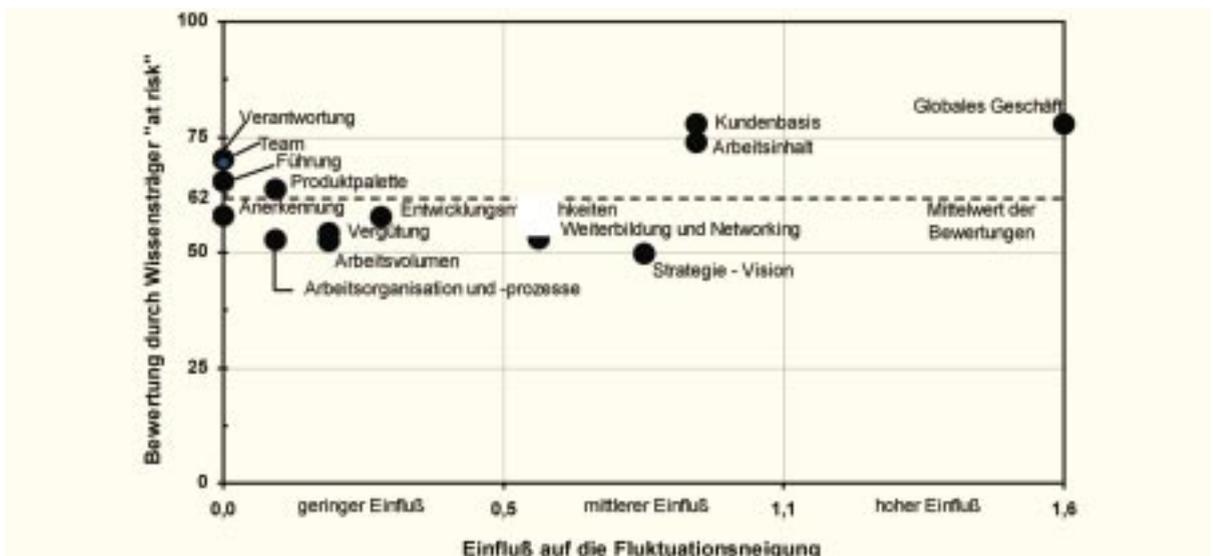


Abb. 7: Handlungsportfolio der Fluktuationsneigung für Wissensträger »at risk«

den Wissensträgern »at risk« hoch bewertet.

Die höchste Handlungspriorität kommt im konkreten Fall den Faktoren »Strategie-Vision« und »Weiterbildung und Networkingmöglichkeiten« zu. Diese spiegeln eine *Schwäche* wider, da hier nur relativ niedrige Bewertungen erzielt wurden, der Einfluß auf die Fluktuationsneigung jedoch relativ hoch ist. Nach einer Detailanalyse der einzelnen Fragebogen-Items zum Aspekt »Strategie-Vision« können in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern gezielte Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden.

Schlußbetrachtung

Um eine kontinuierliche Überwachung des personellen Know-how-Risikos zu gewährleisten, ist im Sinne eines »wissensorientierten Fluktuationsmanagement« der Kreislauf in regelmäßigen Abständen erneut zu durchlaufen. Dieses Vorgehen hat einen »Frühwarncharakter«, d.h. dem Unternehmen werden frühzeitig gezielte Handlungsmöglichkeiten offengelegt, die zur Reduzierung der Fluktuationsneigung zentraler Wissensträger beitragen können und somit zugleich dem Risiko eines ungewünschten Wissensverlustes entgegenwirken.

Vor dem Hintergrund, daß ein talentierter Experte heutzutage im Durchschnitt fünf Arbeitgeber hat und diese Zahl bei anhaltender Mobilität in Zukunft vermutlich weiter steigen wird¹⁴, kann es keine lebenslange Beschäftigung der Mitarbeiter in einem Unternehmen geben. Dennoch ist es aus Wissensperspektive für Unternehmen erstrebenswert, die

Verweildauer der zentralen Wissensträger im Unternehmen zu verlängern, insbesondere wenn diese über spezifisches, nicht kodifizierbares und schwer explizierbares Know-how verfügen, das sich nicht über die Methoden der Wissensteilung »entpersonifizieren« läßt. Oft wird gerade das implizite und nicht-kopierbare Wissen wettbewerbsrelevant und somit erfolgsbeeinflussend sein.

Summary

Today's information society is characterised by knowledge-based competition. Competitive advantage is found in »know-how-advantages«. Therefore, knowledge is becoming critical to business success. A company's knowledge, skills and competencies are related to its employees. This article addresses the risk of losing valuable knowledge through unwanted or uncontrolled turnover of key knowledge workers (»personnel know-how-risk«) and presents an empirically-based management model addressing the following issues: 1) Identification of key knowledge workers. 2) Analysis; i.e. assessing the risk of losing valuable knowledge by revealing the factors that have significant impact on knowledge workers' turnover intention, and identifying key knowledge workers »at risk of leaving«. 3) Implications; i.e. developing measures and instruments aiming at long-term retention of key knowledge workers. This model represents an ongoing process of continuously monitoring personnel

know-how-risks in order to create possibilities of pre-emptive intervention.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Stewart, T.A.: Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations, New York 1997, hier S. 32.
- 2 Vgl. Drucker, P.: Post-capitalist Society, Oxford 1993, S. 176.
- 3 Vgl. Probst, G./Knaese, B.: Risikofaktor Wissen – Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen, Wiesbaden 1998.
- 4 Deutsche Bank verliert in USA größten Kunden. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 57, 56. Jg., 9. März 2000, S. 29.
- 5 Vgl. Polanyi, M.: The Tacit Dimension, New York 1967.
- 6 Vgl. Wissensmanagement in vielen Unternehmen nur Lippenbekenntnis. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 252, 30. Oktober 2000, S. 32.
- 7 Vgl. Chambers, E./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S./Michaels III, E.: The War for Talent, in McKinsey Quarterly, 1998, Nr. 3, S. 46-57, hier S. 48.
- 8 Vgl. Probst, G./Knaese, B.: a.a.O.; S. 33.
- 9 Es liegt eine Vielzahl von Ansätzen und Programmpaketen vor, die auf dasselbe Strukturgleichungsmodell (Structural Equation Model) angewendet werden können. Dazu zählen bspw. LISREL, EQS, der PLS-Ansatz u.ä. Vgl. hierzu z.B. die Structural Equation Modeling Home Page unter: <http://www.gsu.edu/~mkteer/index.html>
- 10 In Anlehnung an Moser, K.: Commitment in Organisationen, Bern 1996, S. 39ff.
- 11 Vgl. Corporate Leadership Council: Forced outside – Leadership Talent Sourcing and Retention; The Advisory Board Company, Washington D.C. 1998, hier S. 27.
- 12 Eine Beschreibung und kritische Betrachtung unterschiedlicher Modelle zur Mitarbeiterfluktuation findet sich bei Hom, P.W./Griffeth, R.W.: Employee Turnover, Arizona 1994, S. 51ff.
- 13 Vgl. Clugston, M.: The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave, in: Journal of Organisational Behavior, Vol. 21, 2000, S. 477-486, hier S. 479f.
- 14 Vgl. Chambers, E./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S./Michaels III, E., a.a.O., S. 48.