

Paul, Chrisopher

**Working Paper**

## Personalrisikomanagement: Bestandsaufnahme und Perspektive

Arbeitspapier, No. 112

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Paul, Chrisopher (2005) : Personalrisikomanagement: Bestandsaufnahme und Perspektive, Arbeitspapier, No. 112, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116569>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

***Christopher Paul***

***Personalrisikomanagement***

**Arbeitspapier 112**

# **Personalrisikomanagement**

**Bestandsaufnahme und Perspektive**

*Christopher Paul*

**Christopher Paul**, Diplom-Kaufmann, studierte an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalmanagement, Organisation und Arbeitsrecht. Heute arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl und Seminar für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft bei Prof. Dr. Walter A. Oechsler. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeits- und Sozialrecht sowie Anreiz- und Entgeltsysteme.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-185  
Fax: (02 11) 77 78-188  
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Leiter des Referats Betriebliches Personal- und Sozialwesen  
Best.-Nr.: 11112  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2005  
€ 10,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Teil A: Bestandsaufnahme</b>	<b>7</b>
<b>2. Rechtliche Grundlagen des Personalrisikomanagements</b>	<b>7</b>
2.1 Gesetzliche Anforderungen des KonTraG	7
2.2 Gesetzliche Anforderungen des TransPuG und der Corporate Governance	8
2.3 Anforderungen an ein Personalrisikomanagement nach Basel II	9
<b>3. Der Prozess des Personalrisikomanagements</b>	<b>11</b>
<b>4. Personalrisikomanagement-Konzeptionen</b>	<b>13</b>
4.1 Risikofelder und Risikogruppen	13
4.2 Gerichtete und ungerichtete Risikobewältigung als Strategie	15
4.3 Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement	20
4.4 Kompetenzen als Ansatz zur Steuerung personalwirtschaftlicher Risiken	22
4.5 Personalcontrolling und Personalrisikomanagement	25
4.6 Personalrisikomanagement und Risikopolitik	29
4.7 Risikomanagementkultur im Personalbereich	32
4.8 Entscheidungsorientierte personalwirtschaftliche Risikoanalysen	34
<b>5. Das Management spezieller Personalrisiken</b>	<b>37</b>
5.1 Personalrisiken im Rahmen der Entgeltgestaltung	37
5.2 Risiken im Bereich der Personalentwicklung	39
5.3 Risiken im Rahmen der Personalauswahl	42
5.4 Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken	43
<b>Teil B: Perspektiven</b>	<b>45</b>
<b>6. Personalrisikomanagement und Arbeitnehmervertreter</b>	<b>45</b>
<b>7. Ausblick und offene Fragen</b>	<b>47</b>
<b>8. Nachwort des Auftraggebers</b>	<b>49</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>51</b>
<b>Anhang – Veröffentlichungen zum Thema Personalrisiko und Personalrisikomanagement</b>	<b>57</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>61</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Personalrisikomanagements	11
Abbildung 2: Personalrisikomanagement nach Kobi	13
Abbildung 3: Überblick über Einzelrisiken durch Personal	17
Abbildung 4: Aufgabenbezogene Risiken durch Personalmanagement	18
Abbildung 5: Gesamtüberblick über die operationelle Risiken	23
Abbildung 6: Zusammenhang der relevanten Kompetenzen	24
Abbildung 7: Risikokategorien	26
Abbildung 8: Sicherungsmechanismen eines Kontrollsystems im Personalbereich	28
Abbildung 9: Risikopyramide	30
Abbildung 10: Risk-Map	31
Abbildung 11: Drei Ebenen einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur	33
Abbildung 12: Entgelt- und Leistungs-Diagramm	38

# 1. Einleitung

Zur Schaffung von Transparenz bei der Beurteilung der Risikoexposition eines Unternehmens wird heute nicht nur eine funktionierende Rechnungslegung und ein effizientes Controlling, sondern auch ein wirksames Risikomanagement benötigt. Als Anstoß zur Implementierung eines Risikomanagements spielen dabei nicht nur gesetzliche Vorgaben eine Rolle. Aufgrund der Veränderungen in den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie der Globalisierung, der Veränderungen der demographischen Strukturen oder dem technologischen Wandel werden in den Unternehmen schon allein aus betriebswirtschaftlichen Gründen effiziente Steuerungs- und Kontrollmethoden benötigt.<sup>1</sup>

Gleichzeitig wächst die Bedeutung des Risikomanagements vor dem Hintergrund gesetzlicher und regulatorischer Entwicklungen. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) sowie die Vereinbarungen zur Eigenkapitalunterlegung (Basel II) verpflichten schon heute die Unternehmen, auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen und ein geeignetes Risikomanagement zu installieren.<sup>2</sup>

Betrachtet man die umfangreiche Literatur zum Thema Risikomanagement könnte man zum Schluss gelangen, dass das Thema in seiner Tiefe schon ausgeleuchtet sei. Jedoch standen bei der Diskussion um die Wirkungen und Folgen der relevanten Gesetze und Vereinbarungen zum Thema Risikomanagement lange Zeit ausschließlich finanzmathematische und bilanztechnische Aspekte im Mittelpunkt des Interesses von Praxis und Wissenschaft. So verwundert es auch nicht, dass es mittlerweile für Marktpreis-, Zins- und Umweltrisiken komplexe entwickelte und empirisch erprobte Risikomodelle gibt.<sup>3</sup>

Neben diesen in weiten Teilen erforschten Bereichen des Risikomanagements erlangt aber ein bisher vernachlässigter Teilbereich des Risikomanagements zunehmend an Bedeutung.<sup>4</sup> In Zukunft werden, neben den herkömmlichen Kredit- und Marktrisiken, vor allem die so genannten operationellen Risiken, zu denen auch die Personalrisiken zählen, an Bedeutung erlangen.<sup>5</sup> Hieraus ergibt sich das Problem, dass es dieser Risikokategorie bislang noch weitgehend an empirischen Untersuchungen und systematisch-wissenschaftlichen Konzeptionen fehlt.<sup>6</sup> Selbst der Begriff Personalrisiko scheint in der wissenschaftlichen Diskussion neu zu sein.<sup>7</sup>

Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wurde dabei lange übersehen, dass schon ein aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen implementiertes Personalrisikomanagement ein effizientes Instrument zur Steuerung operationeller Risiken für die Unternehmen darstellen kann. So ermöglicht ein eingerichtetes und wirksames Personalrisikomanagement den Unternehmen, sich früh- und damit auch rechtzeitig mit den bisher vernachlässigten personalwirtschaftlichen Risikopotenzialen auseinander zu setzen. Dessen ungeachtet rückte das Thema Personalrisiko und Personalrisikomanagement erst durch die Vorgaben des Gesetzgebers und den Erfordernissen eines Ratings, die im Zusammenhang mit Basel II entstanden sind, in den Mittelpunkt des Interesses der Wissenschaft und Praxis.

Allerdings machen weder das Konsultationspapier Basel II, das TransPuG oder das KonTraG Aussagen und Vorgaben hinsichtlich der Ausgestaltung eines Personalrisikomanagements.<sup>8</sup> So haben die gestalterische Freiräume bei der Erarbeitung von geeigneten Modellen und Instrumenten zu einer Vielzahl

---

1 Vgl. Metzler, v. (2004), S. 1.

2 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.

3 Vgl. Bohne (2004), S. 145.

4 Vgl. Gaugler (2004), S. 129 ff.

5 Vgl. Preußner (2004a), S. 58 ff.

6 Vgl. Führung (2004), S. 183; Gröb (2004), S. 43.

7 Vgl. Kobi (2004a), S. 11.

8 Vgl. Minz (2004), S. 191.

von Ideen, Systematisierungen und Herangehensweisen geführt. Daher gestalten sich sowohl die Definition des Risikobegriffs, als auch die konkrete Eingrenzung der Aufgaben und Pflichten eines Personalrisikomanagements in der Literatur uneinheitlich.<sup>9</sup> Zudem existiert bisher keine Übersicht, die die wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisse über die verschiedenen Alternativen zur Konzeption und Gestaltung eines adäquaten Personalrisikomanagements zusammenfassend wiedergibt.

Die folgende Arbeit hat daher zum Ziel, eine ausführliche Darstellung und damit einen Überblick über die in der Wissenschaft und Praxis vorgestellten Beiträge und Lösungsansätze im Zusammenhang mit dem Thema Personalrisiko und dem damit verbundenen Personalrisikomanagement zu geben. Um den aktuellen Wissensstand zum Thema Personalrisikomanagement wiedergeben zu können, wurde eine Zweiteilung in der Gliederung vorgenommen.

Teil A stellt eine Bestandsaufnahme dar. Da seit dem In-Kraft-Treten des KonTraG, des TransPuG und des Corporate Governance-Kodexes von Seiten des Gesetzgebers für das Risikomanagement Vorgaben gemacht werden, sollen in einem ersten Schritt in Kapitel zwei die gesetzlichen und quasi-gesetzlichen Anforderungen<sup>10</sup> erläutert werden, die heute an ein personalwirtschaftliches Risikomanagementsystem gestellt werden.

Darauf aufbauend wird im dritten Kapitel der allgemein gültige prozessuale Ablauf eines Personalrisikomanagements vorgestellt. Den Regelkreis des Personalrisikomanagements der eigentlichen Literaturübersicht voran zu stellen, bietet sich als Vorgehen insoweit an, da sich der Regelkreis bei den meisten Autoren in dieser oder in einer leicht variierten Form wieder finden lässt. So kann im Hauptteil der Literaturübersicht problemlos auf die Ausführungen zu diesem Thema in Kapitel drei verwiesen werden.

Den Hauptteil der Arbeit stellen die Kapitel vier und fünf dar. In Kapitel vier erfolgt eine detaillierte Übersicht der in der Literatur vorzufindenden Konzeptionen des Personalrisikomanagements. Allen gemeinsam ist dabei der Anspruch, Risiken im Personalbereich umfassend abbilden zu können. Daran anschließend werden im fünften Kapitel Beiträge zum personalwirtschaftlichen Risikomanagement vorgestellt, die sich dem Thema entweder aus funktionaler Sicht oder aus der Perspektive personalwirtschaftlich relevanter Einzelrisiken nähern.

Im zweiten Teil wird im sechsten Kapitel perspektivisch die Bedeutung, die das Personalrisikomanagement für Arbeitnehmervertreter auf Betriebs- und Unternehmensebene haben kann erläutert. Im siebten Kapitel erfolgt ein Ausblick auf die weiteren Entwicklungen des Personalrisikomanagements. Darüber hinaus werden abschließend offene Fragen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

Im Anhang findet sich eine Liste der erschienenen Veröffentlichungen zum Thema Personalrisiko und Risikomanagement im Personalbereich.

---

9 Vgl. Karcher/Pflaum (2005), S. 1.

10 Insbesondere sind hier die Regelungen und Normen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zu nennen, vgl. Preußner (2004b), S. 304.



# Teil A: Bestandsaufnahme

## 2. Rechtliche Grundlagen des Personalrisikomanagements

In Deutschland existieren eine Vielzahl von gesetzlichen und ökonomischen (wie z. B. die Anforderungen eines Unternehmensratings nach Basel II) Vorgaben, die sich sowohl mit Fragen des allgemeinen als auch des personalwirtschaftlichen Risikomanagements befassen.<sup>11</sup> Im Folgenden werden die relevanten Anforderungen dargestellt.

### 2.1 Gesetzliche Anforderungen des KonTraG

In Folge spektakulärer Unternehmensschieflagen im In- und Ausland<sup>12</sup> und der daraufhin aufkommenen rechtspolitischen und zuletzt auch breiten öffentlichen Diskussion,<sup>13</sup> ergab sich für den Gesetzgeber die Notwendigkeit umfassende Reformen im Aktienrecht durchzuführen. Demnach bestand die zentrale **Zielsetzung** des Gesetzgebers bei der Ausarbeitung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) darin, Schwächen und Verhaltensfehlsteuerungen im deutschen System der Unternehmenskontrolle (Corporate Governance) zu korrigieren.

Mit der Verabschiedung des Gesetzes sind die Vorstände nach § 91 Abs. 2 AktG ausdrücklich verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein internes Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden. Dadurch wird die allgemeine Leitungspflicht des Vorstands (gem. § 76 AktG) hervorgehoben und seine Sorgfaltspflichten veranschaulicht.<sup>14</sup>

Darüber hinaus fordert das Gesetz eine Erweiterung des Lageberichts gem. § 289 und § 315 HGB. Dadurch sollen Risiken und künftigen Entwicklung besser abzuschätzen sein, um so ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Unternehmensbild darzustellen.<sup>15</sup>

Die damit einhergehende Risikoorientierung sieht vor, dass sich das Risikomanagement auf sämtliche Prozesse und Funktionsbereiche erstrecken muss. Dabei sind die Funktionsbereiche abzugrenzen, aus denen Risiken resultieren können bzw. in die diese Risiken aus der Unternehmensumwelt hineinwirken. Damit ist das gesamte Unternehmen, auch der Personalbereich, dafür verantwortlich, bestandsgefährdende Geschäftsrisiken zu identifizieren und abzubilden.<sup>16</sup>

Für die Anforderungen an ein Personalrisikomanagement bedeutet dies, dass Personalrisiken im individuellen Unternehmenskontext definiert, erfasst und durch Kontrollmechanismen permanent überwacht werden müssen.<sup>17</sup> Das einzurichtende Überwachungssystem unterliegt so letztlich der Selbstorganisation der Unternehmensverantwortlichen,<sup>18</sup> die die Prozesse so zu gestalten haben, dass sie jederzeit die Risiken und Ausnahmesituationen rechtzeitig erkennen und somit die Handlungsfähigkeit für die Gestaltung von Gegenmaßnahmen gewahrt bleibt.<sup>19</sup> Daraus ergibt sich für die Unternehmen

---

11 Vgl. Kollmann (2003), S. 3.

12 Als Beispiele werden in der Literatur immer wieder auf die Insolvenzen des italienischen Lebensmittelkonzern Parmalat, des amerikanischen Energiehändler Enron sowie auf deutsche Unternehmenskrisen bei der Holzmann AG, Metallgesellschaft oder Sero/Lösch verwiesen, vgl. für viele Pahlke (2002), S. 1680.

13 Vgl. Zimmer (1998), S. 3521 und Hagel (2004), S. 58.

14 Vgl. Preußner (2004b), S. 306.

15 Vgl. Preußner (2004b), S. 305 ff.

16 Vgl. Schmeisser (2004), S. 47 und Hochrein (1999), S. 13.

17 Vgl. Hochrein (1999), S. 13.

18 Vgl. Kirchner (2003), S. 189; Etmüller (2003), S. 689.

19 Vgl. Hommelhoff/Mattheus (2000), S. 26 f.

oftmals ein Umsetzungsproblem. Die gesetzliche Forderung beschreibt lediglich die Einrichtung eines Überwachungssystems. Wie mit dieser Forderung umzugehen ist, bleibt aufgrund fehlender Ge- und Verbote im Verantwortungsbereich des Vorstands der Gesellschaft.<sup>20</sup> Die genaue Ausgestaltung eines (Personal-)Risikomanagements wird somit allein durch individuelle Organisationseigenschaften bestimmt und kann stets an den konkreten Erfordernissen der betreffenden Organisation ausgerichtet werden.<sup>21</sup>

## 2.2 Gesetzliche Anforderungen des TransPuG und der Corporate Governance

Nach In-Kraft-Treten des KonTraG wurden vor dem Hintergrund neuerlicher Unternehmenszusammenbrüche Forderungen laut, die durch das KonTraG eingeführten Gesetzesänderungen zu erweitern.<sup>22</sup>

Mit dem „Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität“, dem so genannten Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) liegt die **Zielsetzung** der gesetzlichen Regelungen darin, durch mehr Transparenz und Publizität Verhaltensfehlsteuerungen und Schwächen im deutschen System der Corporate Governance zu beheben und eine Verbesserung der Informationsversorgung des Aufsichtsrats zu erreichen.<sup>23</sup> Dabei sind die Neuregelungen durch das TransPuG nicht isoliert zu sehen. Sie beruhen in wesentlichen Zügen auf den Empfehlungen und Arbeiten der Baums-Kommission.<sup>24</sup>

Um die Anforderungen an ein Risikomanagement aus dem TransPuG im System der Corporate Governance zu veranschaulichen, kann zwischen einer (weiten) betriebswirtschaftlichen und (engen) juristischen Auffassung unterschieden werden.<sup>25</sup> Nach der **betriebswirtschaftlichen** Auffassung geht es hierbei um die Implementierung eines umfassenden Systems der Früherkennung zur Erfassung und Beurteilung sämtlicher Geschäftsvorfälle auf ihr jeweiliges Potenzial zu bestandsgefährdenden Entwicklungen. Es gilt dabei, die Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Ein wirksames Risikomanagementsystem kann so auch als Chance verstanden werden, sich diesbezüglich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu verschaffen, da Unternehmen umso erfolgreicher im Wettbewerb agieren können, je mehr sie sich der mit unternehmerischen Entscheidungen verbundenen Risiken bewusst sind. Diese Risikosensibilisierung kann durch ein systematisches Risikomanagement erreicht werden.<sup>26</sup>

Der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit gegenüber steht die (enge) **juristische** Auffassung der gesetzlichen Notwendigkeit. Nach dieser Auffassung sollen durch das einzurichtende Überwachungssystem lediglich Maßnahmen zur Früherkennung auf ihre Eignung überwacht werden. Damit ist das Risikomanagementsystem für die Erfüllung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten der Geschäftsleitung und der Überwachungsfunktion der Aufsichtsräte von Unternehmen sämtlicher Rechtsformen von Bedeutung. Abschnitt vier des Deutschen Corporate Governance Kodexes und § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG konkretisieren Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands. Dieser ist demnach zuständig für die Errichtung eines angemessenen Risikomanagements im Unternehmen. Das Gesetz sieht vor, dass

---

20 Vgl. Müller (2000a), S. 13.

21 Für einen Überblick über die gesetzlichen Regelungen zum allgemeinen Risikomanagement sowie die technische Gestaltung und Einrichtung eines Risikomanagementsystems vergleiche Müller (2000): „Praktische Hinweise zum sogenannten Risikomanagement“ aus der Reihe Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Heft 13 der Hans-Böckler-Stiftung.

22 Vgl. Seibert (2002), S. 608 f.

23 Vgl. Kollmann (2003), S. 5 f.

24 Vgl. Peltzer (2003), S. 804.

25 Vgl. Theissen (2003), S. 1427.

26 Vgl. Weber (2000), S. 2621.

der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Risikolage und des Risikomanagements informiert.<sup>27</sup>

Bei der Darstellung der Anforderungen aus dem TransPuG hinsichtlich des Risikomanagements muss allerdings beachtet werden, dass durch das TransPuG in diesem Zusammenhang keine originär neuen Funktionen oder Aufgabenverteilungen geschaffen wurden. Qualitativ neue gesetzliche Konkretisierungen bezüglich des Risikomanagements sind durch das TransPuG und den Corporate Governance Kodex nicht gemacht worden.<sup>28</sup> Vielmehr können und müssen die bestehenden unternehmensindividuellen Institutionen und die damit jeweils verbundenen Funktionsbeschreibungen die nunmehr gesetzlich stärker differenzierten Aufgaben im Einklang mit den Überwachungsträgern aufgreifen und erfüllen.<sup>29</sup>

## 2.3 Anforderungen an ein Personalrisikomanagement nach Basel II

Neben den gesetzlichen Anforderungen ergeben sich für Unternehmen weitere Erfordernisse, sich mit dem Thema Personalrisikomanagement zu beschäftigen. Kreditgebende Banken werden die kredit-suchenden Unternehmen einem Risiko-Rating unterziehen. Bisher erstreckte sich das Rating auf den Finanzbereich und dessen bilanztechnischen Kennzahlen. Die unter dem Namen Basel II bekannt gewordenen Eigenkapitalvorschriften des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht aber haben das Verhältnis zwischen Kreditinstitut und Unternehmen nachhaltig verändert.<sup>30</sup>

Im Jahr 2001 veröffentlichte der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht ein Konsultationspapier zum Thema „Neue Regelungen der angemessenen Eigenkapital-Ausstattung“ (Basel II). Damit hat der Ausschuss neben Markt- und Kreditrisiken eine neue Risikokategorie eingeführt.<sup>31</sup> Die hierbei zugrunde liegende Definition von so genannten operationellen Risiken („die Gefahr von direkten oder indirekten Verlusten, die infolge der Unangemessenheit oder des Versagens von internen Prozessen Menschen, Systemen oder durch externe Ereignisse eintreten“<sup>32</sup>) stellt das Personalrisiko als eine eigene Risikokategorie im Bereich der operationellen Risiken dar.<sup>33</sup> Die ausdrückliche Nennung von Personalrisiken in den Baseler Normen rückt damit zum ersten Mal das Personalrisikomanagement in den Blickpunkt von Unternehmen<sup>34</sup> und trägt damit dem wachsenden Stellenwert Rechnung, den diese Risikoform für Unternehmungen inzwischen einnimmt.<sup>35</sup>

Für die Beschaffenheit eines Managements operationeller Risiken gibt Basel II in zwei Arbeitspapieren Empfehlungen<sup>36</sup> und Prinzipien<sup>37</sup> zur Ausgestaltung qualitativer Analyse- und Bewertungsverfahren vor. Hierin wird zur Abdeckung der jeweiligen operationellen Risiken die Aufstellung eines umfassenden Kriterienkatalogs gefordert. Durch diesen Risikokatalog soll den Unternehmen ein Instrument an die Hand gegeben werden, welches ihnen ermöglicht, spezifische operationelle Risiken aufzuzeigen, zu verfolgen und zu minimieren.<sup>38</sup>

---

27 Vgl. Thanheisser (2003), S. 740.

28 Vgl. Rabenhorst (2003), S. 437.

29 Vgl. Theisen (2003), S. 1427.

30 Vgl. Hille (2004), S. 70 ff.

31 Vgl. Schöne (2003), S. 91.

32 Der Baseler Ausschuss definiert Operational Risk wie folgt: „Operational Risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events“. Vgl. dazu Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001), S. 94.

33 Vgl. Backhaus (2004), S. 328.

34 Vgl. Gisteren, v. (2004), 323 ff.

35 Vgl. Gramlich/Gramlich (2002), S. 67 f.

36 Vgl. Baseler Ausschuss (2001), S. 12.

37 Vgl. Baseler Ausschuss (2003), S. 4

38 Vgl. Baseler Ausschuss (2001), S. 12 und Baseler Ausschuss (2003), S. 4.

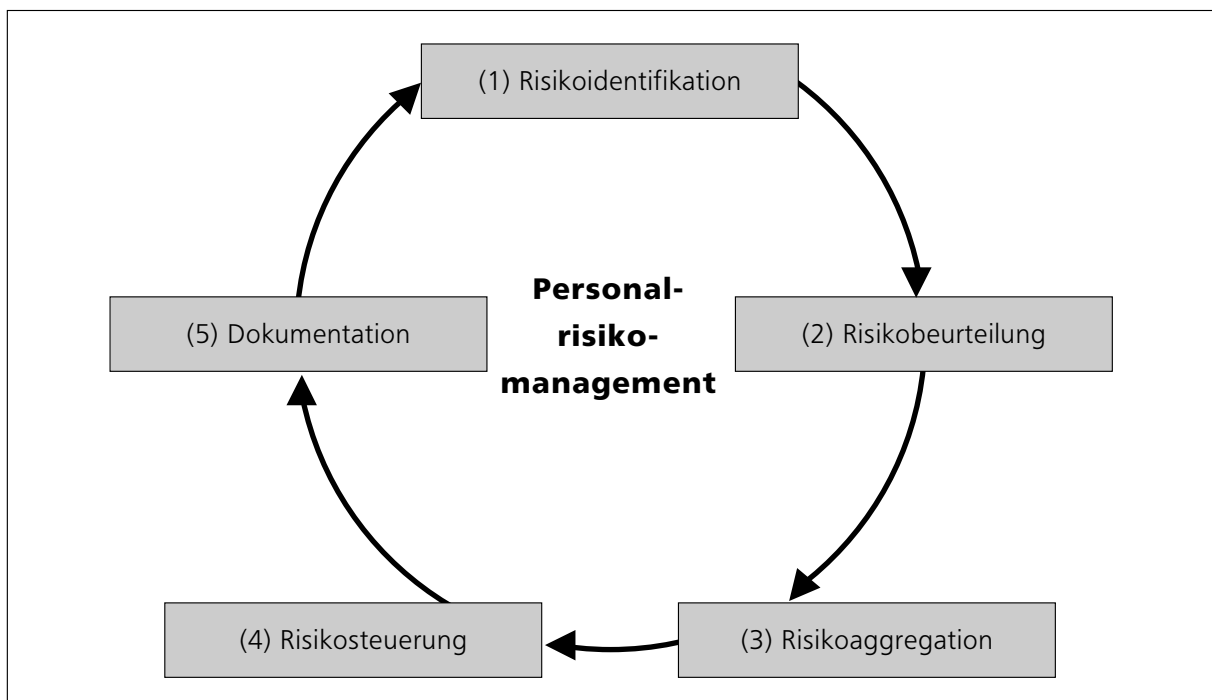
Das Rating eines Unternehmens durch die kreditgebenden Banken wird in der Folge der Umsetzung der Baseler Papiere als Qualitätsmaß zukünftig an Bedeutung erlangen. Die Einschätzung der Risikosituation eines Unternehmens wird dabei auch von der Bewertung der Risiken im Personalbereich abhängen. Die Unternehmen sind daher aufgefordert, sich mit ihren Humanressourcen (HR) und den damit zusammenhängenden Personalrisiken auseinanderzusetzen und ein geeignetes Personalrisikomanagement zu installieren. Denn die veränderten Richtlinien zur Kreditvergabe zwingen die Unternehmen, die Qualität und die Erfolge ihrer HR-Aktivitäten nachzuweisen und für externe Prüfer in geeigneter Form transparent zu machen.

### 3. Der Prozess des Personalrisikomanagements

Die in der Literatur beschriebenen Personalrisikomanagement-Systeme basieren z. T. auf unterschiedlichen Ansätzen und Systematiken. Dennoch finden sich bei den meisten Autoren in der Frage der organisatorischen Abfolge des Personalrisikomanagements bestimmte Muster in der Vorgehensweise wieder. So werden die allgemeinen Aufgaben des Personalrisikomanagements meist anhand eines Risikomanagementkreislaufs verdeutlicht. Dieser umfasst, in Anlehnung an den allgemeinen Prozess des Risikomanagements, mehrere Phasen.<sup>39</sup> Ein systematisches Personalrisikomanagement hat dabei die Zielsetzung, im Rahmen eines dynamischen Prozesses, Risiken so früh wie möglich zu identifizieren (Risikoidentifikation), zu beurteilen (Risikobeurteilung), zu steuern (Risikosteuerung) und fortlaufend entsprechende Maßnahmen zu dokumentieren (Risikodokumentation).

Eine erfolgreiche Unternehmensführung verlangt neben der grundsätzlichen Schaffung eines Risikobewusstseins eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen (und damit auch den personalwirtschaftlichen) Risiken unter Berücksichtigung vorgegebener Unternehmens- und Risikostrategien. Der beschriebene Risikomanagement-Prozess stellt den Kern eines Risikomanagements dar und findet sich auch in einem Personalrisikomanagement-Prozess wieder. Bei dem damit beschriebenen Risikomanagement-Prozess handelt es sich um den wesentlichen Kern des Personalrisikomanagements.

Die folgende Abbildung fasst die beschriebene Vorgehensweise grafisch zusammen.



**Abbildung 1: Phasen des Personalrisikomanagements**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die **Risikoidentifikation** besteht in einer möglichst strukturierten und detaillierten Erfassung aller personalwirtschaftlichen Risikopotenziale einschließlich ihrer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Die Risikoidentifikation steht chronologisch am Anfang des Personalrisikomanagement-Kreislaufs. Ihre Qualität ist ausschlaggebend und richtungweisend für alle weiteren Phasen. Werden Risikopotenziale

<sup>39</sup> Auch wenn sich die Anzahl sowie die Bezeichnung der einzelnen Prozessphasen je nach Verfasser unterscheiden, können die Unterschiede zu einem einheitlichen Personalrisikomanagementprozess verdichtet werden, vgl. zu exemplarisch die Beschreibungen bei Ackermann (1999a), Kobi (2004), Martin/Bär (2002), S. 88 sowie Lück (1998), S. 8 ff.

nicht oder zu spät identifiziert, können diese eine Existenzgefährdung nach sich ziehen, der häufig nicht mehr rechtzeitig oder nur mit erheblichem Aufwand durch risikosteuernde Maßnahmen begegnet werden kann. Die Risikoidentifikation ist dabei fortlaufend durchzuführen und anzupassen, da die unternehmensinternen Gegebenheiten und die unternehmensexternen Rahmenbedingungen einem ständigen Wandel unterliegen.<sup>40</sup>

An die Identifikation personalwirtschaftlicher Risiken knüpft die **Risikobeurteilung** an. Diese wird als zielgerichtete Analyse, Bewertung und Klassifizierung unternehmensinterner und -externer Risikopotenziale verstanden. In der Phase der Beurteilung werden Personalrisiken bewertet, ihre Tragweiten und die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt und dadurch ihr Risikowert ermittelt. Die Beurteilung der identifizierten Risiken prüft so, ob das potenzielle Risiko gänzlich vermeidbar ist, oder ob lediglich seine Auswirkungen eingegrenzt und dadurch vermindert werden können.

Die **Risikoaggregation** der verschiedenen Einzelrisiken soll in einem nächsten Schritt eine Zusammenfassung über die tatsächliche Risikoexposition des Unternehmens geben. Durch die Darstellung der Gesamtrisikoposition kann eine zielorientierte und strategische Steuerung der Personalrisiken ermöglicht werden.

Gegenstand der **Risikosteuerung** ist die aktive Beeinflussung der im Rahmen der Risikoidentifikation, -beurteilung und -aggregation ermittelten und analysierten Personalrisiken. Sie zielt darauf ab, Risikopotenziale je nach konkreter Ausgestaltung durch gezielte Strategien und Instrumente zu beeinflussen. Damit wird die Steuerung von Personalrisiken integraler Bestandteil der betrieblichen Steuerungs- und Überwachungsprozesse.

Die Erstellung eines Risikomanagement-Handbuchs kann als letzte Phase angesehen werden. Die entstandenen Risiken und die möglichen Reaktionen werden formuliert und zur besseren Nachvollziehbarkeit anschließend kategorisiert und in eine **Maßnahme- und Risikodokumentation** überführt, womit sich der Kreislauf des Risikomanagementprozess schließt.

---

40 Zur grundlegenden Vorgehensweise vgl. hier und im Folgenden Diederichs (2004), S. 94 ff.

# 4. Personalrisikomanagement-Konzeptionen

## 4.1 Risikofelder und Risikogruppen

In der Konzeption eines Personalrisikomanagements identifiziert Kobi die Mitarbeiter als wertvollste und sensibelste Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Es wird argumentiert, dass ein professionelles Personalrisikomanagement die mit dem Personalmanagement verbundenen Risiken sichtbar und voraussehbar macht, um sie in Zukunft zu begrenzen oder sogar ganz zu vermeiden. Das als neue Dimension im Personalmanagement bezeichnete Personalrisikomanagement soll „zur Steigerung des People Value“ beitragen.<sup>41</sup>

Als Ausgangspunkt eines Personalrisikomanagements werden verschiedene interne und externe Faktoren identifiziert. Als intern bedeutsame Einflussfaktoren werden die zunehmend differenzierten Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter angeführt. Als relevante externe Einflüsse werden insbesondere die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen genannt.

In einer anschließenden Betrachtung fasst Kobi die verschiedenen Personalrisiken zu so genannten Risikogruppen und „Hauptfeldern“ zusammen. Bemerkenswert hierbei ist, dass bereits 1981 vier ähnliche übergeordnete Risikogruppen im Personalbereich charakterisiert wurden.<sup>42</sup>

Fehlen Leistungsträger, entspricht dies dem **Engpassrisiko**. Dabei wird zwischen funktionsbezogenen Bedarfslücken und personenbezogenen Potenziallücken unterschieden. Als **Austrittsrisiko** wird das Risiko von Austritten von Leistungsträgern bezeichnet. Hier gilt es, die gefährdeten Mitarbeitergruppen und Mitarbeiter zu erkennen und sie mit einem gezielten Retentionsmanagement im Unternehmen zu halten. Inadäquat qualifizierte Mitarbeiter stellen bei Kobi ein **Anpassungsrisiko** dar. Als Risikomanagement schlägt er präventive Um- und Neuqualifizierungen vor. Zu den **Motivationsrisiken** zählt Kobi „ausgebrannte oder ältere Mitarbeiter“ (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2: Personalrisikomanagement nach Kobi**

Quelle: In Anlehnung an Kobi (2002a).

41 Vgl. zu den folgenden Ausführungen exemplarisch Kobi (2002a) und Kobi (2004a).

42 Knebel (1981), S. 256 f. charakterisiert ähnlich wie Kobi die Risikofelder Personalbeschaffung, geringe Leistungsbereitschaft, den drohenden Personalausfall und die geringe Auslastung als übergeordnete Risikofaktoren.

Die einzelnen Personalrisiken werden dann jeweils auf zwei Ebenen betrachtet. Die erste Ebene analysiert die Risiken hinsichtlich der für das Unternehmen relevanten internen Zielgruppen (beispielsweise Führungskräftenachwuchs, Projektleiter oder Informatikspezialisten), die zweite Ebene untersucht die Personalrisiken einzelner erfolgskritischer Personen im Unternehmen.<sup>43</sup>

Diese Risiken ordnet *Kobi* in einem „integrierten Personalrisikomanagement“. Dieser geht von dem „üblichen Risikozyklus“ aus, den er an den Regelkreis des Know-how-Risikomanagement von *Probst/Knaese* (1994) anlehnt. Er unterscheidet zwischen Identifizierung, Messung, Steuerung und Überwachung des Risikos.<sup>44</sup> Es zu identifizieren bedeutet hierbei, Risiken in ihrer Entstehung und Auswirkung darzustellen. Der Schwierigkeit der Messung von Personalrisiken begegnet *Kobi* mit dem Hinweis, dass unternehmensindividuell Messgrößen, basierend auf Schätzungen oder Erfahrungswerten, zu konkretisieren sind. Die Steuerung von Personalrisiken geschieht durch das Aufzeigen von Maßnahmen, um eben diese zu verhindern oder zu reduzieren. Die Risikoüberwachung knüpft *Kobi* an die Risikomesung. Mit Unterstützung des Personalcontrollings sollen kritische Werte ermittelt werden, deren Überschreiten eine aktive Steuerung oder Überwachung auslöst. Als Instrument des Personalcontrollings wird die mitarbeiterbezogene Balanced Scorecard, analog zu den identifizierten Personalrisikofeldern, mit den Dimensionen „genügend Leistungsträger“, „Leistungsträger erhalten“, „motivierte Mitarbeitende“ und „richtig qualifizierte Mitarbeitende“ herangezogen. Als Personalcontrolling unterstützendes Instrument wird die qualitative Mitarbeiterbefragung und das kritische Austrittsgespräch genannt. Die so gewonnenen qualitativen und quantitativen Controllingdaten werden in quantitative, personalbezogene Kennziffern überführt und „graphisch möglichst auf einem Blatt“ dargestellt. Als mögliche Kennzahlen werden beispielhaft die Absenzrate, die Frauenquote, die Fluktuationsrate oder der Anteil der Führungskräfte genannt.

Bei der Bewertung des von *Kobi* skizzierten Personalrisikomanagements zeigt sich, dass sich die vorgelegte Konzeption auf keinen systematisch-wissenschaftliche Methodenansatz stützt. Das Konzept basiert auf der willkürlichen Unterscheidung zwischen den oben genannten Risikofeldern (Engpassrisiken, Ausfallrisiken, Anpassungsrisiken und Motivationsrisiken), wobei offen gelassen wird, wie sich diese Risikokomponenten zueinander verhalten und wie sie zu operationalisieren sind. Darüber hinaus kann als problematisch angesehen werden, dass bisher keine Einbindung der gesetzlichen Anforderungen erfolgte. Damit entzieht sich der skizzierte Ansatz der aktuellen Diskussion bezüglich der Umsetzung der gesetzlichen Notwendigkeiten, die durch die Verabschiedung von Basel II, KonTraG, TransPuG oder der Corporate Governance-Diskussion entstanden sind.

Seit der Veröffentlichung der Erstauflage 1999 wurde die von ihm entworfene Konzeption des Personalrisikomanagement in zahlreichen Veröffentlichungen publiziert. Dabei erfolgte, bei wenigen inhaltlichen Änderungen und Variationen, eine zielgruppenspezifische Anpassung des Ausgangskonzeptes an die jeweils angesprochene Zielgruppe.<sup>45</sup>

Trotz der umfangreichen beispielhaften Erläuterungen und Hinweise aus der unternehmensberatenden Praxis, die die Notwendigkeit eines Personalrisikomanagements belegen, wurde bisher kein Versuch unternommen, das Konzept empirisch zu bestätigen oder zu fundieren.

Ungeachtet konzeptioneller Mängel bleibt dennoch festzuhalten, dass *Kobi* das Thema Personalrisikomanagement nachhaltig in das Bewusstsein von Wissenschaft und Praxis gebracht hat. So haben andere Autoren diese Konzeption übernommen und erweitert. *Leidig* bewertet *Kobis* Risikogruppen als „beeinflussbare Risikofelder“ und erweitert diese um weitere „nicht/marginal beeinflussbare Risikofelder“.<sup>46</sup> Hierunter fallen die Risikofelder Gesundheit/Fitness, Wertesystem, Privatbereich und das „Pro-

43 Vgl. *Kobi* (2004a), S. 15 f.

44 Eine allgemeinere und über mehrere Autoren aggregierte Darstellung der einzelnen Phasen findet sich in Kap. 3.

45 So wurde beispielsweise der Entwurf für die Sparkassen-Finanzgruppe branchenspezifisch angepasst, vgl. *Kobi/Backhaus* (2004a). Darüber hinaus finden sich Variationen bezüglich der Zielgruppen im Unternehmen. Insbesondere die Bedeutung des Personalrisikomanagements im Controlling wird dabei herausgestellt, vgl. beispielhaft *Kobi* (2000a).

46 Vgl. *Leidig* (2002), S. 27 ff.



blemfeld X“, welches alle Risiken subsumiert, die sich einer systematischen Einordnung der erweiterten Risikobetrachtung entziehen.<sup>47</sup>

## **Literatur:**

- Knebel, H.:** Risikomanagement – auch für das Personal!, in: Personal, Heft 6, 1981, S. 256-258.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resource Management. Strategien zur Steigerung des People Value, 1. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Kobi, J.-M.:** Die Mitarbeiterdimensionen in der Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, Heft 3, 2000a, S. 66-71.
- Kobi, J.-M.:** Management des Personalrisikos, in: Personalwirtschaft, Heft 6, 2000b, S. 31-37.
- Kobi, J.-M.:** Human-Risk-Management: Der Mensch im Unternehmen als unbekanntes Risiko, in: Friedrichs, P./Althaus, U. (Hrsg.) Personalentwicklung in der Globalisierung, Neuwied 2001, S. 406-419.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resource Management. Strategien zur Steigerung des People Value, 2. Aufl., Wiesbaden 2002a.
- Kobi, J.-M.:** Die fünf Kernkompetenzen des Human Resource Management, in: Die Bank, Heft 11, 2002b, S. 780-783.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisiken als Erfolgsfaktor, in: Schweizer Bank, Heft 9, 2002c, S. 52-53.
- Kobi, J.-M.:** Trends im Personalcontrolling, in: Personal, Heft 6, 2002d, S. 42-44.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisiken systematisch angehen, in: Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme, München/Mering, 2003, S. 99-109.
- Kobi, J.-M./Backhaus, J.:** Personalrisikomanagement und seine Bedeutung für die Sparkassen-Finanzgruppe, 2. Aufl., Stuttgart 2004a.
- Kobi, J.-M.:** Die weichen Faktoren entscheiden über den Erfolg von Zusammenschlüssen, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 5, 2004b, S. 202-206.
- Leidig, G.:** Risikomanagement im Human-Ressourcen-Bereich, in: Der Betriebswirt, Heft 1, 2002, S. 27-33.

## **4.2 Gerichtete und ungerichtete Risikobewältigung als Strategie**

Kurz nach der Verabschiedung des KonTraG wurde der bis dahin nicht ausreichend berücksichtigte potenziell bestandsgefährdende Risikofaktor Personal im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG in einem Herausgeberband aufgegriffen.<sup>48</sup> Die veröffentlichten Beiträge führen die notwendige Diskussion über die Rolle des Personals im Rahmen eines integrierten Risikomanagements fort. Der aus einem Fachseminar entstandene Tagungsband verfolgt als Zielsetzung die Hintergründe des Risikomanagements im Personalbereich aufzuzeigen, konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Risikobewältigung in der Praxis zu geben und Interpretationsmuster zum besseren Verständnis risikorelevanter Phänomene anzubieten.<sup>49</sup>

Dabei gliedern sich die Ausführungen zur Konzeption eines Personalrisikomanagements in mehrere Teile. Der erste Teil beschreibt die Grundlagen des Risikomanagements im Personalbereich. Hierunter fällt die Auseinandersetzung mit den allgemeinen rechtlichen Anforderungen des KonTraG als Grund-

<sup>47</sup> Vgl. Leidig (2002), S. 27 ff.

<sup>48</sup> Vgl. dazu die einzelnen Beiträge in Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999.

<sup>49</sup> Vgl. Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.) (1999), S. 5.

lage eines (Personal) Risikomanagements.<sup>50</sup> Der zweite Teil widmet sich der Konzeption eines allgemeinen Risikomanagements im Personalbereich.<sup>51</sup>

Im ersten Teil waren bei der Konzeption eines Personalrisikomanagements vor allem fünf Fragen leitend. Wie soll der Begriff „Risiko“ verstanden werden und welche Bedeutung hat er für das Personalmanagement? Welche Risikotypen treten im Personalbereich auf und wie sind sie einzuschätzen? Welche Maßnahmen kommen zur Bewältigung dieser Risiken in Betracht? Wie kann die Forderung des KonTraG zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken im Personalbereich erfüllt werden? Welche Bedeutung kommt dabei der Personalplanung zu?<sup>52</sup>

Bei der Beantwortung dieser Fragen unterscheidet *Ackermann* drei Hauptaufgaben des Personalrisikomanagements: Risikoerkennung, Risikobewertung und gerichtete Risikobewältigung.

Eine vollständige **Risikoerkennung** setzt eine Betrachtung der Risikolage des Personalbereichs aus mehreren Perspektiven voraus. So identifiziert *Ackermann* vier Grundtypen von Risiken im Personalbereich, die in einer umfassenden Risikoerkennung untersucht werden müssen:

- Risiken durch Personal,
- Risiken für Personal,
- Risiken durch Personalmanagement,
- Risiken für Personalmanagement.

Die Betrachtung der **„Risiken durch Personal“** berücksichtigt dabei die Tatsache, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter sich unterschiedlich verhalten kann als dies den Zielen und Erwartungen der Organisation entspricht. Damit werden die Beschäftigung und der Einsatz von Personal zugleich Quelle und Ursache von Risiken. Aus Sicht des Personalmanagements wird dabei zwischen Eintrittsrisiken, Bleiberrisiken und Austrittsrisiken unterschieden. Für die Risikotypen werden beispielhaft mögliche Ziel- und Erwartungsabweichungen aufgeführt, die die Risiken durch Personal verdeutlichen sollen (*siehe Abbildung 3*).

---

50 Vgl. Hochrein (1999).

51 Vgl. Ackermann (1999a) und Ackermann (1999b).

52 Vgl. Ackermann (1999a), S. 46.

<b>Risiken durch Personal (Haupttypen)</b>	<b>Beispiele für mögliche Ziel- und Erwartungsabweichungen</b>
1. Eintrittsrisiko	<p>Zielperson, die für den Eintritt in das Unternehmen gewonnen werden sollen, bewerben sich nicht, sagen nach der Bewerbung ab oder ziehen ihre Zusage trotz eines abgeschlossenen Arbeitsvertrags vor Aufnahme der Arbeit wieder zurück.</p> <p>Interessenten können nicht zu den unternehmensseitig gewünschten Arbeitsbedingungen bzgl. Vergütungsniveau, Eintrittszeitpunkt, Arbeitszeitregelungen etc. zum Eintritt in das Unternehmen bewegt werden.</p>
2. Bleiberisiko	<p>Mitarbeiter erfüllen nach erfolgter Einstellung die Anforderungen ihrer jeweiligen Stelle nicht oder nur unzureichend, halten Zielvereinbarungen mit ihren Vorgesetzten nicht ein oder zeigen andere Formen des nicht rollenkonformen Verhaltens.</p> <p>Mitarbeiter kommen mit Vorgesetzten, Arbeitskollegen und unterstellten Mitarbeiter nicht zurecht und verursachen Störungen und Konflikte im Team.</p> <p>Mitarbeiter verletzen „ungeschriebene Regeln“ der dominanten Unternehmenskultur und zeigen keine Bereitschaft, diese zu adaptieren.</p> <p>Mitarbeiter haben überdurchschnittliche häufige/ lange Fehlzeiten.</p> <p>Mitarbeiter verursachen fahrlässig oder grob fahrlässig Personenschäden.</p>
3. Austrittsrisiko	<p>Mitarbeiter kündigen entgegen den Wünschen und Erwartungen des Unternehmens und wechseln zu einem anderen Unternehmen.</p> <p>Mitarbeiter weigern sich, das Unternehmen zum gewünschten Zeitpunkt oder zu den angebotenen Bedingungen zu verlassen.</p>

**Abbildung 3: Überblick über Einzelrisiken durch Personal** Quelle: in Anlehnung an Ackermann (1999a), S. 69.

Die Einbeziehung der „Risiken für Personal“ betrifft die mögliche Gefährdung von Leib und Leben der Mitarbeiter im Unternehmen. Diese bestehen beispielsweise in möglichen körperlichen und gesundheitlichen Schäden, die die Mitarbeiter bei der Arbeit und durch die Arbeit bzw. durch ungünstige Arbeitsbedingungen erleiden, so z. B. als Folge von Arbeits- und Betriebsunfällen, technischen Mängeln, Störungen durch Drittpersonen, besonderen Umweltbelastungen (Staub, Lärm, Hitze, Kälte, etc.) oder anderen Störfaktoren, insbesondere die ergonomisch nicht optimierte Arbeitsplatzgestaltung.

Zu den Risiken für das Personal können auch mögliche psychologische Schäden gerechnet werden, die durch die Nichtbeachtung der individuellen Grundbedürfnisse (physiologischer Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Selbstbeachtungs- und Selbstaktualisierungsbedürfnisse) oder aufgrund weiteren Störfaktoren entstehen.

Als negative Folgen der Risiken für das Personal werden „Aggressionen, Flucht in die Krankheit, innerer Rückzug, Dienst nach Vorschrift oder auch der Weggang aus dem Unternehmen (= Risiken durch Personal)<sup>53</sup>“ genannt, die sich direkt oder indirekt auf das Risiko des Beschäftigungsverlusts oder dem Verlust der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) auswirken.

53 Ackermann (1999a), S. 71.

Damit wird ein enger Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Risiken für Personal und Risiken durch Personal unterstellt. Analog zu dieser Betrachtungsweise erfolgt eine weitere Differenzierung in „Risiken durch Personalmanagement“ und „Risiken für Personalmanagement“.

Nicht nur das Personal, sondern auch das Personalmanagement kann Risiken verursachen. Diese werden als „**Risiken durch Personalmanagement**“ bezeichnet. Diese sind Risiken, die durch bzw. im Zusammenhang mit Entscheidungen des Personalmanagements über das Personal entstehen. Hier wird das Personalmanagement als potenzieller Stör- und Einflussfaktor gesehen. Die Risiken ergeben sich aus der Möglichkeit, dass die Aufgaben nicht bzw. nicht den personalpolitischen Zielen und Erwartungen gemäß erfüllt werden können.

Abbildung 4 verdeutlicht beispielhaft die „Risiken durch Personalmanagement“ verstanden als aufgabenbezogene Risiken des Personalbereichs.

<b>Aufgabenfelder</b>	<b>Hauptrisiken (Beispiele)</b>
Personalbestandsanalyse und -prognose	Mögliche Fehleranalyse und/oder Fehlprognose des quantitativen und qualitativen Personalbestandes im Unternehmen.
Personalbedarfsprognose	Mögliche Fehleinschätzung des künftigen Personalbedarfs nach Anzahl, Qualifikation, Einsatzort und Einsatzzeit der benötigten Mitarbeiter ohne oder mit systematischer Personalbedarfsplanung.
Personalbeschaffung (extern)	Mögliche Beschaffung von Mitarbeitern über oder unter dem tatsächlichen Bedarf, möglicher Fehlgriff bei der Bewerberauswahl.
Personalentwicklung	Mögliche Fehleinschätzung des Trainingsbedarfs, Wahl ungeeigneter Instrumente und Methoden der Personalentwicklung.
Personalfreisetzung	Mögliche Fehleinschätzung des Personalfreisetzungsbedarfs, der notwendigen Personalfreisetzungen in der geplanten Zeit und/oder mit den geplanten Kosten.
Personaleinsatz	Möglicher Fehleinsatz von Personen, mögliche Fehlbesetzung von Stellen.
Personalführung	Mögliche Abweichungen des praktizierten Führungsverhaltens der Vorgesetzten vom gewünschten Führungsstil.
Personalkostenmanagement	Möglicher Misserfolg, die Personalkosten „in den Griff zu bekommen“ und gemäß vorgegebener Ziele/Kennzahlen zu gestalten.

**Abbildung 4: Aufgabenbezogene Risiken durch Personalmanagement** Quelle: Ackermann (1999a), S. 72.

„**Risiken für Personalmanagement**“ können ihren Ursprung im (unerwarteten) Verhalten der Mitarbeiter haben, das als Störfaktor die Erreichung personalpolitischer Ziele beeinträchtigt. Damit stellen sie Risiken dar, die die Funktion des Personalmanagements betreffen und deren Ursachen innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens liegen können. Als Beispiele werden hierfür Änderungen genannt, die

- im ökonomischen Umfeld auf der Absatz- und Beschaffungsseite des Unternehmens aufgrund z. B. unerwarteter Absatzentwicklungen mit Folgen für den Personalbedarf oder unerwarteter Tariflohn- und Tarifgehaltserhöhungen mit Folgen für die Einhaltung des Personalkostenbudgets, neuen technologischen Entwicklungen, gesellschaftlichen Wertewandels oder Änderungen des Arbeitsrechts auftreten können,
- im Bereich der technologischen Entwicklungen stattfinden. Diese können nach der Einführung im Unternehmen eine tief greifende Veränderung der Anforderungsprofile für die benötigten Mitarbeiter auslösen,

- sich im Bereich der gesellschaftlichen Umwelt widerspiegeln. Der angenommene Wertewandel kann sich auf die Werthaltungen der Mitarbeiter bezüglich Arbeit und Beruf, Karriere, Freizeit und andere Aspekte der individuellen Lebensqualität auswirken,
- die Aufgabenerfüllung des Personalmanagements beeinträchtigen. Als Beispiel werden hier die Änderungen und Entwicklungen des Arbeitsrechts genannt.

Nach erfolgter Risikoerkennung sieht *Ackermann* im nächsten Schritt die systematische **Risikobewertung** nach möglicher Schadenshöhe und erwarteter Eintrittswahrscheinlichkeit vor. Für eine Bewertung erachtet er eine Erweiterung der in der Literatur bekannten Klassifikation der Personalrisiken als sinnvoll an. Hierbei wird mittels einer „Dynamisierung der Betrachtung“ zwischen Klein-, Groß- und Existenzrisiken unterschieden.

Die klassische Einordnung der Risiken nach dem Schweregrad wird durch weitere Gesichtspunkte ergänzt. Dabei wird von einer Erweiterung der kurzfristigen Betrachtung (Einperioden-Betrachtung) durch eine mittel- und langfristige Betrachtung (Mehrperioden-Betrachtung) ausgegangen. Darüber hinaus wird ein Benchmarking der erwarteten Vorkommenshäufigkeit der identifizierten Risiken mit dem Hauptkonkurrenten vorgeschlagen.

In der anschließenden Phase der **Risikobewältigung** geht es um die Suche, Auswahl, Veranlassung und Kontrolle geeigneter Risikobewältigungsmaßnahmen. Als mögliche Risikobewältigungsstrategien schlägt *Ackermann* mit der gerichteten und ungerichteten Risikobewältigung zwei Grundtypen vor.

Die gerichtete Risikobewältigung von *Risiken durch Personal* dient der bewussten oder unbewussten Risikominimierung durch „zeitgemäßes Personalmanagement“. Hierbei wird gefolgert, dass die allgemein wünschenswerte Betrachtungsweise des Personals als Erfolgsfaktor risikomindernde Effekte aufweist. So gehören zu dieser Betrachtungsweise z. B. mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Personalmarketing oder Motivationsförderung.<sup>54</sup> Ein so „wohl bestückter Strategiepoo“ dient, so *Ackermann*, der Verminderung der Risiken durch Personal.

Die gerichtete Risikobewältigung von *Risiken für Personal* ist vor allem Gegenstand betrieblicher Sicherheits- und Schutzmaßnahmen sowie der gesetzlichen Sozialversicherung als Instrument der Risikoüberwälzung. So werden grundsätzlich alle betriebliche Funktionen und Prozesse, die so zu gestalten sind, dass „möglichst keine arbeits- und berufsbedingten Unfälle, Erkrankungen oder Langzeitschäden“ entstehen können, Instrumente der Risikovermeidung. Als Ansatzpunkte für das Personalrisikomanagement kommen Schulungen der Mitarbeiter im sicheren Verhalten, hinreichende Informiertheit der Mitarbeiter über Gefahrenquellen oder permanente Überwachung des Sicherheitsverhaltens in Betracht.<sup>55</sup>

Risiken, die durch oder für das Personalmanagement verursacht bzw. untrennbar mit diesem verbunden sind, können vermindert werden. Als wichtigstes Instrument dient *Ackermann* eine methodengestützte Personalplanung, die sich sowohl auf die Personalbedarfsplanung, wie auch auf die Personalbedarfsdeckungsplanung bezieht.

Nach den Ausführungen über Bestandteile und Schwerpunkten einer so verstandenen umfassenden Personalplanung stellt sich *Ackermann* „berechtigterweise die Frage, ob an die Personalplanung als Instrument der Risikobewältigung im Personalbereich nicht allzu hohe Erwartungen gestellt werden?“

Als Lösung bietet er die ungerichtete Risikobewältigung als unverzichtbare Ergänzung der genannten Strategien an. Dieser zweite Grundtyp der Risikobewältigung bezieht sich dabei nicht auf die aufgestellte Risikoklassifikation, sondern auf die allgemeine Fähigkeit zur Risikobewältigung durch interne und externe Flexibilität des Unternehmens.

54 Darüber hinaus betont *Ackermann* in einem weiteren Beitrag die Bedeutung der Mitarbeiterbefragung als Instrument der Risikoerkennung. Die besondere Relevanz schreibt er dabei der Erkennung von Risiken durch Personal und Risiken für Personalmanagement zu, vgl. *Ackermann* (1999b).

55 Vgl. *Ackermann* (1999a), S. 86.

Unter interner Personalflexibilität wird dabei die Anpassungsfähigkeit und Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter verstanden. Sie kann durch Maßnahmen erhöht werden, die sich vor allem auf die Theorie des internen Arbeitsmarkts stützen. Als Einzelmaßnahmen werden betriebsspezifische Mehrfachqualifizierungen, Segmentierung der Belegschaft, Arbeitszeitflexibilisierung und die Verstärkung flexibler Vergütungsbestandteile aufgezählt.<sup>56</sup>

*Ackermann* hat durch die Veröffentlichung erstmals die Notwendigkeit aufgezeigt, Risikomanagement im Personalbereich als relevantes Risikofeld im Zusammenhang mit der Diskussion um die Umsetzung der Vorgaben des KonTraG zu begreifen. Die im Vorwort des Tagungsbands vorgestellte Zielsetzung, eine facettenreiche Betrachtung unterschiedlicher Risikophänomene im Personalbereich zu skizzieren,<sup>57</sup> konnte erreicht werden. Allerdings wird durch den Verzicht einer Abstimmung der veröffentlichten Einzelbeiträge das Fehlen einer theoretischen Grundlage deutlich. Dadurch finden sich in den Beiträgen weder ein einheitliches Risikoverständnis noch identische Risikoterminologien und -zugänge wieder.

## Literatur:

**Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.):** Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999.

**Ackermann, K-F.:** Risikomanagement im Personalbereich, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999a, S. 43-102.

**Ackermann, K-F.:** Früherkennung und Bewältigung von Personalrisiken durch aktionsorientierte Mitarbeiterbefragungen, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999b, S. 103-129.

**Hochrein, K.:** Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. KonTraG und die Folgen für das Personalmanagement, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 11-41.

**Nieder, P.:** Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken: Erfassung, Bewertung, Abbau, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 133-152.

**Schneider, M.:** Personalpolitische Anpassung als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmens, München/Mering 1998.

## 4.3 Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement

Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Konzeptionen eines Personalrisikomanagements wurde von einigen Autoren eine gänzlich andere Vorgehensweise gewählt.<sup>58</sup> Wurde das Personalrisikomanagement bisher als eigenständige Funktion im Rahmen eines umfassenden Risikomanagementsystems des Unternehmens beschrieben, kann das Management unternehmensbezogener Risiken auch durch arbeitgeberseitige und einseitige Risikoüberwälzung auf die beschäftigten Arbeitnehmer vollzogen werden. So sieht beispielsweise Schneider (1999) ein wirkungsvolles Management unternehmensbezogener Risiken durch flexible personalpolitische Anpassungen gewährleistet.<sup>59</sup> Damit löst er sich von den Vorgaben und Anforderungen des Gesetzgebers und weist einer personalpolitischen Anpassungsstrategie eine generelle unternehmerische, anstelle einer gesetzlich verankerten, Notwendigkeit zu.

56 Damit orientiert sich Ackermann hauptsächlich an den Ausführungen von Schneider (1999), die in Kap. 4.3 ausführlich vorgestellt werden.

57 Neben den Grundlagen des Risikomanagements im Personalbereich wird von weiteren Autoren das Management spezieller Personalrisiken aufgegriffen. Dazu zählen z. B. Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken, Nieder (1999), die in Kapitel 5 näher beschrieben werden.

58 Vgl. dazu die Ausführungen von Flohr (1984), Volberg (1981), S. 31 ff; Kolb (1989), S. 210 ff, Kolb (1992); Tsui et al. (1995); Antoni/Eyer/Kutscher (1999) sowie Schneider (1999).

59 Vgl. Schneider (1999), S. 19.

Ausgangspunkt seiner Überlegungen sind die dynamischen, mit Unsicherheit verbundenen, Änderungen auf den für das Unternehmen relevanten Märkten. Dabei identifiziert *Schneider* eine latente Existenzgefährdung durch die Unsicherheit insbesondere auf dem Absatzmarkt. Es wird von *Schneider* die These vertreten, dass eine hohe Systemflexibilität der Unternehmen Schwankungen auf dem Absatzmarkt ausgleichen können. Flexibilität wird hier verstanden als Fähigkeit und Bereitschaft von Arbeitnehmern zur sowohl reaktiven als auch präventiven Anpassung an veränderte bzw. sich ändernde inner- und außerbetriebliche Bedingungen. Damit wird hauptsächlich die Personalflexibilität, neben der finanziellen (Rücklagenbildung), technologischen (Einsatz von Mehrzweckmaschinen) oder logistischen (Lagerhaltung) Flexibilität, in den Mittelpunkt der Risikobewältigung und -abwehr gerückt. Es wird dabei unterstellt, dass die Systemflexibilität verstärkt von Art und Ausmaß der Personalflexibilität bestimmt wird.<sup>60</sup>

Dabei unterscheidet *Schneider* zwei Formen personalpolitischer Flexibilität als zentrales Instrument des gesamtunternehmerischen Risikomanagements. Als externe Personalflexibilität wird die Möglichkeit von Arbeitgebern bezeichnet, Mitarbeiter ohne Zeitverzögerung und nennenswerten Kosten einzustellen und wieder freizusetzen. Als Instrumente werden dabei ein geringer Kündigungsschutz, fehlende Mitbestimmung oder etwa der Einsatz von Leiharbeit als atypische Beschäftigungsform angeführt.

Die interne Flexibilität wird definiert als Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter an die veränderten Umweltbedingungen. Dabei wird eine große Bereitschaft zu beispielsweise kurzfristig angesetzten Überstunden, Umsetzungen oder Lohnkürzungen vorausgesetzt.

Um eine Strategie personalpolitischer Anpassungen zu konstruieren, wurde von *Schneider* ein formales unternehmenstheoretisches Modell entwickelt, das auf der finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie beruht.<sup>61</sup> Aus diesem Modell wird eine Vielzahl von Hypothesen generiert. Gleichzeitig räumt der Autor ein, dass die Plausibilität bestimmter Hypothesen und Annahmen des Modells in dieser Arbeit lediglich mit wenigen empirischen Hinweisen gestützt wurde.<sup>62</sup> Nicht allein dadurch werden die theoretischen Grenzen des Ansatzes deutlich. In jüngerer Zeit mehren sich die Hinweise darauf, dass der Gedanke der Risikoüberwälzung auf die Mitarbeiter als Form des Personalrisikomanagements zu kurz greift. Stellt der direkt kostenentlastende Effekt den alleinigen Maßstab dar, an dem Unternehmen ihre personalpolitischen Entscheidungen ausrichten,<sup>63</sup> ergeben sich aus einer zyklischen Personalpolitik, die den Mitarbeiter lediglich als „flexibilitätshemmenden Puffer“<sup>64</sup> sieht, langfristig unkalkulierbare Kosten und Folgeprobleme. Als mit unkalkulierbaren Kosten verbundene Folgen können die Abwanderung der zur Krisenbewältigung benötigten Leistungsträger gesehen werden sowie der damit einhergehende Verlust ihres betriebsspezifischen Wissens und ihrer Qualifikation.<sup>65</sup> Rückwirkungen ergeben sich darüber hinaus aus dem Vertrauensverlust des Kundenstamms und der verbliebenen Mitarbeiter, deren Loyalität und Produktivitätsbereitschaft untergraben werden können.<sup>66</sup> Hierdurch können die mit den Restrukturierungsmaßnahmen angestrebten Wettbewerbsvorteile zunichte gemacht werden und damit dem Wunsch nach Verringerung des personalpolitischen Risikos zuwider laufen.

---

60 Vgl. *Schneider* (1999), S. 29 ff.

61 Vgl. *Schneider* (1997), S. 107 ff.

62 Vgl. *Schneider* (1999), S. 220 ff.

63 Vgl. *Strötgen/Hess/Feilhuber* (2004), S. 284.

64 Vgl. *Lehndorff* (1996), S. 237.

65 Vgl. *Schneider* (1999), S. 36.

66 Vgl. *Weißrieder/Kosel* (2002), S. 54.

## Literatur:

- Antoni, C./Eyer, E./Kutscher, J.:** Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Wiesbaden 1999.
- Jacob, H.:** Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik, in: Adam, D. (Hrsg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 15-60.
- Jones, R. A./Ostroy, J. M.:** Flexibility and Uncertainty, in: Review of Economic Studies, Heft 1, 1984, S. 13-32.
- Kolb, M.:** Flexibilisierung als konzeptionelle Leitidee strategischen Personalmanagements, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, 205- 222.
- Lehndorff, S.:** Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern, in: Industrielle Beziehungen, Heft 3, 1996, S: 237-261.
- Schneider, M.:** Risikomanagement in der Personalpolitik: Personalanpassungen als Portfolioentscheidung, in: Kossbiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen, München/Mering 1997, S. 107-128.
- Schneider, M.:** Personalpolitische Anpassung als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmens, München/Mering 1999.
- Tsui, A. S. et al.:** Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Heft 13, 1995, S. 117-151.

## 4.4 Kompetenzen als Ansatz zur Steuerung personalwirtschaftlicher Risiken

Eine Studie von *Waschbusch/Lesch* (2004) bringt das Personalrisikomanagement erstmals über die gesetzlichen Vorgaben des KonTraG hinaus mit den Bonitätsprüfungen (Rating) bei Kreditvergaben nach Basel II in Verbindung. Die Untersuchung geht von der Überlegung aus, dass Banken bisher wesentliche operationelle Risiken nicht erkannt oder sie unterschätzt haben. Kreditinstitute müssen aber nach dem derzeitigen Beratungsstand der Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) voraussichtlich ab Ende 2006 ihre operationellen Risiken, neben den Markt- und Adressenausfallrisiken<sup>67</sup>, mit aufsichtrechtlichem Eigenkapital unterlegen. Die Autoren folgern daraus, dass es daher im Interesse der Banken, gleich welcher Größe oder Verbandszugehörigkeit, sein muss, eigene Konzepte zur Identifizierung und Quantifizierung der operationellen Risiken zu entwickeln, um die knappe Ressource Eigenkapital möglichst für die Kreditvergabe frei zu halten.

Daher haben sich *Waschbusch/Lesch* zum Ziel gesetzt, ein eigenständiges Verfahren der Quantifizierung für die operationellen Risiken einer Bank oder eines Kreditinstituts zu entwickeln und in ein eigenständiges Konzept für das Management der Betriebsrisiken zu überführen. Dabei entwickelten sie eine Systematik der Risiken des Betriebsbereichs. Als Ausgangspunkt wählten sie entsprechend einer Differenzierung in strategische und operative Unternehmensführung eine Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Betriebs- bzw. operationellen Risiken.<sup>68</sup> Die strategischen Betriebsrisiken gliedern sich wiederum in substanzielle Verhaltens- und allgemeine Personalrisiken, Organisationsrisiken und Investitionsrisiken. Operative Betriebsrisiken klassifizieren sich ihrerseits in substanziell abhängige Verhaltens- und Personalrisiken, operative Planungsrisiken, sachlich-technische Risiken und Ereignisrisi-

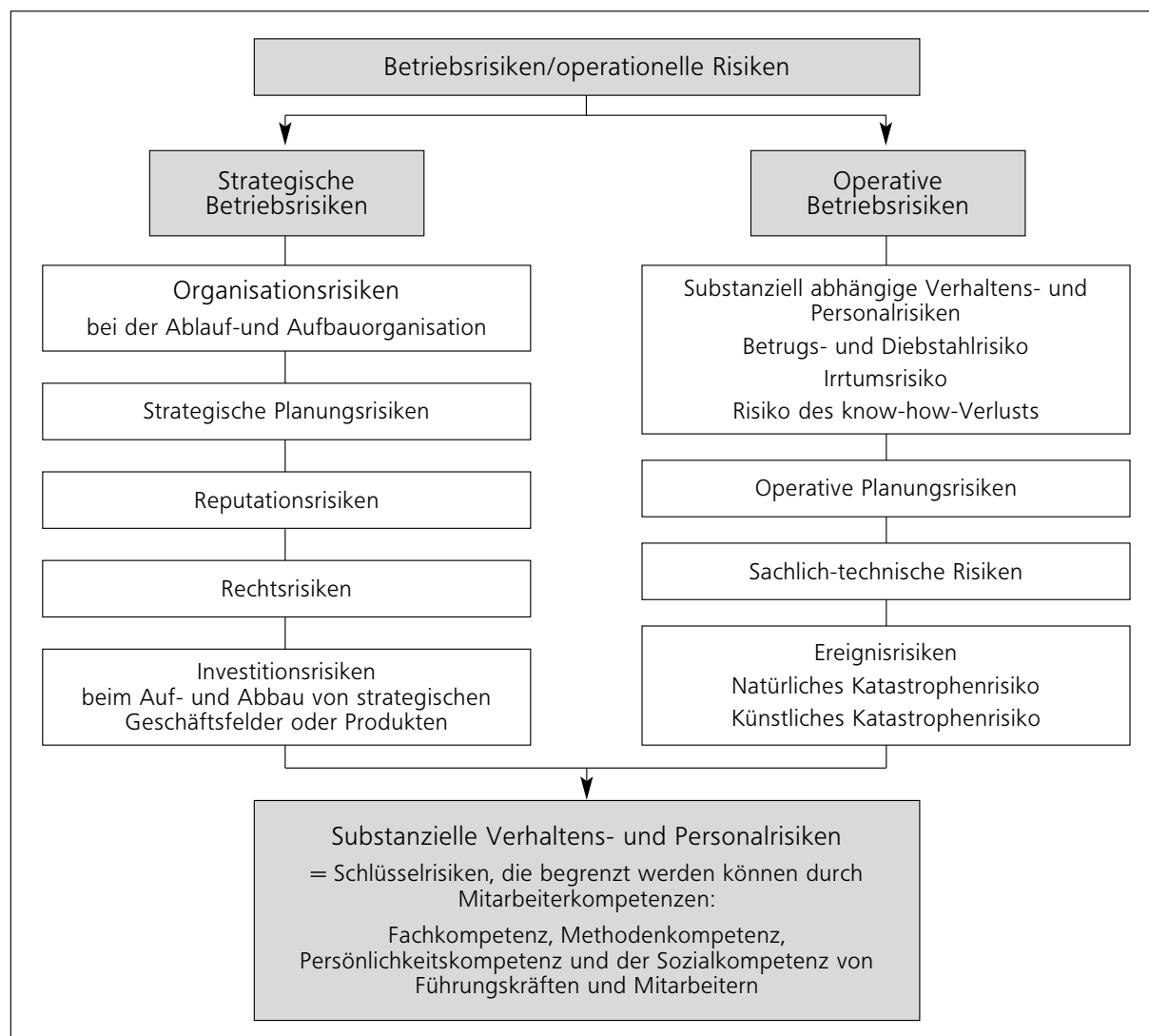
67 Das Adressenausfallrisiko beschreibt die Gefahr, dass Schuldner, gegen die Forderungen der Bank bestehen, zahlungsunfähig werden und demzufolge Forderungen nicht oder nicht vollumfänglich bedient werden.

68 Zu beachten ist hier die synonyme Verwendung der Begriffe operationelle Risiken und Betriebsrisiken.



ken (siehe Abb. 5). Als charakteristisches Kennzeichen operativer Risiken wird die direkte Auswirkung auf die Arbeitsverrichtung durch Personen und/oder Betriebsmittel genannt.

Abbildung 5 gibt einen Gesamtüberblick über die potenziellen operationellen Risiken, die in einer Bank auftreten können.



**Abbildung 5:**  
**Gesamtüberblick über die operationelle Risiken**

Quelle: in Anlehnung in Waschbusch/Lesch (2004), S. 30.

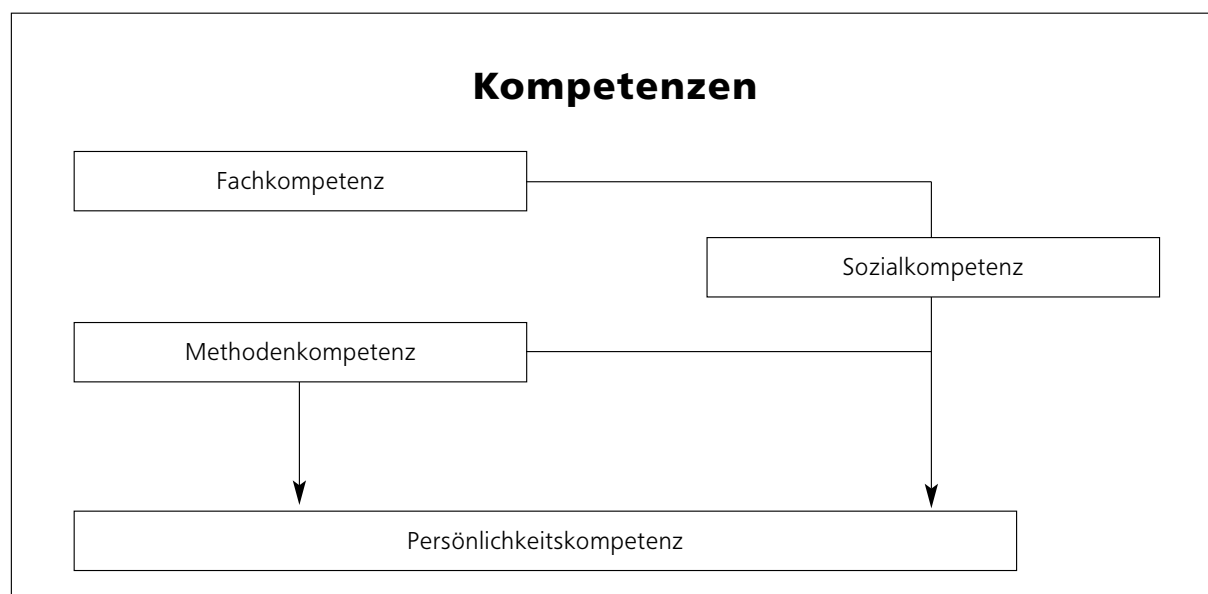
Unter den substanziellen Verhaltens- und Personalrisiken werden alle Risiken zusammengefasst, die sich aus der Neueinstellung oder dem Einsatz von Mitarbeitern ergeben können. Dabei unterscheiden *Waschbusch/Lesch* quantitative und qualitative personelle Risiken.

Die quantitativen personellen Risiken beziehen sich auf Gefahren, die mit der mengenmäßigen Beschaffung und dem mengenmäßigen Einsatz von Mitarbeitern verbunden sind. Als Beispiele werden der krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfall von Mitarbeitern, das Problem der Beschaffung von Ersatzpersonal oder das Fehlen fachlich geeigneter Mitarbeiter zur Durchführung komplexer Arbeitsvorgänge genannt.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Waschbusch/Lesch beziehen sich hierbei auf Beispiele aus der Bankorganisation. So führen sie beispielsweise Probleme der Koordination von Zweigstellen oder das Fehlen von geeignetem, ausreichend qualifiziertem Personal für neuartige Finanzdienstleistungen an.

Qualitative personelle Risiken werden mit den fachlichen und charakterlichen Eigenschaften der Mitarbeiter verknüpft. So resultieren diese Risiken aus unbeabsichtigten, fahrlässigen oder vorsätzlichen Handlungen der Mitarbeiter. Dabei werden unbeabsichtigte oder fahrlässige Handlungen auf fehlende Qualifikation, mangelnde Berufserfahrung oder notwendige Sachkenntnisse zurückgeführt. Dagegen ergeben sich vorsätzliche Risiken aus der beabsichtigten Störung des betrieblichen Ablaufs (z. B. Mobbing) oder aus kriminellen Handlungen (z. B. Diebstahl).

Als wesentliche Schlüsselqualifikation zur Beherrschung der Betriebsrisiken werden von *Waschbusch/Lesch* die Mitarbeiterkompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz) identifiziert. Fachkompetenz wird dabei als die berufsfachliche Qualifikation sowie der Arbeitsaufgabe entsprechendes Potenzial an Kenntnissen und Fertigkeiten definiert. Als Methodenkompetenz bezeichnen sie die Strategien und Taktiken zur Zielerreichung (z. B. analytisches Vorgehen, logisches oder kontextuales Denken). Als abhängige Variable der Sozialkompetenz werden die Vertrauensfähigkeit und die Bereitschaft zu Vertrauen beschrieben. Die Persönlichkeitskompetenz wirkt als elementare Kompetenz auf alle übrigen Kompetenzen ein. Die Autoren gliedern die Persönlichkeitskompetenz in die drei aus der Psychologie bekannten Hauptinstanzen Es, Ich und Überich. Abbildung 6 stellt den Zusammenhang zwischen den einzelnen Kompetenzen im Überblick dar.



**Abbildung 6: Zusammenhang der relevanten Kompetenzen**

Quelle: nach Waschbusch/Lesch (2004), S. 88.

Diese Kompetenzen stellen in ihrer Gesamtheit einen Ansatzpunkt zur Steuerung der Betriebsrisiken dar. Jeder Kompetenz werden bestimmte Merkmale zugeordnet. Diese Merkmale werden durch bestimmte Kriterien, die zur Beurteilung einer Person herangezogen werden, identifiziert. Die Kompetenzen jedes Mitarbeiters und jeder Führungskraft sollen dann nach diesen Kriterien beurteilt werden.

Als Merkmale und Kriterien für die Messung der Persönlichkeitskompetenz werden beispielsweise Humor, Glaube, Ordnung oder Flexibilität genannt. Bei der Operationalisierung der Sozialkompetenz werden Merkmale wie Fairness, Konfliktfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit oder Teamfähigkeit aufgeführt. Die Methodenkompetenz gliedert sich in Beherrschung der Kommunikationstechniken, analytisches Denkvermögen, Selbstmanagementtechniken oder lösungsorientiertes Denken. Die Fachkompetenz wird anhand der Merkmale Zielerreichungsgrad, Zeitdauer für die Erledigung der Aufgaben, Beschaffenheit der Ergebnisse und absolvierte Aus- und Weiterbildungen bewertet.

Die Bewertung erfolgt über ein Punktesystem, in dem jedes Merkmal und Kriterium einen bestimmten Zahlenwert erhält. Als Skalierungsmethode schlagen Waschbusch/Lesch eine Rating-ähnliche Skala mit sechs Ausprägungen vor (ja – 5 Punkte, eher ja – 3 Punkte, gerade noch ja – 2,5 Punkte, gera-

de noch nein – 2 Punkte, eher nein – 1,5 Punkte, nein 1 Punkt). Die Beurteilung und Bewertung der Kompetenzen eines Mitarbeiters sollte sowohl von den direkten Vorgesetzten als auch vom zuständigen Ressortleiter und von der einzurichtenden Abteilung für operationelles Risikomanagement vorgenommen werden.

Bei der Einordnung der operationellen Risiken gilt hierbei: je größer die Differenz zwischen einem vorher erstellten Anforderungsprofil und der Summe der verschiedenen untersuchten Kompetenzen, desto höher kann die Risikoexposition des Unternehmens angenommen werden.

Der in der Untersuchung von *Waschbusch/Lesch* vorgestellte Bewertungsansatz wird als tragfähiger Versuch verstanden operationelle Risiken zu quantifizieren.<sup>70</sup> Leider wird dabei offen gelassen, wie sich die einzelnen Kompetenzen zueinander verhalten und welche Rolle eine Unterscheidung bei der Indexbildung spielt. Darüber hinaus werden Fragen des Messinstrumentariums, beginnend bei der Fragekonstruktion, Skalenkonstruktion bis hin zu den Versuchen einer Indexierung, weitgehend ausgespart.

### **Literatur:**

**Waschbusch, G./Lesch, S.:** Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen. Personalmanagement als Schlüssel zur Quantifizierung und Steuerung, Wiesbaden 2004.

## **4.5 Personalcontrolling und Personalrisikomanagement**

Als weiteren ganzheitlichen Zugang zum Personalrisikomanagement hat sich die Verknüpfung mit dem (quantitativen) Personalcontrolling herausgestellt. Beeinflusst von der Diskussion um Basel II stellt *Wucknitz* (2002) das Personalrisikomanagement als Prozess und Instrument zur gezielten Kontrolle und Senkung der Personalrisiken dar. Damit wird das Personalrisikomanagement Ausgangs- und Ansatzpunkt für ein Unternehmensrating im Personalbereich.<sup>71</sup>

*Wucknitz* entwickelte ein so genanntes Werttreibermodell zur Messung der Personalrisiken.<sup>72</sup> Sein Modell geht von verschiedenen Annahmen und Grundsätzen aus, die allesamt den Beitrag der personalwirtschaftlichen Wertschöpfung als Teil des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses betonen. So bringt das Personal für das Unternehmen nachweisbaren Nutzen, indem es seine zur Wertsteigerung relevanten Werttreiber im Sinne einer Nutzenoptimierung gestaltet und entwickelt.<sup>73</sup> Als personeller Werttreiber wird dabei das Unternehmensumfeld, die Unternehmensstruktur, die Team-Prozesse, das Führungsverhalten, das Personalmanagement, die personelle Rechtsstruktur, die personelle Finanzstruktur, die personelle Organisationsstruktur, wichtige Schlüsselkräfte und die Unternehmenskultur identifiziert.

Auf Basis des Werttreibermodells werden identische Risikokategorien mit insgesamt 36 Risikofaktoren definiert, deren Bedeutung unternehmensindividuell anzupassen und zu ermitteln ist (*siehe Abbildung 7*).

---

70 Vgl. Waschbusch/Lesch (2004), S. 114.

71 Vgl. Wucknitz (2002a), S. 30 und (2002b), S. 136. Dabei orientiert sich der Autor an dem in Kapitel drei vorgestellten Risikomanagement-Prozess.

72 Vgl. Wucknitz (2002b) und (2004).

73 Vgl. Ackermann (2003), S. 47, der hier den Ansatz von Wucknitz aufgreift und seine Bedeutung für das Personalrisikomanagement unterstreicht.

## **Risikokategorien**

### **1. Unternehmensumfeld:**

- a) unsicheres oder unternehmensfeindliches politisches Umfeld
- b) ablehnende Haltung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

### **2. Unternehmensstruktur:**

- a) sich aufblähende formale Struktur oder zunehmende Anzahl von Schnittstellen
- b) intransparente oder mächtige formelle Struktur

### **3. Team-Prozesse:**

- a) zu langsamer, inkonsistenter oder unvollständiger Informationsprozess
- b) lückenhafter oder stockender Kooperationsprozess

### **4. Führung:**

- a) zu hierarchisch oder zu demokratisch ausgerichtet
- b) instabiles oder nicht berechenbares oder motivationshemmendes Führungsverhalten

### **5. Personalmanagement:**

- a) nicht vorhandene, unklare oder falsch ausgerichtete Strategie der Personalarbeit
- b) kundenfeindliche, ineffektive Struktur des Personalbereichs
- c) ineffiziente, nicht vernetzte Abläufe im Personalmanagement
- d) veraltete oder unökonomische Systeme und Instrumente

### **6. Personelle Rechtsstruktur:**

- a) zu hoher Umfang arbeitsrechtlicher Regelungen
- b) unangemessener oder veralteter Inhalt der arbeitsrechtlichen Regelungen

### **7. Personelle Finanzstruktur:**

- a) zu hohe oder zu stark wachsende Personalkosten
- b) zu wenig leistungs- oder erfolgsabhängiges Vergütungssystem

**Abbildung 7: Risikokategorien**

Quelle: verkürzt nach Wucknitz (2002a), S. 31.

Diese Risikokategorien dienen dem Unternehmen zur Identifikation seiner individuellen Risiken und damit auch zur Darstellung eines Risikoprofils. Dieses Risikoprofil dient zur Kategorisierung der identifizierten Risiken nach verschiedenen Risikoklassen. Ergebnis dieses Schrittes ist dann der unternehmensspezifische personelle Risikokatalog inklusive einer Gewichtung auf Basis unternehmensindividueller Erkenntnisse. In einem zweiten Schritt, der Risikoanalyse und -bewertung, werden die Risiken mit einem Schadenserwartungswert monetär bewertet. Grundlagen der Bewertungen können Erfahrungen, Benchmarks oder subjektiven Annahmen sein. Der Schadensumfang wird mit der Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert um so zu einen Schadenserwartungswert (SEW) zu kommen. Der SEW dient dann zum Nachweis eines systematischen Personalrisikomanagements.<sup>74</sup>

Der dritte Schritt im Personalrisikomanagement-Prozess, die Risikosteuerung, beinhaltet die Risikobeeinflussung, die Risikokontrolle und das Risikoberichtswesen. Als Strategie zur Beeinflussung werden verschiedene Handlungsalternativen diskutiert. So können Risiken vermieden werden, in dem das

<sup>74</sup> Vgl. Wucknitz (2002a), S. 32.

Unternehmen risikobehaftete Aktivitäten vollständig unterlässt. Die zweite Alternative besteht in dem kalkulierten Eingehen von Risiken, sofern die Chancen den Schadenserwartungswert übersteigen. Die dritte Möglichkeit wird in der aktiven Risikoreduzierung gesehen. Als potenzielle Maßnahmen zur Risikoreduzierung werden Schulungsmaßnahmen, gezielte Vertragsgestaltung (zur Verringerung der Austrittskosten) oder geeignete Auswahlstrategien (zur Vermeidung unnötiger Vakanzkosten) erläutert. Damit können dann alle Einflüsse auf den Personalwert transparent, monetär bewertet und als informationelle Basis eines effizienten Personalrisikomanagements betrachtet werden.<sup>75</sup>

Im Rahmen der Risikobewältigung fordern neben *Wucknitz* weitere Autoren eine stärkere Einflussnahme des Controllings auf den Personalbereich als Instrumente der Frühaufklärung und Risikomanagements.<sup>76</sup> Nur so könnte das eigentliche Ziel des Personalrisikomanagements, die Sicherung des vorhandenen Personalvermögens und der Schutz vor Verlusten des aggregierten organisationalen Wissens, erreicht werden.

Damit wird die Forderung erhoben, den Personalbereich an ein internes Kontrollsystem anzubinden. Über ein solches System sollen die vermögens- und zahlungsrelevanten Prozesse abgesichert und deren ordnungsgemäße und wirtschaftliche Bearbeitung gewährleistet werden. Als positiver Nebeneffekt würde sich auch ein Mitarbeiterschutz im Sinne der Sicherstellung der Arbeitsqualität und Fehlervermeidung einstellen.<sup>77</sup>

Die Ein- und Durchführung eines solchermaßen ausgestalteten Personalcontrolling-Systems stützt sich auf die Realisierung von prozess- und organisationsimmanenten Kontrollmechanismen, Standardrichtlinien und Überwachungsinstanzen.

Bei den prozess- und organisationsimmanenten Kontrollmechanismen handelt es sich um Sicherungsmaßnahmen, die automatisch in die Prozessabläufe und in die Organisation eingebaut sind. Dadurch sollen sie zu einer frühzeitigen und zwangsläufigen Überwachung der Prozesse im Personalbereich führen. Als Beispiele für solche Maßnahmen werden die Funktionstrennung, die Einführung und Regelung von Standardprozessen und Kontrolllisten aufgeführt.<sup>78</sup>

Die systemimmanenten Kontrollmechanismen tragen ebenso wie die Richtlinien und Regelwerke zu einer einheitlichen Vorgehensweise nach einheitlichen Maßstäben bei. Neben den bereits aufgeführten Regelungen sind nach *Berchthold/Welser* noch Stellenbeschreibungen, Unterschriftenregelungen und ein Dokumentationskonzept zu implementieren um zu einem effizienten internen Kontrollsystem zu gelangen (*vgl. die folgende Abbildung*).

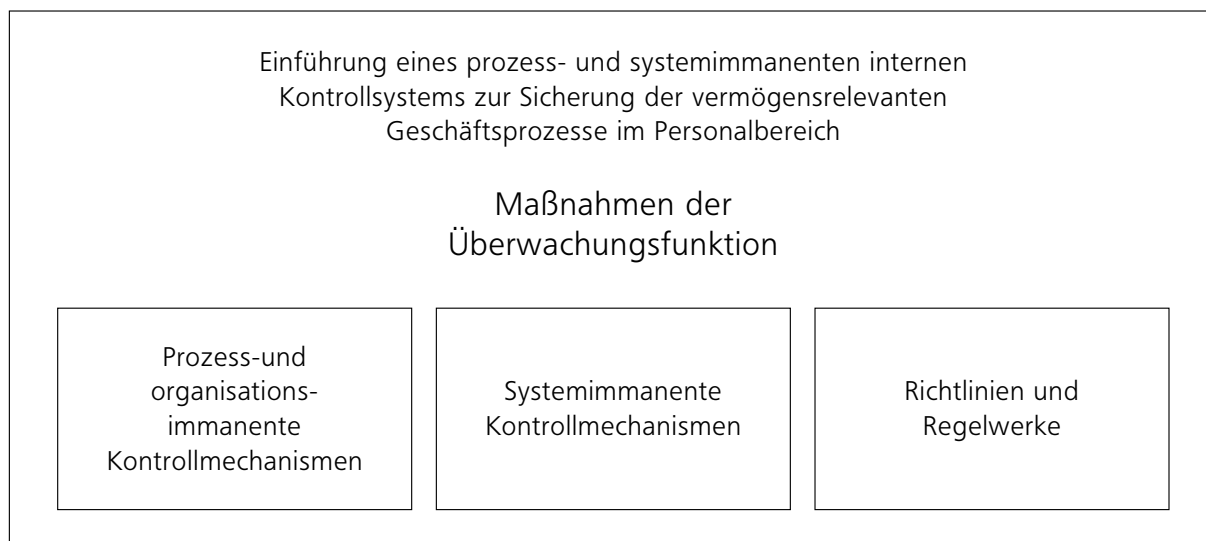
---

75 Vgl. *Wucknitz* (2002b), S. 136.

76 Vgl. hierzu *Berchthold/Welser* (2003) und *Brandt-Noé/Schwager* (2001),

77 Vgl. *Berchthold/Welser* (2003), S. 159 f.

78 Vgl. *Brandt-Noé* (1999) und (2004).



**Abbildung 8: Sicherungsmechanismen eines Kontrollsystems im Personalbereich**

Quelle: nach Berchthold/Belser (2003), S. 162.

Die Zusammenarbeit mit der Internen Revision soll demnach auch unter dem Aspekt der Risikoexposition durchgeführt werden. Insbesondere die „Risikohaftigkeit“ und die Feststellung der „Relation zwischen Kosten und Nutzen einer operativen personalbezogenen Maßnahme“ sowie die „soziale Effizienzprüfung“<sup>79</sup> werden in einem solchen Kontrollsystem berücksichtigt.<sup>80</sup>

Die in Kap. 4.5 vorgestellten Konzeptionen eint die Überlegung, das Personalcontrolling als Instrument des Managements personalwirtschaftlicher Risiken zu begreifen. So beinhalten die Beiträge zum Personalcontrolling die Annahme, dass Kennzahlensysteme die im Personal gebundenen strategischen Ressourcen sichtbar und handhabbar machen können.<sup>81</sup> Doch die Idee, den Personalbereich mit Hilfe des Personalcontrollings in Form von Kennzahlen abzubilden, rief schon Anfang der neunziger Jahre Kritiker hervor.<sup>82</sup> Auch heute melden sich kritische Stimmen, die auf die Gefahr einer Quantifizierung personalwirtschaftlicher Erfolgsbeiträge hinweisen.<sup>83</sup> Hier wird zum einen argumentiert, dass ein Abstellen auf quantifizierbare Daten mit der Gefahr der Vernachlässigung äußerst bedeutsamer, meist qualitativer Aspekte der Personalwirtschaft einhergeht, die in einer Ausrichtung auf lediglich interessenmonistische Aspekte der Personalarbeit mündet.<sup>84</sup> Zum anderen wird auf grundlegende Mess- und Methodenprobleme beim zahlenmäßigen Abbilden des Personalbereichs hingewiesen,<sup>85</sup> da sich die Tätigkeit einer Personalabteilung aufgrund ihrer Komplexität und Vielschichtigkeit einer erschöpfenden und vollständigen Abbildung in einem Kennzahlensystem entzieht.<sup>86</sup>

79 Brandt-Noe/Schwager (2001) definieren soziale Effizienz als die monetäre Bewertung des Verhältnis von personalwirtschaftlichen Ressourceneinsatz und materiellen oder immateriellen Output (Güter oder Dienstleistungen) der Mitarbeiter. Brandt-Noe/Schwager weisen darauf hin, dass der Output der Mitarbeiter als Zielgröße des Unternehmens nur dann in zufrieden stellendem Ausmaß erreicht werden kann, wenn auch die Ziele der Mitarbeiter erreicht und befriedigt werden können, vgl. Brandt-Noe/Schwager (2001), S. 444.

80 Vgl. Brandt-Noé/Schwager (2001), Brandt-Noé (1999) sowie Brandt-Noé (2004).

81 Um zu einer Bewertung der vorgestellten kennzahlenorientierten Personalrisikomanagement-Ansätze zu gelangen, sollen diese im Folgenden mit kritischen Gegenargumenten konfrontiert werden.

82 Vgl. Scherm (1992) mit weiteren Literaturhinweisen.

83 Vgl. Scherm (2004).

84 Vgl. Scherm/Pietsch (2005), S. 44 oder Dilger (2005).

85 Vgl. für viele Drumm (2005), S. 663 und Grieger (2004), S. 316 ff.

86 Vgl. Schneider (2005), S. 40. Elsik geht hier einen Schritt weiter und spricht bei der Betrachtung herkömmlicher Personalcontrolling-Systeme von einer rein symbolischen Problemlösung und reduziert die Bemühungen auf eine „zeremoniell inszenierten Konformität“, die kaum substantielle Einflüsse auf personalwirtschaftliche Entscheidung entfaltet, vgl. Elsik (2004), S. 807.

## Literatur:

- Ackermann, K. F.:** Den Wert des Humankapitals bestimmen, in: Personalwirtschaft, Heft 9, 2003, S. 46-49.
- Berchthold, O./Belser, S.:** Einführung eines internen Kontrollsystems in der Personalabrechnung, in: Schmeisser, W./Grothe, J./Hummel, T. R. (Hrsg.): Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme, München/Mering 2003, S. 159-171.
- Brand-Noé, C.:** Das KonTraG und die Risiken des Personalbereichs, in: Zeitschrift Interne Revision, 1999, S. 314 ff.
- Brand-Noé, C.:** Risikoorientierter Prüfungsansatz im Personalbereich?, in: Zeitschrift für Interne Revision, 2004, S. 46-67.
- Brand-Noé, C./Schwager, E.:** Human Resources und Interne Revision. Gemeinsame Problemstellungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit, in: Personal, Heft 8, 2001, S. 442-448.
- Wucknitz, U. D.:** Personalrisiken erkennen und beeinflussen, in: Personalwirtschaft, Heft 10, 2002a, S. 28-32.
- Wucknitz, U. D.:** Handbuch Personalbewertung: Messgrößen, Anwendungsfehler, Fallstudien, Stuttgart 2002b.
- Wucknitz, U. D.:** Personal-Rating und Personal-Risikomanagement: Wie mittelständische Unternehmen ihre Bewertung verbessern, Stuttgart 2004.
- Wucknitz, U. D./Barlet, S.:** HRM messen und steuern, in: Personalführung, Heft 6, 2004, S. 32-43.

## 4.6 Personalrisikomanagement und Risikopolitik

Ausgangspunkt der Überlegungen von *Kropp* (2004) ist die Erkenntnis, dass unternehmerische Zukunftsprobleme in der Regel auf menschliche Fehlleistungen, Vernachlässigung von Humanressourcen oder auf Unterlassen von Zukunftsinitiativen beruhen. Dabei spielen gerade die Lernfähigkeit und Innovationskraft, im Gegensatz zu vergangenheitsorientierten finanziellen Ergebnissen, die entscheidende Rolle bei der zukünftigen Performance eines Unternehmens. *Kropp* kommt so zum Schluss, dass Personalrisikomanagement „im Prinzip nichts anderes als ein zukunftsorientiertes Entscheidungsmanagement (...), welches Entscheidungsprozesse aus einer besonderen Risikoperspektive“<sup>87</sup> darstellt. Die Risikoperspektive Personal wird demnach auch als potenzielle Gefahr für die Unternehmensziele verstanden, die durch die Vernachlässigung und/oder suboptimale Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entstehen können.

In diesem Sinn geht *Kropp* von einer Doppeldeutigkeit des Begriffes Personalrisiken aus. Er unterscheidet zwischen einer so genannten finalen und kausalen Interpretation. Die finale Interpretation bezeichnet Risiken, die auf das Personal einwirken. Die kausale Interpretation sieht Personalrisiken als Risiken für die Unternehmung, die durch die Mitarbeiter entstehen.<sup>88</sup>

Die weiteren Ausführungen stützten sich dabei auf einen systemischen und entscheidungstheoretischen Ansatz, dem *Kropp* die Fähigkeit zuspricht, „in einer besonderer Weise, den Aufgaben eines Personalrisikomanagements Rechnung zu tragen“.<sup>89</sup>

Der Bezugsrahmen berücksichtigt dabei die wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnisse der Systeme Umwelt, Unternehmung und Mensch in einem Input-Output-Modell. Aus diesem Bezugsrahmen leitet *Kropp* sechs personalwirtschaftlich relevante Risiken (Input-, Output-, Potenzial-, Versorgungs-, Sozial- sowie Erfolgsrisiken) ab.

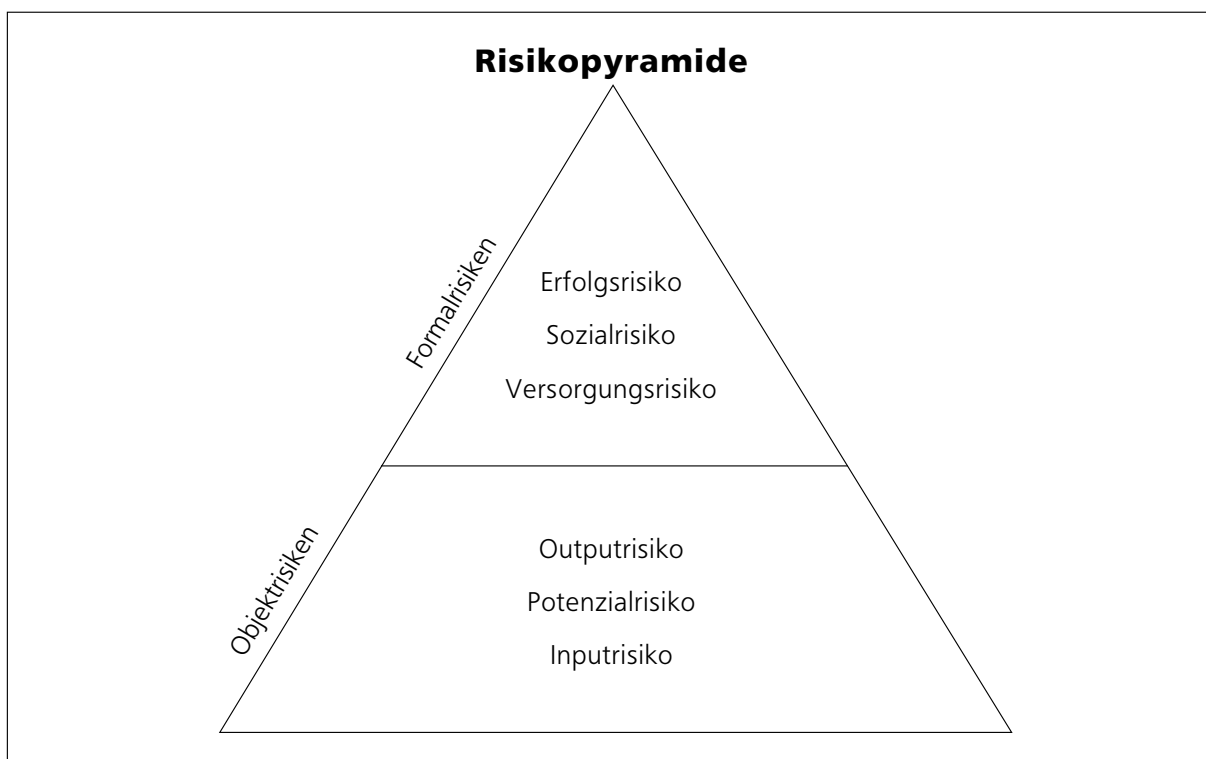
87 Vgl. *Kropp* (2002), S. 133.

88 Vgl. dazu die konzeptionelle Ähnlichkeit dieser Perspektive mit den Ausführungen in Kap. 4.2.

89 Vgl. *Kropp* (2002), S. 134 sowie *Kropp* (2001), S. 77 ff.

Die Inputrisiken teilen sich in Managementrisiken (Selektion der Handlungsstrategien) und Umsetzungsstrategien auf. Potenzialrisiken betreffen den „Menschen“ im systemischen und entscheidungstheoretischen Ansatz vor allem mit den Risiken fehlender Motivation, Gesundheits-, Qualifikations- oder Zufriedenheitsrisiken. Outputrisiken gliedern sich nach Sachoutputrisiken (wie Leistungsabfall oder Qualitätsmängel), Individualoutputrisiken (Ausfall durch Krankheit oder Fluktuation) und Sozialoutputrisiken (Mobbing und schlechtes Betriebsklima). Versorgungsrisiken drücken sich in quantitativer und qualitativer Personalüber- und -unterdeckung aus. Sozialrisiken tangieren die Risiken der Arbeitnehmerinteressen, wie Arbeitsplatz-, Einkommens-, Entwicklungs- und Gesundheitsrisiken, wodurch sich eine Überschneidung mit den Potenzialrisiken ergibt. Zu den Erfolgsrisiken zählen Ertragsrisiken (Mindererträge wegen Qualitätsmängel) oder Kostenrisiken (z. B. auf Grund hoher Personalentgelte).

Diese sechs Risiken ordnet *Kropp* in einer Risikopyramide, die er weiter nach Objekt- und Formalrisiken gliedert. Objektrisiken haben einen eigenständigen Charakter wie konkrete Input-, Potenzial- oder Outputrisiken. Die Formalrisiken sind aus diesen Objektrisiken lediglich abgeleitet und unselbständig. Auf diese Weise sind Objektrisiken gleichzeitig Träger von Formalrisiken. *Kropp* folgert, dass eine Analyse oder Steuerung der Formalrisiken nur funktionieren kann, wenn man „sich zwingend mit den hinter ihnen stehenden Objektrisiken“ beschäftigt (siehe *Abbildung 9*).



**Abbildung 9: Risikopyramide**

Quelle: Kropp (2002), S. 139.

Zur Steuerung der identifizierten Risiken diskutiert der Autor mit der Risikovermeidung, Risikominderung, Risikoüberwälzung und Risikoübernahme vier grundsätzliche Steuerungsstrategien.<sup>90</sup>

Die Risikovermeidung besteht im Unterlassen einer risikobehafteten Aktivität. Als Beispiel führt *Kropp* den Verzicht einer Investition im Inland wegen des hohen Personalkostenrisikos an. Die Risikominderung zielt auf Maßnahmen ab, die das Risiko verhüten sollen. So sollen vermehrt Leistungsentgelte zur Minderung des Motivationsrisikos eingesetzt werden.

Eine Risikoüberwälzung liegt vor, wenn etwa auf Versicherungen oder andere Personengruppen das betriebliche Risiko verlagert werden kann. Als Beispiel für eine Risikoüberwälzung wählt *Kropp* das

<sup>90</sup> Kropp bezieht sich damit auf die Ausführungen von Schimmelpfennig (2002), S. 373 f.



Outsourcing auf externe Partner. Zu dieser Form zählt auch, wenn Mitarbeiter aus dem Individualarbeitsvertrag entlassen werden und die Arbeitsleistung als Selbständige erbringen.

Die Risikoübernahme besteht aus dem bewussten oder unbewussten Eingehen und Tragen eines Risikos. Dabei werden die Chancen einer Aktivität gegen die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts abgewogen. Beispielhaft wird die Einstellung und Ausbildung eines Mitarbeiters diskutiert. Die Einstellung eines Mitarbeiters bringt normale Outputrisiken mit sich (z. B. Ausfall durch Krankheit). Dagegen müssen die Chancen und Risiken der Ausbildung eines Mitarbeiters auf die Qualifikation, Sachoutput und Ertrag abgewogen werden.<sup>91</sup>

Der vom Personalcontrolling beeinflusste, entscheidungsorientierte Ansatz des Autors kommt bei der Diskussion der Risikoüberwachung zum Vorschein. Das aufgezeigte Risikoinformationssystem stellt „die relevanten Risiken mit ihren Messgrößen und ihren Planwerten und die Ergebniswerte“<sup>92</sup> in den Mittelpunkt der Betrachtung. Durch einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich soll es ermöglicht werden, das Personalrisiko zu überwachen und Lern- und Änderungsimpulse zu gewinnen.

Die Informationsobjekte richtet *Kropp* nach potenziellen Risiko- und Gefahrenbereichen der Personalwirtschaft (Indikatoren) aus. Die so erstellte „Risk-Map“ (vgl. *Abbildung 10*) schlüsselt durch den Soll-Ist-Vergleich potenzielle Risikofaktoren auf, bewertet sie auf einer Ordinalskala und visualisiert dadurch Handlungsbedarf bei verschiedenen Erfolgsrisiken. Die dazu nötige Informationsgewinnung gestaltet *Kropp* durch so genannte „Informationsinstrumente“. Zu diesen zählt er beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, amtliche und nicht-amtliche Statistiken, Austrittsgesprächen oder Managementaudits.

Risikofaktoren		Analyse					Informationsinstrumente
Bereich	Indikator	1	2	3	4	5	
<b>Umweltrisiken</b>	Konjunktur						Marktanalysen Beurteilungen Befragungen Statistiken Managementaudit Austrittsinterview Rechnungswesen Arbeitsplatzanalysen Personalplanung Assessment Center ...
	Arbeitslosenquote						
	Tariflöhne						
<b>Inputrisiken</b>	Auftragsentwicklung						
	Organisationsentwicklung						
	Personaleinsatz						
	Leistungsentgelte						
<b>Potenzialrisiken</b>	Personalfreisetzung						
	Qualifikation						
	Gesundheit						
<b>Outputrisiken</b>	Motivation						
	Betriebsklima						
	Fluktuation						
	Produktivität						

**Abbildung 10: Risk-Map**

Quelle: verkürzt nach Kropp (2004), S. 158.

91 Vgl. Kropp (2002), S. 150.

92 Kropp (2002), S. 156.

## Literatur:

- Kropp, W.:** Systemische Personalwirtschaft. Wege zu vernetzten kooperativen Problemlösungen, 2. Aufl., München/Wien 2001.
- Kropp, W.:** Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung, Berlin 2002, S. 131-166.
- Schimmelpfennig, K.:** Risikovermeidung und Sicherheitspraktiken in Bereichen industrieller Produktion, in: Pastors, P. M. (Hrsg.): Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern, München 2002, S. 371-391.

## 4.7 Risikomanagementkultur im Personalbereich

In der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Themenbereich Risikomanagement wird auf die Bedeutung einer einzurichtenden Risikomanagementkultur als Bestandteil eines funktionierenden Risikomanagements hingewiesen.<sup>93</sup> Dass dabei in der Regel unklar bleibt, was unter der geforderten Risikomanagementkultur verstanden wird, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen von Bedeutung sind und welche Konsequenzen sich für das Risikomanagement im Personalbereich ergeben, führt zu der Notwendigkeit diese offenen Fragen zu beantworten. *Führung* schlägt in seinen Ausführungen die ressourcenorientierte Risikomanagementkultur vor.<sup>94</sup>

Dazu führt er die Vielzahl bestehender Typologien zum Thema Organisation- bzw. Unternehmenskultur zusammen, die sich in ihrer Form jedoch nur bedingt für den Untersuchungsgegenstand Risikokultur eignen. In der von ihm vorgestellten Typologie werden unterschiedliche Risikokulturen systematisiert. *Führung* merkt hier an, dass es sich hierbei um analytisch hergeleitete Merkmale, die zu einer Typologie verdichtet wurden, und nicht um empirisch gewonnene Merkmale handelt.

Um zu einer theoriegeleiteten Analyse einer Risikomanagementkultur zu gelangen, wählt *Führung* das Drei-Ebenen-Modell nach *Schein*.<sup>95</sup> Bei der Analyse von Unternehmenskulturen unterscheidet *Schein* drei interdependente Ebenen. Auf der obersten Ebene der Kulturen finden sich die sichtbaren Strukturen und Prozesse wieder (Artefakte).<sup>96</sup> Die mittlere Ebene der bekundeten Werte umfasst die in einem kognitiven Prozess in gemeinsame Grundprämissen umgewandelten und formulierten Werte (bekundete Werte). Die unbewussten und selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle finden auf der untersten Ebene statt (Grundprämissen). Um eine ressourcenorientierte Risikomanagementkultur verstehen und gestalten zu können, ist es erforderlich, die sichtbaren Artefakte zu interpretieren und die dahinter verborgenen Grundprämissen zu entschlüsseln.

*Führung* unterscheidet auf den drei genannten Ebenen risikorelevante Elemente im engeren und weiteren Sinn, um die Besonderheiten und Rahmenbedingungen einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur herzuleiten. Dabei zieht er Parallelen zwischen dem allgemeinen Modell nach *Schein* und seinem Modell der Erklärung einer Risikomanagementkultur.

Auf den Bereich des Risikomanagements übertragen skizziert *Führung* auf der unteren Ebene die Grundprämissen. Dabei geht er von einem grundsätzlich gestalt- und beherrschbaren Umweltkontext aus. Das heißt auch, dass proaktive Maßnahmen der Risikobewältigung möglich und ökonomisch sinn-

---

93 Vgl. beispielhaft Lück (2000), Martin/Bär (2002) oder Reichmann (2001). Hierbei bleibt allerdings anzumerken, dass die betriebswirtschaftlich relevante Literatur zum Themenbereich Risikomanagement überwiegend den Bereichen Controlling, Wirtschaftsprüfung und interne Revision zuzuordnen ist.

94 Vgl. *Führung* (2004).

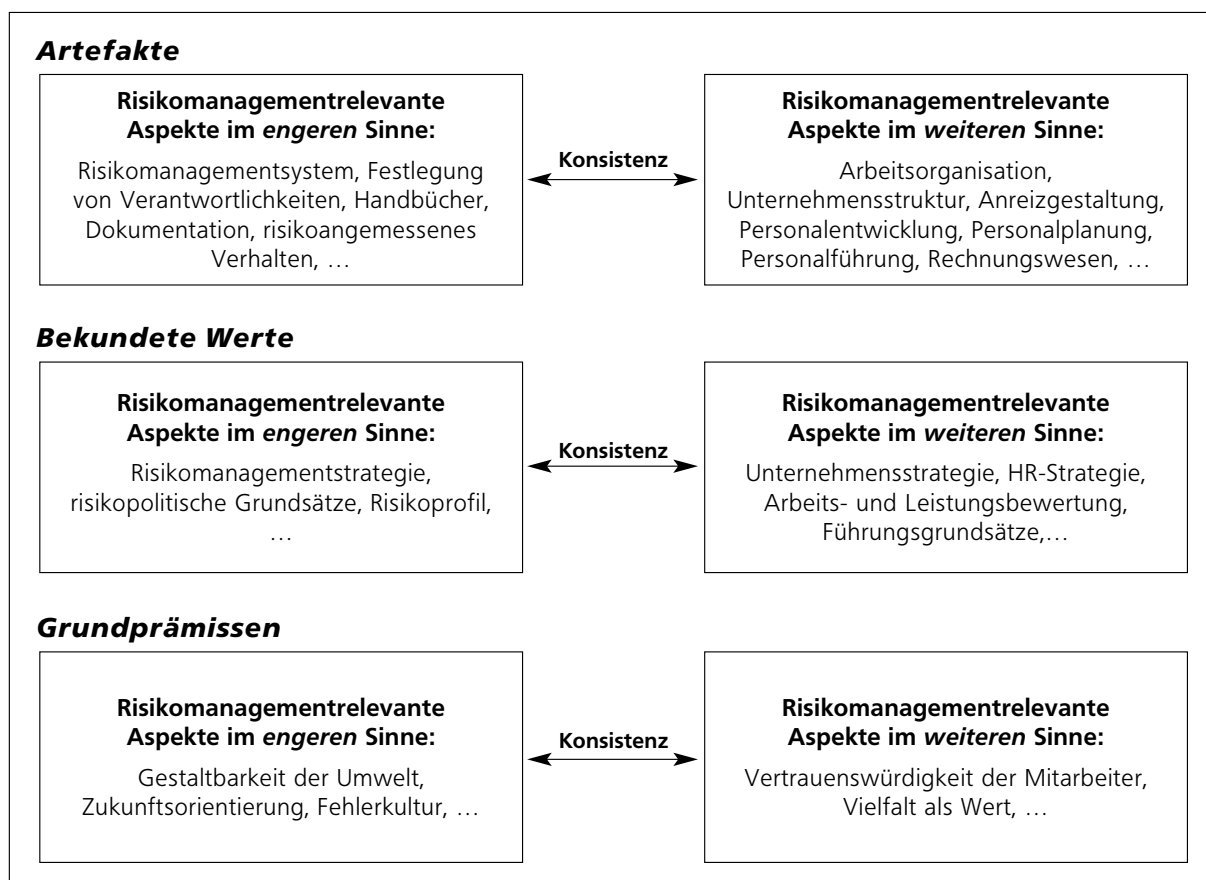
95 Vgl. *Schein* (1995).

96 Vgl. hierzu und im Folgenden *Schein* (1995), S. 29 ff.

voll sind. Daher wird der Umgang mit Risiken als gemeinsame Aufgabe für alle Organisationsmitglieder gesehen.<sup>97</sup>

Die mittlere Ebene der bekundeten Werte findet ihren Ausdruck in der jeweiligen Risikomanagementstrategie, den risikopolitischen Grundsätzen oder in der Risikomanagementphilosophie.<sup>98</sup>

Der Ebene der Artefakte ordnet Führung das formale Risikomanagementsystem, mit den bereits in Kap. 3 skizzierten Prozessphasen Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung, -handhabung und -dokumentation zu (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11:**  
**Drei Ebenen einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur**

Quelle: Führung (2004), S. 11.

Führung betont, dass die Implementierung einer Risikomanagementkultur sämtliche Unternehmensbereiche und -funktionen betrifft. Dem Personalmanagement weist er dabei eine besondere Rolle zu. Zum einen wirken die Systeme und Instrumente des Personalmanagements in starkem Maße – beabsichtigt oder nicht – verhaltenssteuernd. Zum anderen beeinflusst die Personalführung das Ausmaß risikoangemessenen Verhaltens des jeweiligen Unternehmens. Das Verständnis von Personalmanagement geht im hier verwendeten Sinne damit über die traditionellen Tätigkeitsfelder der Personalabteilung hinaus und wird somit Aufgabe jeder Führungskraft.

Damit kann zusammenfassend die zentrale Aussage festgehalten werden: Der Autor sieht neben den eher technischen und formalen Bestandteilen (Strukturen, Instrumente, Festlegung von Schwellenwer-

97 Somit geht die Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement über die funktionalen Bereiche Controlling und Wirtschaftsprüfung hinaus. Führung folgt damit eine der Thesen von Martin/Bär (2002), S. 141 ff, die besagt, dass ein effizientes Risikomanagement die Organisation in ihrer Gesamtheit betrifft.

98 Führung knüpft hier vor allem an die Arbeiten von Reichmann (2001), S. 607 ff und Wolf (2003), S. 111 ff. an.

ten, etc.) des Risikomanagements die besondere Bedeutung für die Wirksamkeit eines Risikomanagementsystems in der Schaffung einer so genannten Risikomanagementkultur als Rahmenbedingung risikoangemessenen Verhaltens.

Damit bezieht der Autor die in der Literatur zumeist vernachlässigten motivationalen Aspekte ein. Dieser Beitrag liefert mit einer Typologie zur Unterscheidung verschiedener Risikokulturen und der besonderen Betrachtung einer ressourcenorientierten Risikomanagementkultur grundlegende, konzeptionelle Überlegungen in diesem Bereich.

### **Literatur:**

**Führung, M.:** Risikomanagementkultur als Aufgabe und Herausforderung für ein ressourcenorientiertes Risikomanagement, Kommission Personalwesen, Herbstworkshop 2004.

**Lück, W.:** Managementrisiken, in: Dörner, D. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische Aspekte, Stuttgart 2000, S. 311-344.

**Martin, T./Bär, T.:** Grundzüge des Risikomanagement nach KonTraG, München 2002.

**Reichmann, T.:** Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001.

**Schein, E. H.:** Unternehmenskultur, Frankfurt/New York, 1995.

**Wolf, K.:** Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.

## **4.8 Entscheidungsorientierte personalwirtschaftliche Risikoanalysen**

Die Forderung nach langfristig verantwortungsbewusster Unternehmensführung als Teil der Corporate Governance nimmt *Drumm* als Ausgangspunkt für eine Konzeption eines entscheidungsorientierten Personalrisikomanagements.<sup>99</sup> Damit dehnt er die Aufmerksamkeit von allgemeinen, unternehmerischen Risiken auf betriebliche Funktions-Risikoanalysen aus. Dazu ist von *Drumm/Dal Zotto* eine allgemeine methodische Konzeption eines Risikomanagement vorgestellt worden, die *Drumm* auch für die personalwirtschaftliche Risikoanalyse verwendet.<sup>100</sup>

*Drumm* kritisiert das traditionelle Personalcontrolling als alleiniges Instrument eines Personalrisikomanagements. Dieses kann nicht über die methodischen Probleme der Bestimmung von Effektivität und Effizienz hinwegtäuschen. Die bisher vorgeschlagenen Personalcontrolling-Ansätze „kranken an unscharfen oder fehlenden Bezügen zwischen den Erfolgszielen, Erträgen und Einzahlungen für die Unternehmung“.<sup>101</sup>

Als Lösung sieht der Autor eine Reduktion des Personalcontrollings auf die ursprünglichen Aufgaben des Controllings. Damit wird auf eine exakte Zurechenbarkeit von Erfolgen auf personalwirtschaftliches Handeln zugunsten einer reinen Wirkungsanalyse verzichtet. So fordert er, dass auf dem Funktionsfeld der Personalwirtschaft jeder personalwirtschaftliche Entscheidungsträger die Risikoquellen seiner Entscheidungen kennen und auf ihre Relevanz für seine Entscheidungen prüfen muss.

Für die Erfüllung dieser Forderung bietet *Drumm* heuristisch-methodische Hilfe an. Diese besteht in der integrierten Konzeption des Risikomanagements mit der Risikoanalyse und der Risikoabwehr, die auf einer auf die Personalwirtschaft zugeschnittenen Transaktionskostentheorie beruht.<sup>102</sup> Aus dieser Sicht

99 Vgl. *Drumm* (2005), S. 713.

100 Vgl. *Drumm/Dal Zotto* (2004).

101 Darüber hinaus merkt *Drumm* die mangelhafte Zurechenbarkeit von Kosten oder Auszahlungen auf personalwirtschaftliche Maßnahmen an. Vgl. ausführlich *Drumm* (2005), S. 715.

102 *Drumm* argumentiert, dass Risikoanalysen der Absicherung von Leistungsverträgen dienen. Die Prognose, Exploration und Bekämpfung dieser Risiken löst zu minimierende Transaktionskosten aus der Anbahnung, Kontrolle und Fehlerkorrektur aus. Vgl. dazu ausführlich *Drumm* (1998) sowie *Drumm* (2004).

folgt eine Konzentration auf die wichtigsten und folgenschwersten personalwirtschaftlichen Personalrisiken. Als Bezugsrahmen dienen dabei der Wertschöpfungsprozess und die Hierarchie.

Als erstes zentrales Risiko im Wertschöpfungsprozess identifiziert Drumm die Auswahl des Fachpersonals bei der Einstellung oder internen Versetzung. Diese wird als risikobehaftet erachtet, da eine vollkommene Exploration aller Kenntnisse, Fähigkeiten oder Motivation im Auswahlverfahren nicht erreichbar ist. Als Risikoabwehr schlägt er den Einsatz eines „einschlägigen methodischen Planungsinstrumentariums“ vor.<sup>103</sup> Darüber hinaus werden die wiederholte Mitarbeiterbefragung, -beurteilung oder zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse als weitere Hilfsmittel der Risikominimierung genannt.

Als zweites zentrales Risiko im Wertschöpfungsprozess wird die schwindende Motivation und Lernfähigkeit im Verlauf der Potenzialentwicklung und -nutzung genannt. Indikatoren für die Existenz dieses Risikos sind für Drumm das Erstarren der Mitarbeiter in der Arbeitsroutine, das Desinteresse an Methoden- und Produktinnovationen sowie wiederholter, übermäßiger Zeitverbrauch bei der Leistungserstellung im Verbund mit qualitativen und quantitativen Minderleistungen. Zur Risikoabwehr können systematische, konzeptionell gestützte Personalentwicklungsprogramme, personen- und aufgabenorientierte Führung sowie die wiederholte Abfrage von Zufriedenheitswerten dienen.

Ergänzend fügt er an, dass die meisten personalwirtschaftlichen Risiken im Wertschöpfungsprozess miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig verstärken. In der Konsequenz des Transaktionskostenansatzes folgert Drumm, dass Risikoanalysen an die Existenz bestimmter Indikatoren anknüpfen und der Ursachenexploration bestimmte Maßnahmen der Risikoabwehr folgen müssen.

Eine erste Gruppe kohärenter Risiken in der Hierarchie stellen Fehlentscheidungen der Führungskräfte, falsche Delegation von Entscheidungen sowie falsche oder fehlende Führung der Mitarbeiter dar. Als Risikoindikatoren nennt der Autor z. B. Zeitverzögerungen oder qualitative Minderleistungen. Die auf die Analyse folgende präventive Risikoabwehr besteht dann auch in der adäquaten „Besetzung von Führungskräftepositionen nach der Qualifikation, der Schulung von Führungskräften in den Techniken der personen- und aufgabenorientierten Führung sowie dem Redesign ihrer eigenen Stellen und derjenigen ihrer Untergebenen“<sup>104</sup>.

Die zweite Gruppe der Risiken in der Hierarchie stellt opportunistisches Verhalten einzelner Führungskräfte dar. Drumm merkt an, dass diese in der Regel verschleiert werden, doch kann an der negativen Filterung vertikaler Informationsströme und an der Monopolisierung von Informationen sowie an den Ansätzen zum Mobbing als Frühwarnindikator deren Existenz erkannt werden. Als Risikominderungsstrategie kommen positive Anreize zur Weitergabe von Informationen und zum vertrauensvollen, fairen Umgang mit den Mitarbeitern in Frage.

Als Träger von derartigen Risikoanalysen wird der Entscheidungsträger selbst identifiziert. Damit wird das so verstandene Personalrisikomanagement Aufgabe aller Führungskräfte einer Unternehmung. Um die dabei auftretende Problematik der mangelnden Objektivität, Reliabilität und Validität des Ansatzes begegnen zu können, schlägt Drumm als Lösung die Institutionalisierung eines Risikomanagers vor.

Als weitgehend offene und bisher ungelöste Probleme organisatorischer und personalwirtschaftlicher Risikoanalysen spricht Drumm einerseits die Messung der Risikohöhe und andererseits die Rechenbarkeit von Auswirkungen auf Zahlungsströme oder Kostenwirksamkeit auf den Unternehmenserfolg an. Er betont aber gleichzeitig, dass trotz der nicht lösbaren Problematik der exakten Risikomessung, die (unscharfen) Ergebnisse einer Risikoanalyse zur Risikoabwehr genutzt werden können. Drumm kommt zum Schluss, dass dadurch ein weiterer Fortschritt bei der inhaltlichen und methodischen Untermauerung von Konzeptionen der Corporate Governance und des Personalrisikomanagements erreicht werden kann.<sup>105</sup>

103 Vgl. Drumm (2004), S. 15.

104 Drumm (2004), S. 18.

105 So könnten die Ergebnisse in Berichtsform der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt werden. Dadurch kann eine qualitative Verbesserung der Unternehmensleitung und -steuerung erreicht werden, vgl. Drumm (2004), S. 21.

## **Literatur:**

**Drumm, H. J.:** Zur Mehrstufigkeit und Interdependenz von Transaktionskosten der Personalwirtschaft und Organisationsstruktur, in: Franke, G./Laux, H. (Hrsg.): Unternehmensführung und Kapitalmarkt. Festschrift für Herbert Laux, Berlin et al. 1998, S. 35-62.

**Drumm, H. J.:** Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, in: Gillenkirchen, R. v. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Festschrift für Helmut Laux, Heidelberg 2004, S. 705-720.

**Drumm, H. J.:** Personalwirtschaft, 5. Aufl., Heidelberg 2005.

**Drumm, H. J./Dal Zotto, C.:** Strategische und operative Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, in: Göbel, S. (Hrsg.): Unternehmensrechnung, München 2004.

# 5. Das Management spezieller Personalrisiken

## 5.1 Personalrisiken im Rahmen der Entgeltgestaltung

Das Anreiz- und Belohnungssystem dient im Rahmen des strategischen Personalmanagements zur Motivation und Belohnung der Mitarbeiter für die Erreichung und Erfüllung kurzfristiger operativer und langfristiger strategischer Ziele.<sup>106</sup>

Gerade in der Wirkungskette von nicht oder schlecht gesteuerten Vergütungsstrukturen können kritische Frühindikatoren Beiträge zum Personalrisikomanagement liefern. Dabei wird oftmals die Umsetzung der strategischen Ziele in ein Anreiz- und Belohnungssystem als besonders risikorelevant gesehen.

*Fischer* zählt vier risikorelevante Indikatoren auf, die für das personalwirtschaftliche Risikomanagement im Hinblick auf die individuelle leistungsorientierte Gehaltsanpassung von Bedeutung sein können.<sup>107</sup>

Der erste zentrale Indikator stellt für *Fischer* der Anteil der nicht oder zu spät durchgeführten Mitarbeitergespräche dar. Werden diese nur mit geringer Priorität wahrgenommen, kann sich ein Frustrationspotenzial besonders für Leistungsträger ergeben.

Der zweite Indikator besteht in einem potenziellen Missverhältnis zwischen „dem Resultat der Leistungsbewertung und der individuellen Gehaltshöhe“. Als Hilfe bietet er das „Entgelt-Leistungs-Diagramm“<sup>108</sup> an (vgl. folgende Abbildung). Hiermit lässt sich darstellen, inwieweit der idealtypische, positive Zusammenhang zwischen Leistung und Gehalt im Unternehmen tatsächlich gegeben ist. *Fischer* betont, dass gerade in Zeiten längerer wirtschaftlicher Stagnation und der damit verbundenen geringen Erhöhungsspielräume der Zusammenhang zwischen Leistung und Gehalt verwässert wird. Als Personalrisiko wird dabei die Gefahr gesehen, dass sich im Fall eines Aufschwungs gerade bei Leistungsträgern eine erhöhte Fluktuationsneigung feststellen lässt.

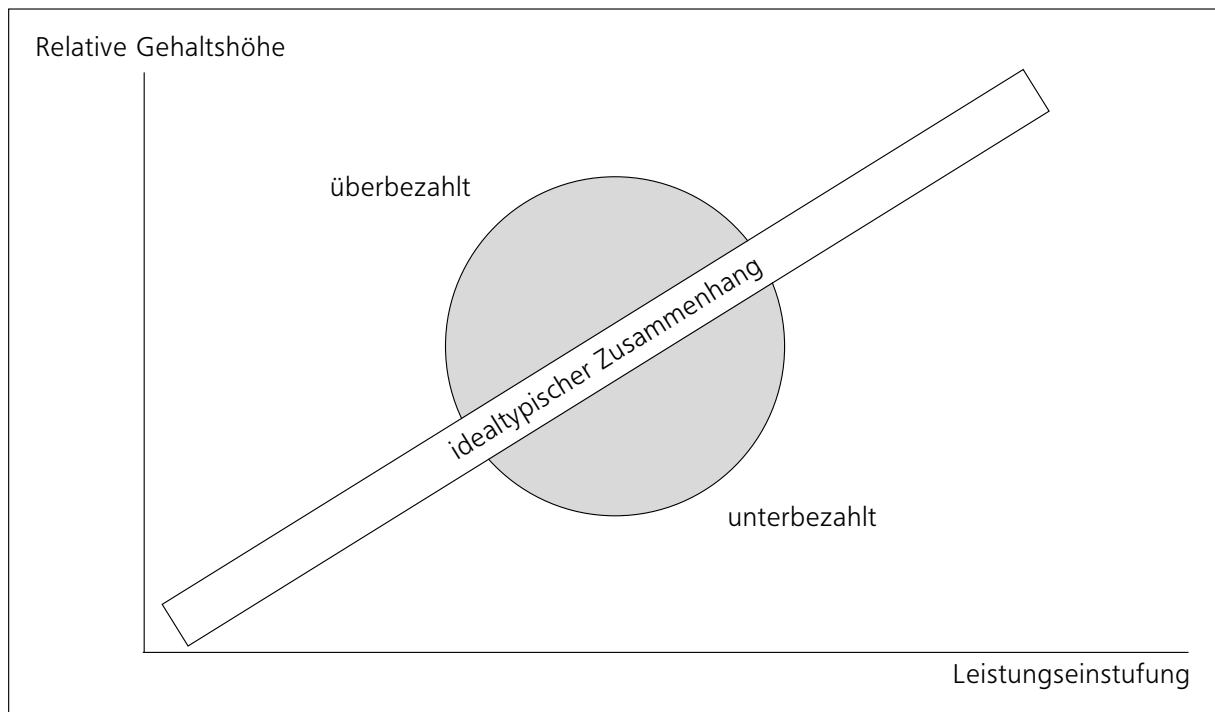
Der „relative Anteil der Leistungsträger am jährlichen Erhöhungs-Budget“ wirkt als dritter Indikator. In Zeiten kleiner Verteilungsspielräume wird oft auf eine Differenzierung der Erhöhungsprozentsätze nach individueller Leistung verzichtet. Der Autor sieht dabei das Personalrisiko in der Anhebung aller Gehälter um einen einheitlichen Satz. Dadurch kommt es zu einer Verschlechterung der relativen Leistungsanteile am Erhöhungsbudget, welche sich wiederum in erhöhten Frustrationspotenzialen und möglichen Motivationsverlusten widerspiegeln.

---

106 Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 48.

107 Vgl. hier und im Folgenden Fischer (2005), S. 52 f.

108 Um die Situationen in unterschiedlichen Gehaltsgruppen direkt vergleichen zu können, werden die Ist-Gehälter in Prozent des Mittelwerts der jeweiligen Gehaltsgruppe ausgedrückt, vgl. Fischer (2005), S. 53.



**Abbildung 12: Entgelt- und Leistungs-Diagramm**

Quelle: Fischer (2005), S. 53.

Als letzten Indikator beschreibt *Fischer* den „Vergleich mit Markt-Gehältern“. Dabei fordert er, dass die Position der eigenen Top-Performer im Zeitablauf in einem externen Gehaltsvergleich beobachtet werden soll. Als entscheidend für die Brauchbarkeit des Indikators gilt die Auswahl der Vergleichsunternehmen nach Branche, Region und Größe.

Neben den vier Hauptindikatoren identifiziert *Fischer* weitere Nebenindikatoren, die sich hauptsächlich auf den Bereich der individuellen variablen Vergütung beziehen. Danach ist die „Entwicklung der Ausschüttungsquote“ zu beachten. Hier muss besonderes Augenmerk auf den Prozess der Entwicklung der Zielvorgaben gelegt werden, um zu vermeiden, dass gute Performer durch immer höhere Vorgaben für ihre guten Leistungen „bestraft“ werden. Der „Anteil der Mitarbeiter, deren individuelle Ist-Provision durch eine Deckelung beschnitten wird“ oder die „Konsistenz und Aktualität der Ziele“ werden als weitere Indikatoren benannt.

Eine andere, operative Sicht des Risikobereichs Entgeltgestaltung wird von *Schrey* angesprochen.<sup>109</sup> Er bemängelt, dass sich die Abrechnungsverantwortlichen und die Geschäftsführung über den Umfang der gesetzlichen Haftungsrisiken in den Aufgabenfeldern der betrieblichen Entgeltabrechnung nicht bewusst sind.<sup>110</sup> Weder das Arbeits-, das Tarif- noch das Arbeitsvertragsrecht sehen ebenso wie die arbeitsrechtliche Rechtsprechung eine Fehlertoleranzgröße bei der arbeitgeberseitigen Erfüllung der Pflichten der Gegenleistung vor. Nach dem arbeitsvertraglichen Gegenleistungsprinzip hat der Arbeitnehmer bei voller Arbeitsleistung und -einsatz auch einen Anspruch auf seine vertraglich oder gesetzlich zugesicherten Arbeitslohn und dessen pünktliche, fristgerechte und vollständige Auszahlung.

*Schrey* nennt die einzelnen Haftungsnormen (Lohnsteuerabzug, Beitragsabzug und Meldeverfahren, Vermögensbildung, Pfändungseinbehalt und Datenschutzpflichten), die bei einer Risikoinventur und in einem Personalrisikomanagement zu beachten sind. Demnach steht auf operativer Ebene die prüfende Funktion im Rahmen der Entgeltgestaltung im Vordergrund. Ausgelöst wird dies durch die fort-

<sup>109</sup> Vgl. hier und im Folgenden *Schrey* (2005), 48 ff.

<sup>110</sup> Vgl. *Schrey* (2005), S. 48.



während die Anpassung des Entgeltsystems an veränderte Rahmenbedingungen.<sup>111</sup> Als Beispiele können hier die sich verändernden Vorgaben bezüglich der Methoden der Entgeltfindung in den jeweils gültigen Tarifverträgen aufgeführt werden.<sup>112</sup> Zum anderen erstreckt sich die prüfende Funktion auf die tatsächliche Lohn- und Gehaltsadministration. Um eine ordnungsgemäße Lohn- und Gehaltsadministration zu gewährleisten, muss sichergestellt sein, dass die individuelle Entgeltzusammensetzung der einzelnen Beschäftigten stets an die unternehmensstrukturellen Vorgaben und Veränderungen angepasst ist.

Potenzielle Risiken ergeben sich hier durch fehlendes aktuelles Fachwissen im entgeltrelevanten Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht, der Fehlerhäufigkeit bei der Entgeltabrechnung, ineffiziente Ausgestaltung der Verwaltungsprozesse oder dem Nichteinhalten von Datenschutzerfordernissen.<sup>113</sup> Gerade im Bereich der Entgeltabrechnung, in dem sensible Mitarbeiterdaten ausgetauscht werden, ist die Risikovorsorge unumgänglich. Dies kann zum einen durch individuelle Sensibilisierung der Mitarbeiter in Fragen des Datenschutzes oder der Aktualisierung ihres Fachwissens geschehen, zum anderen durch das dauerhafte Überwachen der organisatorischen Prozesse. Darunter fällt bspw. die Überprüfung der Abläufe und die Sicherheit der eingesetzten Softwarelösungen, des Employee Self Services-Systems, die Qualität des externen Personaldienstleisters oder die organisatorische Effizienz.<sup>114</sup>

### **Literatur:**

**Ackermann, K.-F./Eisele, D.:** Entgeltpolitik, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, S. 698-711.

**Fischer, J.:** Frühindikatoren kritischer Entgeltpolitik, in: Personalwirtschaft, Heft 1, 2005, S. 52-53.

**Hentschel, B.:** HR-Geschäftsprozesse: Make or buy?, in: Lohn + Gehalt, Heft 2, 2004a, S. 13-15.

**Hentschel, B.:** Betrieblicher Personal-/Entgeltservice: Outgesourct und weg!, in: Lohn + Gehalt, Heft 5, 2004b, S. 15-16.

**Schrey, J.:** Persönliche Verantwortung und Haftungsrisiken von IT-Verantwortlichen, in: Recht der Datenverarbeitung, Heft 6, 2004, S. 247-251.

**Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 1, in: Lohn + Gehalt, Heft 8, 2004, S. 28-31.

**Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 1. Haftungsrisiken aus Arbeitgeberpflichten, Lohn + Gehalt, Heft 2, 2005a, S. 48-50.

**Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 3. Datenschutzpflichten, Lohn + Gehalt, Heft 2, 2005b, S. 27-31.

## **5.2 Risiken im Bereich der Personalentwicklung**

Ausgangspunkt der Betrachtung der Risiken im Bereich der Personalentwicklung ist die Grundthese, dass sich Investitionen im Bereich der Personalentwicklung zur Steigerung der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter als Investitionsvermögen des Unternehmens eignen.<sup>115</sup> In diesem Sinne hat die Personalentwicklung im Rahmen eines strategisch verstandenen Personalmanagements die Aufgabe, Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen auszustatten, die sie zur adäquaten Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.<sup>116</sup> Da die tatsächlich durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen meist während der Arbeitszeit erfolgt, lässt sich die Personalentwicklung als Investition des

111 Vgl. Ackermann/Eisele (2004), S. 707.

112 Beispielhaft können hier die aktuellen Veränderungen der tariflichen Vorgaben für die Entgeltfindung in der Metallindustrie oder dem öffentlichen Dienst genannt werden.

113 Vgl. Hentschel (2004a), S. 13.

114 Vgl. Hentschel (2004b), S. 15

115 Vgl. Mroß (2001a), S. 19.

116 Vgl. Liebel/Oechsler (1994), S. 8.

Unternehmens in das Personalvermögen interpretieren.<sup>117</sup> Aufgrund der Vielfalt, der in der Praxis angewandten Personalentwicklungsinstrumente und -maßnahmen,<sup>118</sup> stellt sich für *Mroß* die Frage, welchen Risiken diese Investition ausgesetzt ist.<sup>119</sup>

Als theoretisch-konzeptionelle Grundlage wählt *Mroß* die Property-Rights-Theorie, wobei er hier nur auf die relevanten Aspekte abstellt, die sich für die Analyse von Property Rights bei Maßnahmen der Personalentwicklung als Investitionen in das Personalvermögen als bedeutsam erweisen.

Auf dieser Grundlage betrachtet der Autor die Mitarbeiter eines Unternehmens als komplexe Vermögensgröße. Daher sollte auch eine differenzierte Betrachtung der Risiken erfolgen. Dabei ist es nicht ausreichend, allein auf den Verlust monetärer Aspekte der Investition abzustellen und das Augenmerk allein darauf zu richten, dass Mitarbeiter das Unternehmen vor der finanziellen Amortisierung verlassen könnten. Das personalwirtschaftliche Risiko besteht vielmehr darin, dass das Unternehmen Ansprüche auf die Verwendung des durch die Personalentwicklungsmaßnahme verbesserten individuellen und organisatorischen Personalvermögens nicht ausüben kann, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter im Unternehmen verbleibt oder nicht.<sup>120</sup>

Aus der Ungewissheit für die Unternehmen, wie sich der Mitarbeiter nach der Entwicklungsmaßnahme verhalten wird, leitet *Mroß* drei Grundtypen personalwirtschaftlicher Investitionsrisiken ab.<sup>121</sup>

Das personenbezogene Problem des „Risikos der Qualitätsunsicherheit“ als erstes Investitionsrisiko besteht in der Unsicherheit auf Seiten des Unternehmens über die Qualität von Mitarbeitern. Der Informationsvorsprung bezieht sich hier insbesondere auf die so genannten Schlüsselqualifikationen. Beispielfhaft werden hier die Fähigkeit zu Lernen oder das Gelernte einzusetzen aufgezählt. Als Investitionsrisiko folgt daraus, dass ein Mitarbeiter den Lerntransfer von der Übungssituation in sein Tätigkeitsfeld nicht vollziehen kann und dem Unternehmen kein adäquates „Mehr“ an Personalvermögen zur Verfügung steht.<sup>122</sup>

Als zweites Personalrisiko im Rahmen der Personalentwicklung bezeichnet *Mroß* das „Risiko des hold up“. Eine hold-up-Situation kennzeichnet sich dadurch, dass es das Unternehmen hinnehmen muss, dass der Mitarbeiter nach erfolgter Leistung des Unternehmens die Möglichkeit besitzt, seine Gegenleistung noch zu beeinflussen. Der Mitarbeiter kann sein Verhalten bewusst steuern. Die so entstehende Situation wird mit dem Wesen des Arbeitsvertrags als implizite Austauschbeziehung interpretiert. Das Unternehmen geht mit der Finanzierung der Personalentwicklung in die Vorleistung. Dieser liegt die unausgesprochene und nicht schriftlich fixierte Erwartung zugrunde, dass der Mitarbeiter das Gelernte auch innerhalb des Unternehmens zum Einsatz bringen wird und damit das Personalvermögen des Unternehmens steigert. Als Risiko im Rahmen der Personalentwicklung wird demnach die Gefahr verstanden, dass der Mitarbeiter nach erfolgter Personalentwicklung beschließt, seine verbesserten Fähigkeiten in einem anderen Unternehmen einzusetzen. Ein verwandtes Risiko ist darin zu sehen, dass der Mitarbeiter nur zu neuen, verbesserten Konditionen bereit ist, das Erlernte einzusetzen.<sup>123</sup>

Das „moralische Risiko“ entsteht durch die Unmöglichkeit von Seiten des Unternehmens auch später exakt zu beurteilen, wie sich der Mitarbeiter verhalten hat. Das Unternehmen als schlechter informier-

---

117 Vgl. *Mroß* (2001a), S. 19.

118 Vgl. *Oechsler* (2000), S. 532.

119 Vgl. *Mroß* (2001b), S. 169.

120 Vgl. *Mroß* (2002), S. 770.

121 Diese Sicht begründet sich aus dem gewählten Property-Rights-Ansatz. Es wird hier davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen einen Informationsvorsprung besitzt. Der Mitarbeiter verfügt vor der Personalentwicklungsmaßnahme über Informationen über Merkmale, die sein Verhalten nach der erfolgten Personalentwicklung betreffen. Vgl. hierzu *Mroß* (2002), S. 770 und für die theoretische Grundlage grundlegend *Spremann* (1990).

122 *Mroß* (2001a), S. 196 ff.

123 Vgl. hier und im Folgenden *Mroß* (2002), S. 770 f.

ter Akteur kann nur das Ergebnis beobachten, wobei auch dieses sowohl auf das Verhalten des Mitarbeiters als auch auf den Einfluss weiterer Faktoren zurückgeführt werden kann.

*Mroß* folgert aus diesen Risikotypen, dass die durch Investitionen in das Personalvermögen entstandene tatsächliche Risikosituation hinsichtlich der Intensität elementar von der Motivation des Mitarbeiters abhängt. Als Absicherungsarrangement bei Investitionen in das Personalvermögen bietet er zwei grundsätzlich Möglichkeiten an.

Die erste Möglichkeit besteht im Abschluss eines „expliziten Vertrags“. Darin werden Rückzahlungsklauseln vereinbart. Der Kern dieser Vereinbarung besteht darin, dass sich der Arbeitnehmer verpflichtet, die jeweilige Zuwendung des Arbeitgebers zurück zu gewähren, wenn er innerhalb einer bestimmten Frist das Unternehmen verlässt. Damit werden unter Rückzahlungsklauseln explizite, regelmäßig schriftliche Vereinbarungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer verstanden, wonach vom Arbeitgeber getragene Kosten für die Qualifizierung von dem Arbeitnehmer dann zu erstatten sind, wenn dieser das Unternehmen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne aus eigenem Entschluss verlässt. Weitere Einsatzgebiete der Rückzahlungsklauseln könnten neben der Personalentwicklung an Mitarbeiter gewährte Gratifikationen, Sonderzuwendungen, Aus- und Weiterbildungskosten, Umzugskosten, Urlaubsgelder oder Darlehen sein.

Als zweite Absicherungsstrategie beleuchtet *Mroß* die Funktion des internen Arbeitsmarkts als impliziten Vertrag. Die Grundidee besteht darin, dass hier Preissetzungen und Allokation von Arbeit eher durch interne administrative Regeln und Verfahrensweisen, als durch marktliche Mechanismen bestimmt werden. Die Zuordnung von Arbeit kennzeichnet sich auf internen Arbeitsmärkten dadurch, dass diese nach internen festen Regeln erfolgt und häufig nur interne Bewerber in Betracht kommen. Interne Arbeitsmärkte stellen somit das Resultat individueller Entscheidungen dar. Durch diese „Eigentümlichkeit“ kann durch personalpolitisch gelenkte Entscheidungen Phänomene wie innerer Kündigung, Fluktuation und dem Zurückhalten von Leistung entgegengewirkt werden.

*Mroß* knüpft an diese Überlegungen weiteren Forschungsbedarf, durch den personalwirtschaftliche Leistungen, aufgrund bisher fehlender Zahlengrößen, an Bedeutung gewinnen würden. So könnten beispielsweise spezifisch ausgerichtete Personalauswahlverfahren Bestimmungsgrößen liefern, inwiefern eine Investition in das Personalvermögen bei einem Mitarbeiter den aufgezeigten Investitionsrisiken ausgesetzt wäre. Mit einem solchen Instrumentarium wäre das Personalrisikomanagement in der Lage, etwaige Transferhemmnisse, wie unzureichende Übungsmöglichkeiten bei der Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten bei der Aufgabenerfüllung vor Ort, hohe Belastung durch das Tagesgeschäft oder die Behinderung durch Widerstände im technologischen, organisatorischen oder individuell verhaltensbezogenen Bereichen aufzuzeigen.<sup>124</sup>

## **Literatur:**

**Mroß, M. D.:** Risiken bei Investition in das Personalvermögen und Strategien zu deren Absicherung, München/Mering 2001a.

**Mroß, M. D.:** Personalvermögen – ein kritisches Investitionsobjekt, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering – FB/IE, Heft 4, 2001b, S. 169-174.

**Mroß, M. D.:** Personalwirtschaftliche Investitionsrisiken, in: Personal, Heft 1, 2002, S. 768-771.

---

124 Vgl. Mroß (2001a).

### 5.3 Risiken im Rahmen der Personalauswahl

In der Literatur finden die Risiken im Rahmen der Personalauswahl und die Möglichkeiten zu ihrer Beherrschung nur vereinzelt Beachtung. Dies überrascht um so mehr, als dass die Funktion der Personalauswahl, die Eignung von potenziellen Stelleninhabern in Bezug auf die zukünftig erforderlichen Anforderungen, Fähigkeiten oder Kenntnisse mit Hilfe von Personalauswahlinstrumenten abzugleichen<sup>125</sup> eine zentrale personalwirtschaftliche und risikorelevante Stellung einnimmt, von deren Bewältigung der unternehmerische Erfolg und Misserfolg entscheidend abhängt.<sup>126</sup>

Durch die sich im Zeitablauf immer schneller verändernden Arbeitsanforderungen sind der Bestimmung von eignungs- und entscheidungsrelevanten Auswahlkriterien einer Tätigkeit zum Zeitpunkt der Personalauswahlentscheidung enge Grenzen gesetzt.<sup>127</sup> Um die Risiken ungeeigneter Personalauswahl aufgrund inadäquater Anforderungsprofile zu minimieren, wird die frühzeitige Antizipation der langfristigen strategischen Entwicklungen auf Basis einer Abstimmung der Personalauswahl mit den unternehmensstrategischen Vorgaben als unverzichtbare Maßnahme gesehen.<sup>128</sup>

Aufgrund der engen Grenzen von Prognosen künftiger beruflicher Leistung und menschlichen Verhaltens,<sup>129</sup> wird, unabhängig vom quantitativen Angebot der Bewerber und dem eingesetzten Auswahlinstrument, mit der Entscheidung für einen zukünftigen Mitarbeiter auch immer das Risiko einer Fehlbesetzung und damit auch einer langfristigen Fehlinvestition eingegangen.<sup>130</sup> Die Aufgabe eines Personalrisikomanagements ist es dabei, durch eine methodisch und konzeptionell fundierte Bewerberauswahl<sup>131</sup> die Risiken subjektiver Fehleinschätzungen zu minimieren.<sup>132</sup>

Als Hilfsmittel zur Bewältigung von Risiken im Rahmen der Personalauswahl wird die Personalplanung genannt. Ein durch die Personalplanung ermittelter Personalbedarf gibt zur Vermeidung von Personalbedarfslücken Anhaltspunkte über die Quantität und Qualität der auszuwählenden Mitarbeiter auf einer nachgelagerten Ebene.<sup>133</sup> Um dieses Ziel zu erreichen, muss eine organisatorische Vorsorge für den Einzelfall der Personalauswahl geschaffen werden.<sup>134</sup> So können durch die Erstellung und Analyse eines Personalportfolios Aussagen getroffen werden, welche Personalbedarfslücken aufgrund feststehender oder erwarteter Personalveränderungen durch Fluktuation, Altersteilzeit, Altersaustritte oder Mutterschutz entstehen können. Auf Basis dieser informationellen Grundlage können dann mit Hilfe von Auswahl- und Rekrutierungsplänen risikominimierende Entscheidungen getroffen werden.

#### Literatur:

**Burgard, H.:** Steuerung von Personalrisiken im Bankbetrieb, in: ZfB, Heft 11, 1981, S. 1128-1137.

---

125 Vgl. Oechsler (2000), S. 242.

126 Vgl. Burgard (1981), S. 1128.

127 Vgl. Schuler (2003), S. 153

128 Vgl. Strohmeier (1995), S. 24.

129 Vgl. Schuler (2003), S. 158.

130 Vgl. Berthel/Becker (2003), S. 184.

131 An eine methodisch fundierte Bewerberauswahl werden einerseits qualitative Anforderungen in Form von Gütekriterien, wie Objektivität, Reliabilität und Validität gestellt. Andererseits muss der Prozess der Bewerberauswahl den Anforderungen an die organisationale Effizienz genügen. Vgl. dazu Oechsler (2000), S. 243 f.

132 Vgl. Schuler (2003), S. 160.

133 Vgl. Strohmeier (1995), S. 22.

134 Vgl. Jung (2003), S. 128.

## 5.4 Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken

Ausgangspunkt der Überlegungen von *Nieder* (1999) ist die Notwendigkeit eines Frühwarnsystems für den Personalbereich.<sup>135</sup> Wichtige Bausteine in einem solchen System sind relevante Kennziffern als Signalgeber für ein Personalrisikomanagement. *Nieder* diskutiert dabei die Relevanz der Kennziffern Fehlzeiten und Fluktuation in einem unternehmensweiten Frühwarnsystem.<sup>136</sup> Dabei weist er einem solchen System die Aufgabe zu, die aktuelle Schadenhäufigkeit von Fehlzeiten und Fluktuation zu erfassen und für die Zukunft zu reduzieren. Als Instrument dient dem Autor dabei die „Struktur-Analyse“.<sup>137</sup> Diese soll die Zielgruppe der Absentisten<sup>138</sup> erfassen und den einzelnen Unternehmensbereichen zuordnen.

Als aktives Personalrisikomanagement zur Reduzierung der Fehlzeiten und Fluktuation nennt er die Organisationsentwicklung, die Rolle der Führungskraft sowie die betriebliche Gesundheitsförderung. In diesem Zusammenhang verweist *Nieder* auf best-practice-Empfehlungen zur Steigerung der allgemeinen Motivation und Leistungsbereitschaft (regelmäßige Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Schulungen zur Gesprächsführung, ...).

Für ein wirksames Fehlzeiten- und Fluktuationsrisikomanagement stellt er die Bedeutung des Instruments „Projektgruppe“ vor. Er argumentiert, dass zur erfolgreichen Fehlzeitenreduzierung eine Zusammenarbeit von Personalabteilung, Fachvorgesetzten und Betriebsrat notwendig ist. Eine solche Projektgruppe könnte Maßnahmen anstoßen, die zur Reduzierung der Fluktuations- und Fehlzeitenrisiken beitragen, da ohne eine solche Basis eine Zusammenarbeit zwischen Organisationsentwicklung, der Führungskraft und der betrieblichen Gesundheitsförderung zur dauerhaften Reduzierung der Fehlzeiten nicht möglich ist.

Maßstab für die Beurteilung der Wirksamkeit des Personalrisikomanagements ist die Jahresdurchschnittszahl der Fehlzeiten und Fluktuation vor und nach Beginn des Projektes. Diese Kennzahlen dienen *Nieder* gleichzeitig als Erfolgskontrolle und Bezugspunkt für ein wirkungsvoll angewendetes Personalrisikomanagement.

### Literatur:

**Nieder, P.:** Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken: Erfassung, Bewertung, Abbau, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 133-152.

---

135 Der Beitrag von *Nieder* entstammt aus dem in Kapitel 4.2 erwähnten Herausgeberband Prof. Dr. K.-F. Ackermann (Hrsg.) (1999).

136 In einer Beispielsrechnung beziffert er die jährliche Kosten der Fluktuation in einem Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten auf bis zu 2,2 Mio. Euro, vgl. *Nieder* (1999), S. 136.

137 *Nieder* (1999), S. 137 ff.

138 Diese werden als Mitarbeiter, die motivationsbedingt und nicht aus einer medizinischer Notwendigkeit heraus fehlen, definiert, vgl. *Nieder* (1999), S. 137.



## Teil B: Perspektiven

### 6. Personalrisikomanagement und Arbeitnehmervertreter

Wie bereits in Kapitel zwei gezeigt, wird das Rating eines Unternehmens als Qualitätsmaß weit über den Finanzbereich Bedeutung erlangen. Die veränderten Richtlinien zur Kreditvergabe zwingen Unternehmen, die Qualität und den Erfolg ihrer HR-Aktivitäten nachzuweisen und für externe Prüfer transparent zu machen.

Dabei wird meist übersehen, dass damit ein Ansatzpunkt für Arbeitnehmervertreter geschaffen wurde, die seit langem notwendigen Verbesserungen im (Personal-)Risikomanagement nachhaltig fördern zu können. Hier bietet sich für Arbeitnehmervertreter auf Betriebs- und Unternehmensebene die Chance im Zuge neuer gesetzlicher und betriebswirtschaftlicher Anforderungen ein verändertes Risikobewusstsein zu fördern.

Da die Einschätzung der Risikosituation eines Unternehmens zukünftig auch von der Bewertung der Risiken im Personalbereich abhängen wird, können Betriebsräte, Betriebsratsgremien und Wirtschaftsausschüsse als Mittler und als „Experten in eigener Sache“ auftreten.<sup>139</sup> Die Unternehmen werden daher nicht umhin kommen, sich mit ihren Humanressourcen und den damit zusammenhängenden Personalrisiken zu beschäftigen um ein entsprechendes Personalrisikomanagement zu installieren. Umso verwunderlicher scheint es, dass in vielen Unternehmen Personalleiter und andere Personalverantwortliche sich von den Anforderungen und Entwicklungen, die von Basel II ausgehen, kaum betroffen fühlen.<sup>140</sup>

In der Folge der Umsetzung von Basel II können die Arbeitnehmervertretungen die Möglichkeit nutzen, mit strategischen und risikomindernden Vorschlägen und Konzepten ihren Beitrag für eine positive Einstufung der Kreditwürdigkeit (Rating) zu leisten. Darüber hinaus bietet sich hier die Möglichkeit mit durchdachten Konzepten zum Personalrisikomanagement nicht nur verbal, sondern auch konzeptionell und systematisch begründet, Kompetenz und Professionalität zu demonstrieren um so die Rolle als strategischen Partner der Geschäftsleitung und Personalabteilung wahrzunehmen.

---

139 Vgl. hierzu die Ausführungen von Balluff (2004), S. 238.

140 Vgl. Schmeisser (2003), S. 43-47.





## 7. Ausblick und offene Fragen

Betrachtet man die bisher veröffentlichten Beiträge zum Personalrisikomanagement drängt sich der Verdacht auf, dass ein (Personal-)Risikomanagement nicht als strategisches Instrument, sondern lediglich als Instrument zur reaktiven Erfüllung regulatorischer Vorgaben gesehen wird. Es bleibt für die kommenden Jahre aber zu erwarten, dass die Risikoberichterstattung der Unternehmen aufgrund der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit, Effizienzsteigerungen auch in der Personalarbeit zu realisieren, um die Berichterstattung der Personalrisiken erweitert wird. Nicht zuletzt würde mit dieser Entwicklung eine interne Aufwertung des Personalmanagements als gleichberechtigte Funktion auf strategischer Ebene der Unternehmen einhergehen. Analog dazu wird auch die zukünftige Rolle des Personalrisikomanagements davon abhängen, inwieweit die Unternehmen Personalrisikomanagement als strategisches Instrument im Rahmen ihres unternehmensweiten Risikomanagement-Systems betrachten.

Ein zusammenfassendes Fazit zum **Stand der Forschung** fällt daher ambivalent aus. Einerseits gelang es in den letzten Jahren ein Bewusstsein für das Thema Personalrisikomanagement zu schaffen. Andererseits scheint es bisher nur unzureichend gelungen zu sein, ein praktikables strategisch-orientiertes Instrumentarium zur umfassenden Identifikation von personalwirtschaftlichen Risiken zu entwickeln und in der Praxis umzusetzen. So kann man festhalten, dass sich die Forschung, trotz der mittlerweile zahlreichen Publikationen, noch im Anfangsstadium befindet.

Daher verwundert es auch nicht, dass die in Forschung und Praxis diskutierten Personalrisikomanagement-Systeme auf unterschiedlichen Ansätzen und Ideen basieren und bislang keine einheitlich erkennbare Struktur und Systematik in der Vorgehensweise aufweisen. Die vorliegende Arbeit hatte daher zum Ziel, eine ausführliche Darstellung und damit einen **Überblick** der in der Wissenschaft und Praxis vorgestellten Beiträge und Lösungsansätze im Zusammenhang mit dem Thema Personalrisiko und dem damit verbundenen Personalrisikomanagement zu geben.

Als **Ergebnis** lässt sich festhalten, dass die Mehrzahl der Beiträge zum Personalrisikomanagement als beratungsorientierte Ansätze charakterisiert werden können,<sup>141</sup> die meist auf eine tiefer gehende, systematische und theoretisch begründete Analyse personalwirtschaftlicher Risiken verzichten.<sup>142</sup>

Die Feststellung, dass der Erkenntnisgrad des Managements personalwirtschaftlicher Risiken in der unternehmerischen Praxis sowie der Forschung im Vergleich mit den fortgeschrittenen Methoden in den Nachbardisziplinen<sup>143</sup> als nicht befriedigend angesehen werden kann, führt auch zur grundsätzlichen Frage nach dem Stellenwert der Personalwesens.

Um den Stellenwert des Personalmanagements zu stärken, müssen neue Konzepte und Handlungsfelder für das Personalmanagement ausgeleuchtet werden. Dahinter steht auch die Erkenntnis, dass erfolgreiche personalwirtschaftliche Strategien strategieadäquater Instrumente bedürfen. Der Anspruch an das Personalmanagement, das mit Hilfe eines Gesamtkonzepts zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen soll, geht aber über die vorgefundenen Personalrisikomanagement-Konzeptionen hinaus. So ist es deshalb nicht verwunderlich, dass ein systematisch-wissenschaftlich fundiertes Personalrisikomanagement bisher nicht zu finden ist. Die Entwicklung und Durchführung eines Personalrisikomanagements, eingebettet in das vorgegebene personalwirtschaftliche Gesamtkonzept, stellt daher einen **Ansatzpunkt** für die weitere Forschung dar.

Hier kann die Entwicklung und Durchführung eines personalstrategisch integrierten Personalrisikomanagements einen Anstoß zur aktiven und steuernden Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Risiken darstellen. Als konzeptionellen Rahmen kann der Strategischen Human Resource Management-Ansatz

---

141 Vgl. hierzu beispielsweise die Ausführungen in Kap. 4.1, 4.2 sowie 4.5.

142 Ausnahmen bilden hier explizit die Beiträge, die in Kapitel 4.7 (ressourcenorientierter Zugang), Kapitel 4.8 (entscheidungsorientierter Zugang) sowie in Kapitel 5.2 (Property-Rights-Theorie) vorgestellt wurden.

143 So werden mittlerweile auch fortgeschrittene Methoden des Umwelt-, Rechte-, Produkt-, Länder- oder IT-Risikomanagements verstärkt diskutiert. Vgl. hierzu exemplarisch Grasser (2000), Denk (2003), Junginger (2005), Johanning/Rudolph (2000), Schierenbeck (2002), Spellmann (2002).

dienen.<sup>144</sup> Ein so verstandenes strategisch orientiertes Personalrisikomanagement stützt sich auf eine integrative Betrachtung personalwirtschaftlicher Risiken auf mehreren Ebenen. So müssten neben den personalwirtschaftlichen Risiken in der rechtlichen, ökonomischen und soziokulturellen Umwelt auch die Risiken auf strategischer sowie dezentraler Ebene einer Organisation untersucht werden. Vor diesem Hintergrund kann dann der Blick auf die Risiken im Rahmen der personalwirtschaftlichen Teilfunktionen Personalauswahl, Personalbeurteilung, Anreiz- und Motivationssysteme sowie der Personalentwicklung gelenkt werden. Mit einem so entwickelten systematischen Personalrisikomanagement gelänge es dann, Risikopotenziale im Personalbereich frühzeitig aufzudecken und durch geeignete Risikovorsorge entsprechend gegenzusteuern.

---

144 Vgl. hierzu Devanna/Fombrun/Tichy (1984), Tichy/Fombrun/Devanna (1982) sowie Liebel/Oechsler (1994).

## 8. Nachwort des Auftraggebers

Ein systematisches Risikomanagement, verstanden als Prozess der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken, gehört zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung in einer dynamischen Wirtschaft. Dabei geht es nicht nur, wie der Begriff nahe legt, um Risiken und ihre Vermeidung. Notwendig ist vielmehr, gleichermaßen Chancen zu suchen und zu nutzen.

Umgekehrt lassen sich mögliche Chancen, Werte zu schaffen, Beschäftigung zu sichern, Gewinne und Einkommen zu erzielen und den Wert des (Arbeits-)Vermögens zu steigern, nur nutzen, wenn auch die damit verbundenen Risiken erkannt und verantwortungsvoll gegeneinander abgewogen werden.

Durch Risiko-Vermeidung, Risiko-Verminderung, durch Überwälzung des Risikos auf Dritte und durch Risiko-Vorsorge sind insbesondere diejenigen Risiken zu steuern, die das Unternehmen existenziell gefährden. Andere Risiken gilt es bewusst einzugehen, zu tragen, um die damit verbundenen Chancen realisieren zu können.

Ein Risikomanagement- und Früherkennungssystem dient unmittelbar auch den Beschäftigten eines Unternehmens. Sie tragen das Risiko, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, ihre Gesundheit zu gefährden, und ihre Qualifikationen sind aufgrund der heute nur noch geringen Halbwertszeit von Wissen permanent vom Wertverlust bedroht. Deshalb ist „die gesetzliche Regelung eines Risikomanagement- und Früherkennungssystems für Kapitalgesellschaften, wie sie 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich geschaffen wurde (...), aufgrund der Stabilisierung der Unternehmen und daher auch der verbesserten Arbeitsplatzsicherheit von besonderer Bedeutung für Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerbank“ (Müller, Matthias: Praktische Hinweise zum sog. Risikomanagement, Düsseldorf 2000).

Dieses Spannungsverhältnis hat uns zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Beitrag des Personalmanagements zum Risikomanagementsystem motiviert. Wir haben Christopher Paul, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl und Seminar für allgemeine Betriebswirtschaft, Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität Mannheim, beauftragt, eine Bestandsaufnahme der Literatur zu Personalrisikomanagement vorzunehmen und Vorschläge für die Weiterentwicklung dieses Instrumentariums zu entwickeln. Für seine umfangreiche Ausarbeitung und seine präzise Beschreibung des wissenschaftlichen Standes des Personalrisikomanagements bedanken wir uns.

Seine Arbeit, die Ergebnisse von Fachtagungen und persönlichen Gesprächen mit Praktikern lassen aufhorchen: Ein systematisches Personalrisikomanagement hat sich nicht einmal in allen großen Unternehmen und Konzernen durchgesetzt. Es scheint für viele Personalverantwortliche noch kein selbstverständlicher Teil der Personalarbeit und noch kein etablierter Bestandteil des Personalmanagements zu sein.

Das gilt auch, vielleicht sogar in noch stärkerem Maße, für die Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen. In der Praxis zu beobachten ist, dass die Mitglieder von Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten in vielen Unternehmen nicht nach dem Risikobericht fragen oder sich mit einem von der Geschäftsführung vorgelegten Risikobericht ohne kritische Diskussion zufrieden geben. Wichtige Risiken für das Personal, wie die Beschäftigungs-, Einkommens-, Qualifizierungsverlust- und Gesundheitsrisiken, werden an dieser Stelle nur selten aus eigenem Antrieb angesprochen.

Über die Gründe können wir nach derzeitigem Kenntnisstand nur spekulieren. Werden die Chancen zur Bewältigung solcher Risiken als zu gering eingeschätzt? Wollen die Interessenvertretungen „ihr“ Unternehmen schützen vor den möglichen Folgen, die eine solche Diskussion für das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit haben kann? Scheuen die InteressenvertreterInnen die Diskussion über Risiken, weil sie Einschnitte in Form von Rationalisierung und Personalabbau zur Folge haben könnten?

In der aktuellen Diskussion um immer neue Fälle von Korruption in den Unternehmen drängt sich die Frage nach einem Lösungsbeitrag des Personalrisikomanagements geradezu auf. Auch wenn unbe-

stritten ist, dass das Personalrisikomanagement noch am Anfang seiner Entwicklung steht und nicht jeglichen unverantwortlichen Umgang mit Risiken sowie die vorsätzliche Schädigung des Unternehmens durch Management und Mitarbeiter ausschließen kann: Wäre es nicht den Versuch wert, ein solches System zu entwickeln und zu erproben? Dazu müssen wir Antworten suchen auf die Fragen: Welche wirtschaftlichen, technischen, organisatorischen und personellen Risiken bestehen in unseren Unternehmen? Wie wahrscheinlich ist ihr Eintritt, wie groß der mögliche Schaden? Mit welchen Mitteln können wir potentielle Chancen und Risiken beobachten und beschreiben? Welche Risiken wollen und dürfen wir eingehen? Welche Risiken müssen wir zwingend vermeiden? Und wie können wir den Schaden eingetretener Risiken begrenzen?

Mit der hier vorgelegten Bestandsaufnahme wollen wir einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten.

# Literaturverzeichnis

- Ackermann, K-F.:** Risikomanagement im Personalbereich, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999a, S. 43-102.
- Ackermann, K-F.:** Früherkennung und Bewältigung von Personalrisiken durch aktionsorientierte Mitarbeiterbefragungen, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999b, S. 103-129.
- Ackermann, K. F.:** Den Wert des Humankapitals bestimmen, in: Personalwirtschaft, Heft 9, 2003, S. 46-49.
- Ackermann, K.-F./Eisele, D.:** Entgeltpolitik, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, S. 698-711.
- Antoni, C./Eyer, E./Kutscher, J.:** Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Wiesbaden 1999.
- Backhaus, J.:** Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital der Sparkassen-Finanzgruppe, in: Sparkasse, Heft 7, 2004, S. 326-348.
- Balluff, P.:** Basel II und Unternehmensrating. Bedeutung, Auswirkung und Handlungsstrategien für Gewerkschaften, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 4, 2004, S. 237-238.
- Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (Hrsg.):** Operational Risk. Supporting Document to the New Basel Capital Accord, Basel 2001.
- Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (Hrsg.):** Sound practices for the management and supervision of operational risk, Basel 2003.
- Berchthold, O./Belser, S.:** Einführung eines internen Kontrollsystems in der Personalabrechnung, in: Schmeisser, W./Grothe, J./Hummel, T. R. (Hrsg.): Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme, München/Mering 2003, S. 159-171.
- Bohne, M.:** Ganzheitliche Risikobeurteilung durch intuitives Risikomanagement, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 3, 2004, S. 144-145.
- Brand-Noé, C.:** Das KonTraG und die Risiken des Personalbereichs, in: Zeitschrift Interne Revision, 1999, S. 314 ff.
- Brand-Noé, C.:** Risikoorientierter Prüfungsansatz im Personalbereich?, in: Zeitschrift für Interne Revision, 2004, S. 46-67.
- Brand-Noé, C./Schwager, E.:** Human Resources und Interne Revision. Gemeinsame Problemstellungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit, in: Personal, Heft 8, 2001, S. 442-448.
- Burgard, H.:** Steuerung von Personalrisiken im Bankbetrieb, in: ZfB, Heft 11, 1981, S. 1128-1137.
- Devanna, M. A./Fombrun, C. J./Tichy, N. M.:** A Framework for Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, C. J./Tichy, N. M./Devanna, M. A. (Hrsg.): Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 33-51.
- Diederichs, M.:** Risikomanagement und Risikocontrolling. Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzepton, München 2004.
- Dilger, A.:** Paradoxa beim Personalcontrolling, in: BFuP, Heft 1, 2005, S. 1-11.
- Drumm, H. J.:** Zur Mehrstufigkeit und Interdependenz von Transaktionskosten der Personalwirtschaft und Organisationsstruktur, in: Franke, G./Laux, H. (Hrsg.): Unternehmensführung und Kapitalmarkt. Festschrift für Herbert Laux, Berlin et al. 1998, S. 35-62.
- Drumm, H. J.:** Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, in: Gillenkirchen, R. v. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Festschrift für Helmut Laux, Heidelberg 2004, S. 705-720.

- Drumm, H. J.:** Personalwirtschaft, 5. Aufl., Heidelberg 2005.
- Drumm, H. J./Dal Zotto, C.:** Strategische und operative Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, in: Göbel, S. (Hrsg.): Unternehmensrechnung, München 2004, S. 383-400.
- Elsik, W.:** Controlling aus neoinstitutionalistischer Perspektive, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.) Controlling – Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 801-822.
- Ettmüller, K.:** Risikomanagement in der BASF-Gruppe, in: Controlling, Heft 12, 2003, S. 689-697.
- Fischer, J.:** Frühindikatoren kritischer Entgeltspolitik, in: Personalwirtschaft, Heft 1, 2005, S. 52-53.
- Flohr, B.:** Fungibilität und Elastizität von Personal, Göttingen 1984.
- Führung, M.:** Risikomanagementkultur als Aufgabe und Herausforderung für ein ressourcenorientiertes Risikomanagement, Kommission Personalwesen, Herbstworkshop 2004.
- Gaugler, E.:** Risiken betrieblicher Personalentscheidungen, in: Albrecht, P./Lorenz, E./Rudolph, B. (Hrsg.): Risikoforschung und Versicherung. Festschrift für Elmar Helten zum 65. Geburtstag, Karlsruhe 2004, S. 129-151.
- Gisteren, R. v.:** Personalrisikomanagement – Qualitative Ansätze eines Managements von Operationellen Risiken des Bankpersonals unter besonderer Berücksichtigung von Basel II, in: Kobi, J.-M./Backhaus, J. (Hrsg.): Personalrisikomanagement und seine Bedeutung für die Sparkassen-Finanzgruppe, Stuttgart 2004, S. 323-350.
- Gramlich, S./Gramlich, D.:** Darstellung und Würdigung Operationeller Risiken im Kontext von Basel II, in: Eller, R./Gruber, W./Reif, M. (Hrsg.): Handbuch operationelle Risiken. Aufsichtsrechtliche Anforderungen, Quantifizierung und Management. Praxisbeispiele, Stuttgart 2002, S. 65-94.
- Graser, R.:** Betriebliches Umwelt-Risikomanagement, Hamburg 2000.
- Grieger, J.:** Ökonomisierung in Personalwirtschaft und Personalwirtschaftslehre. Theoretische Grundlagen und praktische Bezüge, Wiesbaden 2004.
- Gröb, K. D.:** Risikomanagement und Risikocontrolling im Verbundmodell aus Sicht der Sparkassen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 9, 2004, S. 41-43.
- Hagel, W.:** Druck auf zaudernde Vorstände nimmt zu, in: Börse Online, Nr. 28, 2004, S. 58-60.
- Hentschel, B.:** HR-Geschäftsprozesse: Make or buy?, in: Lohn + Gehalt, Heft 2, 2004a, S. 13-15.
- Hentschel, B.:** Betrieblicher Personal-/Entgeltservice: Outgesourct und weg!, in: Lohn + Gehalt, Heft 5, 2004b, S. 15-16.
- Hille, H.-E.:** Basel II und das Verhältnis zwischen Bank und Unternehmen, in: Bilanzbuchhalter und Controller, Heft 3, 2004, S. 70-73.
- Hochrein, K.:** Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. KonTraG und die Folgen für das Personalmanagement, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 11-41.
- Hommelhoff, P./Mattheus, D.:** Gesetzliche Grundlagen: Deutschland und international, in: Dörner, D./Horvath, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000, S. 1-40.
- Johanning, L./Rudolph, B.:** Handbuch Risikomanagement, Bad Soden 2000.
- Jung, H.:** Personalwirtschaft, 5. Aufl., München/Wien 2003.
- Junginger, M.:** Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement, Wiesbaden 2005.
- Karcher, M./Pflaum, R.:** Risikomanagement und Personal, in: Human Resource Management, Januar 2005, S. 1-40.
- Kirchner, M.:** Risikomanagement: Problemaufriss und Umsetzungsmöglichkeiten in KMU, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2, 2003, S. 189-200.
- Knebel, H.:** Risikomanagement – auch für das Personal!, in: Personal, Heft 6, 1981, S. 256-258.

- Kobi, J.-M.:** Die Mitarbeiterdimensionen in der Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, Heft 3, 2000a, S. 66-71.
- Kobi, J.-M.:** Management des Personalrisikos, in: Personalwirtschaft, Heft 6, 2000b, S. 31-37.
- Kobi, J.-M.:** Human-Risk-Management: Der Mensch im Unternehmen als unbekanntes Risiko, in: Friedrichs, P./Althaus, U. (Hrsg.) Personalentwicklung in der Globalisierung, Neuwied 2001, S. 406-419.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resource Management. Strategien zur Steigerung des People Value, 2. Aufl., Wiesbaden 2002a.
- Kobi, J.-M.:** Die fünf Kernkompetenzen des Human Resource Management, in: Die Bank, Heft 11, 2002b, S. 780-783.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisiken als Erfolgsfaktor, in: Schweizer Bank, Heft 9, 2002c, S. 52-53.
- Kobi, J.-M.:** Trends im Personalcontrolling, in: Personal, Heft 6, 2002d, S. 42-44.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisiken systematisch angehen, in: Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme, München/Mering, 2003, S. 99-109.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisikomanagement und seine Bedeutung für die Sparkassen-Finanz-gruppe, 2. Aufl., Stuttgart 2004a.
- Kobi, J.-M.:** Die weichen Faktoren entscheiden über den Erfolg von Zusammenschlüssen, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 5, 2004b, S. 202-206.
- Kolb, M.:** Flexibilisierung und Individualisierung als neue personalwirtschaftliche Gestaltungsprinzipien, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 6, 1992, 37-47.
- Kolb, M.:** Flexibilisierung als konzeptionelle Leitidee strategischen Personalmanagements, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, 205- 222.
- Kollmann, K.:** Aktuelle Corporate-Governance-Diskussion in Deutschland. Deutscher Corporate Governance Kodex der Regierungskommission sowie Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, Heft 1, 2003, S. 3-18.
- Kropp, W.:** Systemische Personalwirtschaft. Wege zu vernetzten kooperativen Problemlösungen, 2. Aufl., München/Wien 2001.
- Kropp, W.:** Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung, Berlin 2002, S. 131-166.
- Lehndorff, S.:** Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern, in: Industrielle Beziehungen, Heft 3, 1996, S: 237-261.
- Leidig, G.:** Risikomanagement im Human-Ressourcen-Bereich, in: Der Betriebswirt, Heft 1, 2002, S. 27-33.
- Liebel, H. J./Oechsler, W. A.:** Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden 1994.
- Lück, W.:** Elemente eines Risiko-Managementsystems. Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Die Betriebswirtschaft, Heft 1/2, 1998, S. 8-14.
- Lück, W.:** Managementrisiken, in: Dörner, D. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische Aspekte, Stuttgart 2000, S. 311-344.
- Martin, T. A./Bär, T.:** Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG. Das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG, München/Wien 2002.
- Metzler, L. v.:** Risikoaggregation im industriellen Controlling, Köln/Lohmar 2004.
- Minz, K. A.:** Operationelle Risiken in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 2004.
- Mroß, M. D.:** Risiken bei Investition in das Personalvermögen und Strategien zu deren Absicherung, München/Mering 2001a.

- Mroß, M. D.:** Personalvermögen – ein kritisches Investitionsobjekt, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering – FB/IE, Heft 4, 2001b, S. 169-174.
- Mroß, M. D.:** Personalwirtschaftliche Investitionsrisiken, in: Personal, Heft 1, 2002, S. 768-771.
- Müller, M.:** Praktische Hinweise zum sogenannten Risikomanagement, Düsseldorf 2000a.
- Müller, M.:** Risikomanagement, in: Mitbestimmung, Heft 9, 2000b, S. 60-61.
- Nieder, P.:** Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken: Erfassung, Bewertung, Abbau, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 133-152.
- Oechsler, W. A.:** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 7. Aufl., München/Wien 2000.
- Pahlke, A. K.:** Risikomanagement nach KonTraG. Überwachungspflichten und Haftungsrisiken für den Aufsichtsrat, in: NJW, Heft 23, 2002, S. 1680-1690.
- Peltzer, M.:** Handlungsbedarf in Sachen Corporate Governance, in: NZG, Heft 7, 2003, S. 804-812.
- Preußner, J.:** Risikomanagement im Schnittpunkt von Bankenaufsichtsrecht und Gesellschaftsrecht. Zur Schrittmacherrolle des Aufsichtsrechts am Beispiel der Organisation des Risikomanagements in Kreditinstituten, in: NZG, Heft 2, 2004a, S. 57-61.
- Preußner, J.:** Deutscher Corporate Governance Kodex und Risikomanagement, in: NZG, Heft 4, 2004b, S. 303-308.
- Rabenhorst, D.:** Neue Anforderungen an die Berichterstattung des Abschlussprüfers durch das TransPuG, in: DStR, Heft 11, 2003, S. 436-440.
- Reichmann, T.:** Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Aufl., München 2001.
- Schein, E. H.:** Unternehmenskultur, Frankfurt/New York, 1995.
- Scherm, E./Pietsch, G.:** Erfolgsmessung im Personalcontrolling – Reflexionsinput oder Rationalitätsmythos?, in: BFuP, Heft 1, 2005, S. 43-57.
- Scherm, E.:** Personal-Controlling. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: DBW, 1992, 52. Jg, S. 309-32.
- Scherm, E.:** Drei Irrtümer in der Personalarbeit, in: Personal, Heft 6, 2004, S. 66-68.
- Schierenbeck, H. (Hrsg.):** Risk Controlling in der Praxis, Stuttgart 2002.
- Schimmelpfennig, K.:** Risikovermeidung und Sicherheitspraktiken in Bereichen industrieller Produktion, in: Pastors, P. M. (Hrsg.): Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern, München 2002, S. 371-391.
- Schmeisser, W.:** Basel II. Rating misst auch Risiken im Personalmanagement, in: Personal, Heft 2, 2003, S. 43-47.
- Schmeisser, W.:** Sicher wie eine Bank, in: Personalwirtschaft, Heft 1, 2004, S. 47-49.
- Schneider, M.:** Risikomanagement in der Personalpolitik: Personalanpassungen als Portfolioentscheidung, in: Kossbiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen, München/Mering 1997, S. 107-128.
- Schneider, M.:** Personalpolitische Anpassung als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmens, München/Mering 1999.
- Schneider, M.:** Gestaltungsprinzipien für Personal-Kennzahlensysteme: Abschied von der Zahlengläubigkeit, in: BFuP, Heft 1, 2005, S. 30-42.
- Schöne, F.:** Erfordernis von Risikomanagement und Rating, in: Reichling, P. (Hrsg.) Risikomanagement und Rating. Grundlagen, Konzepte, Fallstudie, Wiesbaden 2003, S. 89-106.
- Schrey, J.:** Persönliche Verantwortung und Haftungsrisiken von IT-Verantwortlichen, in: Recht der Datenverarbeitung, Heft 6, 2004, S. 247-251.
- Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 1, in: Lohn + Gehalt, Heft 8, 2004, S. 28-31.



- Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 1. Haftungsrisiken aus Arbeitgeberpflichten, Lohn + Gehalt, Heft 2, 2005a, S. 48-50.
- Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 3. Datenschutzpflichten, Lohn + Gehalt, Heft 2, 2005b, S. 27-31.
- Schuler, H.:** Auswahl von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 151-181.
- Seibert, U.:** Das „TransPuG“ – Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz) – Diskussion im Gesetzgebungsverfahren und endgültige Fassung, in: NZG, Heft 13, 2002, S. 608-613.
- Spellmann, F.:** Gesamtrisiko-Messung von Banken und Unternehmen, Wiesbaden 2002.
- Spremann, K.:** Asymmetrische Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5/6, 1990, S. 561-586.
- Strohmeier, S.:** Die Integration von Unternehmungs- und Personalplanung, Wiesbaden 1995.
- Strötgen, H./Hess, J./Feilhuber, S.:** Neue Wege im Personalmanagement. Transfermanagement steuert Veränderungsprozesse, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6, 2004, S. 284-292.
- Thannheiser, A.:** Aufsichtsrat – Risiken und Chancen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 12, 2003, S. 735-743.
- Theissen, M. R.:** Risikomanagement als Herausforderung für die Corporate Governance, in: Betriebs-Berater, Heft 27, 2003, S. 1426-1429.
- Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A.:** Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, Winter 1982, S. 47-61.
- Tsui, A. S. et al.:** Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Heft 13, 1995, S. 117-151.
- Volberg, K.:** Zur Problematik der Flexibilität menschlicher Arbeit. Düsseldorf 1981.
- Waschbusch, G./Lesch, S.:** Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen. Personalmanagement als Schlüssel zur Quantifizierung und Steuerung, Wiesbaden 2004.
- Weber, S. C.:** Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in mittelständischen Unternehmen, in: Betriebs-Berater, Heft 51, 2000, S. 2620-2628.
- Weißerrieder, J./Kosel, M.:** Personalarbeit in Krisenzeiten: Antizyklisch denken und handeln, in: Personalführung, Heft 2, 2002, S. 54-59.
- Wolf, K.:** Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- Wucknitz, U. D.:** Personalrisiken erkennen und beeinflussen, in: Personalwirtschaft, Heft 10, 2002a, S. 28-32.
- Wucknitz, U. D.:** Handbuch Personalbewertung: Messgrößen, Anwendungsfehler, Fallstudien, Stuttgart 2002b.
- Wucknitz, U. D.:** Personal-Rating und Personal-Risikomanagement: Wie mittelständische Unternehmen ihre Bewertung verbessern, Stuttgart 2004.
- Wucknitz, U. D./Barlet, S.:** HRM messen und steuern, in: Personalführung, Heft 6, 2004, S. 32-43.
- Zimmer, D.:** Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. Ein „Omnibus-Gesetz“ bringt die Aktienrechtsnovelle 1998 und weitere wichtige Neuerungen für das Handels- und Wirtschaftsrecht, in: NJW, Heft 48, 1998, S. 3521-3534.



# Anhang – Veröffentlichungen zum Thema Personalrisiko und Personalrisikomanagement

- Ackermann, K-F.:** Risikomanagement im Personalbereich, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999a, S. 43-102.
- Ackermann, K-F.:** Früherkennung und Bewältigung von Personalrisiken durch aktionsorientierte Mitarbeiterbefragungen, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999b, S. 103-129.
- Ackermann, K. F.:** Den Wert des Humankapitals bestimmen, in: Personalwirtschaft, Heft 9, 2003, S. 46-49.
- Backhaus, J.:** Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital der Sparkassen-Finanzgruppe, in: Sparkasse, Heft 7, 2004, S. 326-348.
- Berchthold, O./Belsler, S.:** Einführung eines internen Kontrollsystems in der Personalabrechnung, in: Schmeisser, W./Grothe, J./Hummel, T. R. (Hrsg.): Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme, München/Mering 2003, S. 159-171.
- Brand-Noé, C.:** Das KonTraG und die Risiken des Personalbereichs, in: Zeitschrift Interne Revision, 1999, S. 314 ff.
- Brand-Noé, C.:** Risikoorientierter Prüfungsansatz im Personalbereich?, in: Zeitschrift für Interne Revision, 2004, S. 46-67.
- Brand-Noé, C./Schwager, E.:** Human Resources und Interne Revision. Gemeinsame Problemstellungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit, in: Personal, Heft 8, 2001, S. 442-448.
- Burgard, H.:** Steuerung von Personalrisiken im Bankbetrieb, in: ZfB, Heft 11, 1981, S. 1128-1137.
- Drumm, H. J.:** Organisatorische und personalwirtschaftliche Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, in: Gillenkirchen, R. v. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Festschrift für Helmut Laux, Heidelberg 2004, S. 705-720.
- Drumm, H. J.:** Personalwirtschaft, 5. Aufl., Heidelberg 2005.
- Drumm, H. J./Dal Zotto, C.:** Strategische und operative Risikoanalysen als Grundlagen der Corporate Governance, in: Göbel, S. (Hrsg.): Unternehmensrechnung, München 2004, S. 383-400.
- Fischer, J.:** Frühindikatoren kritischer Entgeltpolitik, in: Personalwirtschaft, Heft 1, 2005, S. 52-53.
- Führung, M.:** Risikomanagementkultur als Aufgabe und Herausforderung für ein ressourcenorientiertes Risikomanagement, Kommission Personalwesen, Herbstworkshop 2004.
- Gaugler, E.:** Risiken betrieblicher Personalentscheidungen, in: Albrecht, P./Lorenz, E./Rudolph, B. (Hrsg.): Risikoforschung und Versicherung. Festschrift für Elmar Helten zum 65. Geburtstag, Karlsruhe 2004, S. 129-151.
- Gisteren, R. v.:** Personalrisikomanagement – Qualitative Ansätze eines Managements von Operationellen Risiken des Bankpersonals unter besonderer Berücksichtigung von Basel II, in: Kobi, J.-M./Backhaus, J. (Hrsg.): Personalrisikomanagement und seine Bedeutung für die Sparkassen-Finanzgruppe, Stuttgart 2004, S. 323-350.
- Gröb, K. D.:** Risikomanagement und Risikocontrolling im Verbundmodell aus Sicht der Sparkassen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 9, 2004, S. 41-43.
- Hochrein, K.:** Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. KonTraG und die Folgen für das Personalmanagement, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 11-41.

- Karcher, M./Pflaum, R.:** Risikomanagement und Personal, in: Human Resource Management, Januar 2005, S. 1-40.
- Knebel, H.:** Risikomanagement – auch für das Personal!, in: Personal, Heft 6, 1981, S. 256-258.
- Kobi, J.-M.:** Die Mitarbeiterdimensionen in der Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, Heft 3, 2000a, S. 66-71.
- Kobi, J.-M.:** Management des Personalrisikos, in: Personalwirtschaft, Heft 6, 2000b, S. 31-37.
- Kobi, J.-M.:** Human-Risk-Management: Der Mensch im Unternehmen als unbekanntes Risiko, in: Friedrichs, P./Althaus, U. (Hrsg.) Personalentwicklung in der Globalisierung, Neuwied 2001, S. 406-419.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resource Management. Strategien zur Steigerung des People Value, 2. Aufl., Wiesbaden 2002a.
- Kobi, J.-M.:** Die fünf Kernkompetenzen des Human Resource Management, in: Die Bank, Heft 11, 2002b, S. 780-783.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisiken als Erfolgsfaktor, in: Schweizer Bank, Heft 9, 2002c, S. 52-53.
- Kobi, J.-M.:** Trends im Personalcontrolling, in: Personal, Heft 6, 2002d, S. 42-44.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisiken systematisch angehen, in: Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationales Personalcontrolling und internationale Personalinformationssysteme, München/Mering, 2003, S. 99-109.
- Kobi, J.-M.:** Personalrisikomanagement und seine Bedeutung für die Sparkassen-Finanz-gruppe, 2. Aufl., Stuttgart 2004a.
- Kobi, J.-M.:** Die weichen Faktoren entscheiden über den Erfolg von Zusammenschlüssen, in: M&A Mergers and Acquisitions Review, Heft 5, 2004b, S. 202-206.
- Kropp, W.:** Systemische Personalwirtschaft. Wege zu vernetzten kooperativen Problemlösungen, 2. Aufl., München/Wien 2001.
- Kropp, W.:** Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalbindung, Berlin 2002, S. 131-166.
- Lehndorff, S.:** Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern, in: Industrielle Beziehungen, Heft 3, 1996, S. 237-261.
- Leidig, G.:** Risikomanagement im Human-Ressourcen-Bereich, in: Der Betriebswirt, Heft 1, 2002, S. 27-33.
- Lück, W.:** Managementrisiken, in: Dörner, D. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische Aspekte, Stuttgart 2000, S. 311-344.
- Mroß, M. D.:** Risiken bei Investition in das Personalvermögen und Strategien zu deren Absicherung, München/Mering 2001a.
- Mroß, M. D.:** Personalvermögen – ein kritisches Investitionsobjekt, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering – FB/IE, Heft 4, 2001b, S. 169-174.
- Mroß, M. D.:** Personalwirtschaftliche Investitionsrisiken, in: Personal, Heft 1, 2002, S. 768-771.
- Nieder, P.:** Fehlzeiten- und Fluktuationsrisiken: Erfassung, Bewertung, Abbau, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, Wiesbaden 1999, S. 133-152.
- Schmeisser, W.:** Basel II. Rating misst auch Risiken im Personalmanagement, in: Personal, Heft 2, 2003, S. 43-47.
- Schmeisser, W.:** Sicher wie eine Bank, in: Personalwirtschaft, Heft 1, 2004, S. 47-49.
- Schneider, M.:** Risikomanagement in der Personalpolitik: Personalanpassungen als Portfolioentscheidung, in: Kossbiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen, München/Mering 1997, S. 107-128.

- Schneider, M.:** Personalpolitische Anpassung als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmens, München/Mering 1999.
- Schneider, M.:** Gestaltungsprinzipien für Personal-Kennzahlensysteme: Abschied von der Zahlengläubigkeit, in: BFuP, Heft 1, 2005, S. 30-42.
- Schrey, J.:** Persönliche Verantwortung und Haftungsrisiken von IT-Verantwortlichen, in: Recht der Datenverarbeitung, Heft 6, 2004, S. 247-251.
- Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 1 , in: Lohn + Gehalt, Heft 8, 2004, S. 28-31.
- Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 1. Haftungsrisiken aus Arbeitgeberpflichten, Lohn + Gehalt, Heft 2, 2005a, S. 48-50.
- Schrey, J.:** Risikobereich Entgeltabrechnung – Teil 3. Datenschutzpflichten, Lohn + Gehalt, Heft 2, 2005b, S. 27-31.
- Tsui, A. S. et al.:** Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Heft 13, 1995, S. 117-151.
- Waschbusch, G./Lesch, S.:** Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen. Personalmanagement als Schlüssel zur Quantifizierung und Steuerung, Wiesbaden 2004.
- Wucknitz, U. D.:** Personalrisiken erkennen und beeinflussen, in: Personalwirtschaft, Heft 10, 2002a, S. 28-32.
- Wucknitz, U. D.:** Handbuch Personalbewertung: Messgrößen, Anwendungsfehler, Fallstudien, Stuttgart 2002b.
- Wucknitz, U. D.:** Personal-Rating und Personal-Risikomanagement: Wie mittelständische Unternehmen ihre Bewertung verbessern, Stuttgart 2004.
- Wucknitz, U. D./Barlet, S.:** HRM messen und steuern, in: Personalführung, Heft 6, 2004, S. 32-43.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

