

Berger, Thomas B.; Reinhardt, Rüdiger; Büchel, Julia

## Research Report

# Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse: Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat

Mitbestimmungspraxis, No. 52

## Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Berger, Thomas B.; Reinhardt, Rüdiger; Büchel, Julia (2023) :  
Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse: Erste Ergebnisse aus  
Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, Mitbestimmungspraxis, No.  
52, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.),  
Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/273070>

### 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.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

**MITBESTIMMUNGSPRAXIS**

**Nr. 52, Juni 2023**

# **PERSONALRISIKEN IM HINBLICK AUF (DIGITALE) TRANSFORMATIONSPROZESSE**

**Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervvertretungen  
im Aufsichtsrat**

Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt und Julia Büchel



## AUTORENSCHAFT



**Thomas Berger**

Professor für Betriebswirtschaft im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der DHBW Stuttgart.  
Er forscht zu Personalrisiken aus der Transformation (gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung).  
thomas.berger@dhbw-stuttgart.de



**Rüdiger Reinhardt**

Professor für Wirtschaftspsychologie und Empirische Forschung an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt  
Nürtingen-Geislingen (HfWU)  
ruediger.reinhardt@hfwu.de



**Julia Büchel, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der DHBW Stuttgart im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen  
julia.buechel@dhbw-stuttgart.de

## PERSONALRISIKEN IM HINBLICK AUF (DIGITALE) TRANSFORMATIONSPROZESSE

### Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat

Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt und Julia Büchel

---

#### ABSTRACT

Aufsichtsräte sind zur Überwachung, Kontrolle und Beratung der Unternehmensführung auf Berichte und Kennzahlen angewiesen. Dies ist vor allem in Krisen und transformativen Prozessen sehr wichtig. Insbesondere die mit der Personalstrategie verbundenen Risiken sind hier von Bedeutung. Jedoch beschäftigen sich bislang nur wenige Unternehmen systematisch mit Personalrisiken. Die Hans-Böckler-Stiftung fördert deshalb ein Forschungsprojekt, dessen Ziel es ist, die Mitgestaltungskraft der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, insbesondere im Bereich Personalrisikomanagement, zu erweitern.

Im hier vorliegenden Zwischenbericht wollen wir den Status Quo der Aufsichtsratsarbeit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation in mitbestimmten Unternehmen darlegen. Unsere bisherigen Studienergebnisse zeigen, dass eine schriftlich formulierte Personalstrategie nur in einer Minderheit der Unternehmen vorhanden ist und dass die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat hier nur wenig Einfluss nehmen können. Ähnliches gilt für den systematischen Umgang mit digitaler Transformation. Trotz einer hohen Betroffenheit einer Mehrheit von Unternehmen ist nur die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen in diesen Unternehmen ausreichend zur Thematik informiert. Auch und gerade vor dem Hintergrund verschärfter digitaler Transformation sind die strategischen Steuerungsmöglichkeiten des Gesamtgremiums damit in vielfältiger Weise eingeschränkt. Auffällig ist nämlich auch, dass Unternehmen mit akkurater Informationspolitik auch die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter verläuft, das Wissen eher geteilt wird und die Arbeitnehmervertretungen mehr Einfluss auf die Personalstrategie nehmen können. Verbesserte Informationen zur Personalpolitik im Transformationskontext kann Unternehmen somit erfolgreicher machen.

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Projektbeschreibung</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Empirische Ergebnisse</b>	<b>7</b>
3.1	Datengrundlage und Stichprobenbeschreibung	7
3.2	Status Quo im Aufsichtsrat	9
3.3	Gestaltungsanspruch im Aufsichtsrat	10
3.4	Risikomanagement und Informationsversorgung	10
3.5	Digitale Transformation	13
3.6	Personalrisiken im Hinblick auf die Transformation	14
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>16</b>
	<b>Literatur</b>	<b>19</b>

## 1 EINLEITUNG

Mitbestimmung ist ein wichtiger Teil der Corporate Governance Deutschlands und findet seinen Ausdruck u.a. in der Vertretung der Belegschaft im Aufsichtsrat, der als Kontroll- und Beratungsgremium eine wichtige Steuerungsfunktion innehat. Die Wirksamkeit dieses Gremiums und damit auch der faktische Einfluss der Mitbestimmung auf die Unternehmensführung hängt wesentlich von der Fähigkeit ab, Risiken und Chancen des Unternehmens zu kennen, einzuordnen und geeignete strategische und planerische Maßnahmen zu fordern.

Spätestens seit der Einführung des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich von 1998) werden Unternehmen deshalb auch dazu verpflichtet, ein Risikofrüherkennungssystem zu betreiben und dem Aufsichtsrat Bericht zu erstatten. Zusätzlich sind Informationen zu den Risiken und zur Risikostruktur im Lagebericht zu publizieren. Diese Berichtspflichten werden zudem aktuell verschärft und ausgeweitet: Die im November 2022 verabschiedeten European Sustainability Reporting Standards (ESRS) verpflichten die Unternehmen künftig zu einer Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht. Darin sind neben ökologischen und sozialen Risiken auch Standards zur angemessenen Governance definiert, zu denen unter anderem die Berichterstattung über das unternehmensweite Risikomanagement gehört.

Das Risikomanagement eines Unternehmens muss sich dabei auf alle möglichen relevanten Risiken aus allen Geschäftstätigkeiten sowie auf allen Führungsebenen erstrecken. Gängige Risikofelder sind z. B. Finanzrisiken, Umfeld- und Branchenrisiken, unternehmensstrategische Risiken, leistungswirtschaftliche Risiken, informationstechnische Risiken und eben auch Personalrisiken (vgl. Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 20 [DRS 20]). Im Rahmen des Risikomanagements sollen auch quantitative Informationen zu diesen Risiken in Form von Relevanzen, Kennzahlen, Risikohöhen oder Wahrscheinlichkeiten, berichtet werden.

Bedauerlicherweise ist das Personalrisikomanagement gegenüber den anderen angesprochenen Risikofelder sowohl theoretisch – es gibt kaum wissenschaftliche Empirie zum Thema – als auch praktisch deutlich unterbelichtet. Insbesondere die Risiken hinsichtlich strategieadäquater Personalplanung (Kompetenz, Zeit, Anzahl, Kosten) werden im Risikomanagement der meisten Unternehmen nicht hinreichend beachtet (Ergün et al., 2018, S.340; Kobi, 2012, S.19). Dies korrespondiert mit der Feststellung, dass relevante, unternehmensbezogene und ausformulierte Personalstrategien generell eher die Ausnahme als die Regel sind (Sasse et al., 2017; Wehner et al., 2017; Weckmüller, 2013, S.138). Ein wirksames und strategiebezogenes Personalrisikomanagement ermöglicht es jedoch, sich rechtzeitig mit den personalwirtschaftlichen

Risikopotentialen auseinander zu setzen und somit aus einem potentiellen Personalrisiko ggf. eine Chance für das Unternehmen zu gestalten (Paul, 2005, S.5). Aus dieser Annahme heraus lassen sich verschiedene Nutzenperspektiven ableiten. Aus strategischer Sicht ist besonders interessant, dass sich die gezielte Erfassung und Steuerung von Personalrisiken positiv auf die ökonomische Ebene (Unternehmenserfolg) auswirken kann, z. B. durch eine gezielte Steuerung von Kompetenzen oder der Verringerung von Fluktuation (Weckmüller, 2013, S.124-144). Ein weiterer Aspekt hierbei ist, dass durch die Steuerung von Personalrisiken gleichzeitig eine positive Reputation bewirken kann, z. B. dadurch, dass das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung besser nachkommen und so auch attraktiver für Personal sein kann.

Bei der Betrachtung von Personalrisiken existieren unterschiedliche Ansätze. Verbreitet sind bislang vor allem die Konzeptionen von Ackermann (1999) und Kobi (2012). Hierbei werden die folgenden Personalrisikofelder unterschieden, welche die relevantesten Risiken aus der Praxis abdecken:

- **Engpassrisiko:** Das Fehlen von Leistungsträgern (Strategische Personalplanung, insbesondere Bedarfsermittlung, -Beschaffung und Personalentwicklung als personalpolitisches Handlungsfeld).
- **Austrittsrisiko:** Bestimmte Schlüsselpersonen und gefährdete Mitarbeitende, müssten im Unternehmen gehalten werden (Retentionmanagement als personalpolitisches Handlungsfeld).
- **Anpassungsrisiko:** falsch qualifiziert oder/und illoyale Mitarbeitende. Zur Prävention ist es notwendig, Umschulungen und Neuqualifizierungen oder weitergehende Maßnahmen der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung durchzuführen (PE und OE).
- **Motivationsrisiko:** Das Zurückhalten von Leistung, geringes Engagement, Überlastung, innerliche Fluktuation wirken sich negativ auf die Motivation aus. (hier wirkt eine breite Palette personalpolitischer Maßnahmen, z. B. bis in den Bereich Diversity & Inclusion (D&I), employer branding u.ä.).
- **Führungsrisiko:** Führungskräfte führen nicht adäquat auf die Situation oder die Personen oder das Leitbild abgestimmt.
- **Risiken aus dem Personalmanagement:** Das Personalmanagement stellt selbst einen Risikofaktor dar durch z. B. nicht passende bzw. inkonsistente (Bruederlin 2020) Instrumente und Systeme, fehlende Abstimmung mit der Unternehmensstrategie oder unklaren Rollenbildern im Personalmanagement (Ackermann 1999).
- **Integritätsrisiko:** betrifft Mitarbeitende, die nicht integere sind (z. B. Korruption).

Diese Konzeptionen sind vor allem für die Erfassung von verschiedenen Arten von Risiken im Sinne von

Analysebereichen zu verstehen. Gesellschaftliche und unternehmerische Transformationsprozesse führen dazu, dass neue Risiken entstehen sowie das Personalrisikomanagement und entsprechend die Personalrisikofelder in Bewegung sind und sich ihre Schwerpunkte verändern. Einen solchen Veränderungsprozess stellt auch die digitale Transformation dar. Anforderungen und Gegebenheiten in den Märkten ändern sich, Unternehmen, betriebliche Akteure und die Belegschaft stehen im Kontext der Digitalisierung vor neuen Herausforderungen. Insbesondere hat die zunehmende Digitalisierung Auswirkungen auf die Art der Beschäftigung, die Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, die Geschäftsmodelle, die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten sowie das Management von Qualifikationen. Dieser Prozess geht nicht nur mit der Schaffung neuer Stellen, potenziellen Entlassungen der gesundheitsschädlichen Tätigkeiten und der Veränderung an die Qualifikationen der Belegschaft einher, sondern letztlich auch mit neuen „Knaptheiten“ am Arbeitsmarkt (für eine ausführliche Beschreibung der digitalen Transformation im HRM-Kontext siehe bspw. Schellinger et al. 2020; die Transformation im Hinblick auf Mitbestimmung wird von Massolle 2021 erörtert).

Unternehmen transformieren sich organisatorisch z.B. durch die Nutzung von Plattformen, entwickeln digitale Produkte, digitalisierte Prozesse und neue Geschäftsmodelle. In dieser Phase der „Häutung“ sind sie in besonderer Weise strategischen und operativen Risiken ausgesetzt, die entsprechend gesteuert werden müssen. Die Unternehmensstrategie muss dieser Transformation eine Richtung geben und damit verbundene Risiken und Chancen einbeziehen, vor allem auch für die Belegschaft. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die dauerhafte Sicherung von Beschäftigung ist dazu eine langfristig ausgerichtete, in die Unternehmensstrategie integrierte und in sich konsistente Personalstrategie unverzichtbar (Bruederlin 2020).

Risiken ergeben sich somit einerseits aus der Strategie selbst (z.B. durch Inkonsistenzen), andererseits aus der mangelhaften Umsetzung (bspw. durch fehlende Abstimmung in verschiedenen Bereichen). In Zeiten der Transformation bedarf es deshalb auch eines ganzheitlichen Konzepts des Risikomanagements, welches die Beachtung der Personalrisiken einbezieht, um den Fortbestand der Gesellschaft (§ 91 Abs. 2 AktG) dauerhaft gewährleisten zu können. Insbesondere ist es zentral, den Aufsichtsrat in allen relevanten strategischen Entscheidungen im Zuge der Transformationsprozesse einzubeziehen. Damit dieses Gremium seine Kontroll- und Beratungsfunktion im Sinne einer strategischen Einflussnahme wahrnehmen kann, müssen geeignete, d.h. den Anforderungen entsprechende Analysetools und Instrumente entwickelt werden, damit der Aufsichtsrat auf Grundlage der bestverfügbaren Informationen handeln kann. Gremien

wie Aufsichtsräte sind zur Steuerung also auf eine angemessene Informationsgrundlage mittels Berichten und wesentliche Kennzahlen angewiesen. Dazu gehört auch, dass die mit der Personalstrategie verbundenen Risiken durch und für das Personal in die Berichte und Diskussionen des Aufsichtsrats und den entsprechenden Gremien aufgenommen werden.

Das hier zu Grunde liegende Projekt will dazu einen Beitrag leisten, in dem es neben einem Analyserahmen auch fundierte Informationen zu potenziellen Personalrisiken, insbes. aus der digitalen Transformation Aufsichtsräten zur Verfügung stellt, um die interne Informationsbasis hinterfragen und Anstöße für die Steuerung der Personalrisiken geben zu können.

## 2 PROJEKTBE SCHREIBUNG

Laut empirischer Studien fördert vor allem das Mitwirken der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat einen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen (Rapp/Wolff, 2019; Hans-Böckler-Stiftung, 2015). Diese Mitbestimmung in der Unternehmensführung ist vor allem in Krisenzeiten, aber auch generell in Wandlungsprozessen wie z.B. der digitalen Transformation wichtig.

Wie einleitend beschrieben, beschäftigen sich bislang nur wenige Unternehmen mit Personalrisiken oder besitzen gar ein ausdifferenziertes Personalrisikomanagementsystem. Zumindest für die externe Berichterstattung liegen Studienergebnisse vor, die zeigen, dass Informationen zu Personalrisiken oder einem Personalrisikomanagement in den Geschäftsberichten von großen Unternehmen kaum zu finden sind (Angermüller/Berger, 2013).

Infobox 1

### Projektskizze

Das Projekt „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ wird im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung von der DHBW Stuttgart durchgeführt und hat das Ziel, die Fach- und Methodenkompetenz der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken und ihnen wirksame Analyseinstrumente an die Hand zu geben, so dass diese in der Lage sind, diese Gestaltungskraft im Rahmen der Veränderungen im Unternehmen auch tatsächlich auszuüben.

Die Hans-Böckler-Stiftung fördert deshalb seit dem Frühsommer 2020 ein Forschungsprojekt, dessen Ziel es ist, die aktuelle Situation im Aufsichtsrat zu analysieren und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren um die Gestaltungskraft der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken. Mit den Projektergebnissen sollen dem Aufsichtsrat wichtige Argumente und Expertise an die Hand gegeben werden, um ein anforderungsgerechtes Personalrisikomanagement zu initiieren, welches idealerweise auf einer formulierten und auf die Unternehmensstrategie abgestimmten Personalstrategie beruht. Der hier vorgelegte Bericht fasst erste Ergebnisse im Sinne eines Zwischenberichts zusammen, startet damit eine aus Sicht der Autoren notwendige Debatte und gibt einen kurzen Ausblick auf die noch folgenden Projektaktivitäten.

Das Forschungsprojekt hat primär zum Ziel, die Fach- und Methodenkompetenz der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken und wirksame Analyseinstrumente zu entwickeln, die den Aufsichtsrat als Ganzes in die Lage versetzen seine Gestaltungskraft im Rahmen der Veränderungen im Unternehmen auch tatsächlich auszuüben. Die im Sommer 2024 zu erwartenden Projektergebnisse richten sich in erster Linie an die Arbeitnehmerbank, sind aber „bankübergreifend“ nutzbar. Es wird eine ausreichende und ausgewogene empirische Basis zu den Personalrisiken der Transformationsprozesse gelegt, um Aufsichtsräte in die Lage zu versetzen, fundiert zu argumentieren. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung sind zudem nicht nur Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat – also auf der Ebene des strategischen Managements – sondern auch für die Betriebsratsarbeit und für alle Personen, die mit Personalarbeit betraut sind, von Nutzen. Auf Basis dieser Ergebnisse kann das eigene Handeln kritisch hinterfragt werden und fundiert in Diskussionen z. B. mit der Geschäftsleitung, argumentiert werden. Das Forschungsprojekt gründet auf mehreren empirischen Bausteinen. Zunächst wurden Interviews mit 25 Arbeitnehmervertretungen und neun Kapitalvertretungen in mitbestimmten Unternehmen geführt. Auf dieser Grundlage wurde eine Onlinebefragung konzipiert, welche sich an Arbeitnehmervertretungen richtete und tiefergehende Einblicke in die Aufsichtsratsarbeit und die Auseinandersetzung mit Personalrisiken ermöglicht hat. Etwa ein Jahr darauf wurde eine zweite Befragung durchgeführt, um Erkenntnisse aus der 1. Erhebung einerseits zu prüfen sowie durch spezifischere Fragestellungen ergänzen zu können. Befragt wurden hier erneut die Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen aus dem Kontaktpool der Hans-Böckler-Stiftung. Das Projekt wird aktuell durch Befragungen um die Perspektive des Risikomanagements und Personalmanagements erweitert, damit beide Bereiche adäquat im Projekt einbezogen sind.

Im Rahmen dieser Publikation wird ein Schwerpunkt auf den Status Quo der Aufsichtsratsarbeit

in der digitalen Transformation und den generellen Stellenwert von Personalthemen in der Aufsichtsratsarbeit auf Grundlage der Interviews und der ersten beiden Aufsichtsrätebefragungen gelegt.

## 3 EMPIRISCHE ERGEBNISSE

### 3.1 Datengrundlage und Stichprobenbeschreibung

Die Interviews mit Belegschafts- und Kapitalvertretungen wurden im IV. Quartal 2020 und I. Quartal 2021 durchgeführt. Die Interviews mit den Arbeitnehmervertretungen dauerten zwischen 45-60 Minuten. Der Leitfaden für die Interviews der Kapitalvertretungen beinhaltete weniger Fragen, wodurch die Länge der Interviews zwischen 30 und

Infobox 2

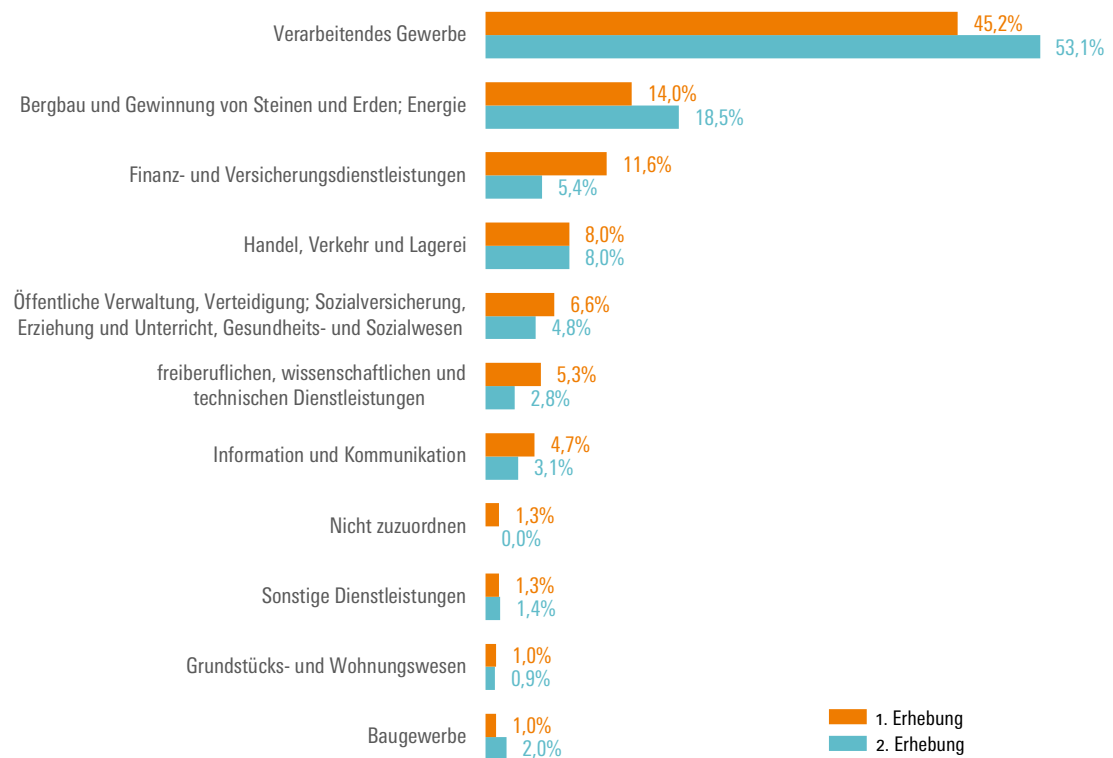
#### Wer wurde wie befragt?

Im Rahmen der Studie wurden Interviews mit Belegschafts- und Kapitalvertretungen geführt. Im Anschluss daran folgten zwei Onlinebefragungen. Diese richteten sich an Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen und sollten den Status Quo der Aufsichtsratsarbeit sowie der Verbindung von Personal- und Unternehmensstrategie, Risikomanagement und den Umgang mit Personalrisiken analysieren.

45 Minuten variierte. Bei der Stichprobenauswahl wurden die Kriterien Unternehmensbranche, Geschlecht sowie Art der Mitbestimmung berücksichtigt. 14 der 25 Befragten waren weiblich. 64% der Unternehmen paritätisch mitbestimmt, 28% nach Drittelbeteiligung und 3 Unternehmen nach anderen Arten der Mitbestimmung. Die Branchen verteilten sich wie folgt: Dienstleistungen (5), Gesundheit (3), Industrie (10), IT (2), Verkehr und Logistik (2), Wasser und Energie (3). Von den neun befragten Kapitalvertretungen war eine Person weiblich. Die Befragten kamen aus folgenden Branchen: Dienstleistungen (1), Gesundheit (1), Industrie (2), IT (1), Verkehr und Logistik (1), Immobilien (1), Unterhaltung (2). Nach den Interviews folgten die zwei Onlinebefragungen, die erste Befragung im I. und II. Quartal 2021. Es wurden insgesamt 2.400 Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen kontaktiert, von denen 329 Personen den Fragebogen ausfüllten. Daraus ergibt sich eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 13,5%.



## Branchenzuordnung auf Grundlage der WZ-Standards



Quelle: eigene Darstellung

**LMU**

Die zweite Befragung (als Teil der regelmäßig durch die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Aufsichtsrätebefragung) wurde vom IV. Quartal 2021 bis zum I. Quartal 2022 durchgeführt. Von den 2.525 angeschriebenen Arbeitnehmervertretungen haben 357 Personen den Fragebogen beantwortet. Die entsprechende Rücklaufquote beträgt demnach 14,1%, was ebenfalls zufriedenstellend ist.

Beide Befragungen richteten sich an Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen und wurden durch die Hans-Böckler-Stiftung kontaktiert. Es handelt sich hierbei somit um dieselbe Grundgesamtheit. Die meisten befragten Arbeitnehmervertretungen saßen über das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) im Aufsichtsrat (61,4% bzw. 67,4%), gefolgt von der Drittelmitbestimmung (DrittelbG) (19,8% bzw. 20,3%). Die Montanmitbestimmung war nur in 6,4% bzw. 5,7% der Unternehmen die rechtliche Grundlage der Mitbestimmung.<sup>1</sup> Die meisten Unternehmen beschäftigen über 20.000 Mitarbeitende.

Die befragten Arbeitnehmervertretungen waren überwiegend (69,4% bzw. 67,8%) interne Vertretungen (aus dem Betriebsrat) im Aufsichtsrat. Etwa ein Drittel externe Gewerkschaftsvertretungen und eine Minderheit waren leitende Angestellten (1,6% bzw. 0,6%). Darüber hinaus hatten die Teilnehmenden größtenteils nur ein Aufsichtsratsmandat inne (67,2% bzw. 73,7%). Etwa ein Viertel gab jedoch an, mehrere Aufsichtsratsmandate innerhalb des Konzerns bzw. in verschiedenen Unternehmen innezuhaben.

Die Branchenzuordnung des jeweiligen Unternehmens wurde im Rahmen der Befragungen über unterschiedliche Kategorien erfasst. Diese wurden für eine bessere Vergleichbarkeit anhand der Klassifikationen der Wirtschaftszweige (vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S.51) gruppiert. Auch hier weisen die beiden Stichproben erneut eine ähnliche Verteilung auf (siehe **Abbildung 1**). Es zeigte sich, dass etwa die Hälfte der Unternehmen dem verarbeitenden Gewerbe zugeordnet werden können (45,2% bzw. 52,1%). Dazu gehören beispielsweise die Herstellung von Textilien, chemischen Erzeugungen sowie die Metallbearbeitung und -erzeugung. Die zweitgrößte Gruppe (14,0% bzw. 18,5%) repräsentierte sowohl den Bergbau und die Gewinnung von Steinen und Erden als auch die Energiebranche. In absteigender Reihe folgten dann die Finanz- und

<sup>1</sup> Hinweis: Prozent-Angaben und sonstige Kennzahlen, die sich auf beide Erhebungen beziehen bzw. diese verglichen werden nicht jedes Mal explizit den Erhebungen zugeordnet. Die Angaben werden stattdessen immer nach folgender Logik angegeben: Die erste Prozentangabe/Kennzahl bezieht sich auf die Ergebnisse der ersten Befragung, die Zweite auf die der zweiten Befragung.

Versicherungsdienstleister, der Handel (inkl. Verkehr und Lagerei), die öffentliche Verwaltung und Verteidigung, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, die Informations- und Kommunikationsbranchen, sonstige Dienstleistungen, das Grundstück- und Wohnungswesen sowie das Baugewerbe.

**Infobox 3**

**Struktur der befragten Aufsichtsräte**

- Arbeitnehmervertretungen sitzen überwiegend aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes im Aufsichtsrat.
- Die Mehrheit der Befragten sind betriebliche Vertretungen des Unternehmens.
- ca. 2/3 der Befragten haben aktuell ein Aufsichtsratsmandat inne.
- Insgesamt sind eher größere Unternehmen (> 20.000 Mitarbeitende) vertreten.

In der ersten Befragung gaben die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat mehrheitlich an, dass eine Unternehmensstrategie im Unternehmen vorhanden ist (78,8%, siehe **Abbildung 2**).

Ob diese dem Aufsichtsrat auch bekannt ist, wurde in der zweiten Befragung ermittelt und von fast allen Arbeitnehmervertretungen bestätigt. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeitenden), konnten dabei keine Unterschiede festgestellt werden.

Hinsichtlich der Personalstrategie zeigte sich, dass diese im Vergleich zur Unternehmensstrategie deutlich seltener vorhanden war (ca. 43%). Dieses Ergebnis deckt sich mit früheren Untersuchungen (vgl. z.B. Sasse et al., 2017; Wehner et al., 2017; Weckmüller, 2013, S.138). Darüber hinaus stimmten (in der zweiten Befragung) nur etwa ein Drittel der Arbeitnehmervertretungen zu, dass der Themenkomplex „Personal“ bei der generellen Strategieentwicklung mitbetrachtet wird. Das heißt, dass sowohl Unternehmen mit (aus der Unternehmensstrategie) abgeleiteter Personalstrategie als auch Unternehmen mit „integrierter“ Personalstrategie in der Minderheit sind. Das gilt für alle Unternehmensgrößen gleichermaßen.

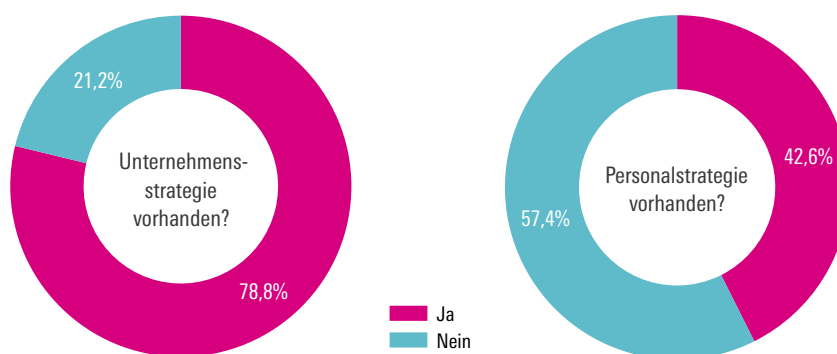
Sowohl für die Unternehmens- als auch die Personalstrategie galt darüber hinaus, dass in Unternehmen, in denen eine Strategie vorhanden war, diese auch eher im Aufsichtsrat diskutiert wurde. Außerdem hatten weniger als ein Drittel der Arbeitnehmervertretungen in ihren Aufsichtsräten bislang Einfluss auf die Unternehmens- oder Personalstrategie. Aus der 2. Befragung wurde deutlich, dass lediglich in jedem vierten Unternehmen die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats den Strategieprozess maßgeblich mitgestaltet.

**3.2 Status Quo im Aufsichtsrat**

Mit den beiden Befragungswellen sollte unter anderem ein Bild von der konkreten Arbeit im Aufsichtsrat gezeichnet werden. Im Gegensatz zur betrieblichen Mitbestimmung ist Unternehmensmitbestimmung zuallererst Mitbestimmung in der strategischen Unternehmensführung. Damit müssen alle relevanten Strategieebenen in der Aufsichtsratsdebatte von zentraler Bedeutung sein.

**Abbildung 2**

**Darstellung der Verteilung Unternehmens- und Personalstrategie im Unternehmen**



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der 1. Erhebung.

### 3.3 Gestaltungsanspruch im Aufsichtsrat

Es zeigt sich also, dass die Personalstrategie, vor allem im Vergleich zur Unternehmensstrategie bisher eine untergeordnete Rolle spielt und dass nur ein geringer Anteil der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat auf diese auch Einfluss nehmen können. Personalpolitik ist jedoch sowohl operativ als auch strategisch ein zentrales Thema der Mitbestimmung. Dabei geht es nicht nur um Entgelt und Arbeitsbedingungen, sondern auch um Qualifizierung, Beschäftigungssicherung sowohl generell wirksame Personalplanung und sollte im Aufsichtsrat entsprechend adressiert werden. Dies wird aus der offenen Frage danach, warum die Personalstrategie für Arbeitnehmervertretungen ein wichtiges Thema im Aufsichtsrat sei, ersichtlich. Über ein Drittel nannte hier die frühzeitige Anpassung und den Einfluss auf die Personalstrategie sowie die hohe Bedeutung einer guten Personalstrategie für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Außerdem ging es auch darum: „Arbeitsplätze zu sichern, Verlagerungen vorzubeugen, schleichendem Personalabbau (durch Fluktuation und Demographie) rechtzeitig entgegenzutreten und Qualifizierung voranzubringen,...“ (ID 1182). Die Thematisierung der Personalstrategie im Aufsichtsrat trägt also dazu bei, die Interessen der Mitarbeitenden zu wahren, Beschäftigung zu sichern und frühzeitig auf Umwelteinflüsse zu reagieren (genannt

wird hier z.B. der demographische Wandel und Transformationsprozesse).

Auch wenn die generelle Einflussnahme der Arbeitnehmervertretungen auf die Personalstrategie bislang begrenzt ist, zeigt sich bei der Bearbeitung personalpolitischer Themen ein fundierter Mitgestaltungsanspruch seitens der Arbeitnehmervertretungen. So brachten etwa zwei Drittel ihre eigenen Sichtweisen und Kompetenzen hinsichtlich der Prozesse des Personals bereits zur Geltung. Als zentraler Hebel, um ihre Interessen im Aufsichtsrat vertreten zu können, sahen die Befragten mehrheitlich die Einbindung betrieblicher Mitbestimmungsgremien (79,4%) sowie die Einbindung der zuständigen Gewerkschaften (65,9%).

### 3.4 Risikomanagement und Informationsversorgung

Trotz dieser klaren Unterbelichtung der Personalstrategie liegen hier aus Sicht der Befragten auch die wichtigsten Hebel der Arbeitnehmerbank. Diese Hebel zu stärken ist voraussetzungsvoll, da es nicht allein um die simple Formulierung und Niederschrift einer Personalstrategie geht. Eine wirksame und belastbare Personalstrategie setzt Instrumente wie eine spezifische (Personal-) Risiko- und Chancenbetrachtung voraus. **Abbildung 3** verdeutlicht diese Verzahnung. Hierbei wird deutlich, dass eine wirksame Personalstrategie ein konstantes Personalcontrolling bedarf, bei dem unter anderem die Risiko- und Chancenbetrachtung eine wichtige Rolle spielt. Die Ergebnisse dieses Controllings fließen dann wiederum in die strategische Planung, HR-Governance und eben auch in die Personalstrategie ein. Auf dieser Grundlage können dann Projekte und Maßnahmen abgeleitet sowie die Personalstrategie konkretisiert werden. Daraus ergeben sich strategiebezogene operative Personalmaßnahmen, welche wiederum durch das regelmäßige Personalcontrolling überwacht und bewertet werden können. Risikomanagement bedeutet also nicht nur die Vermeidung von Risiken, sondern ausdrücklich auf die strategische Wahrnehmung von Chancen, die bewusste Kontrolle von Risiken und die Entwicklung eines „Frühwarnsystems“.

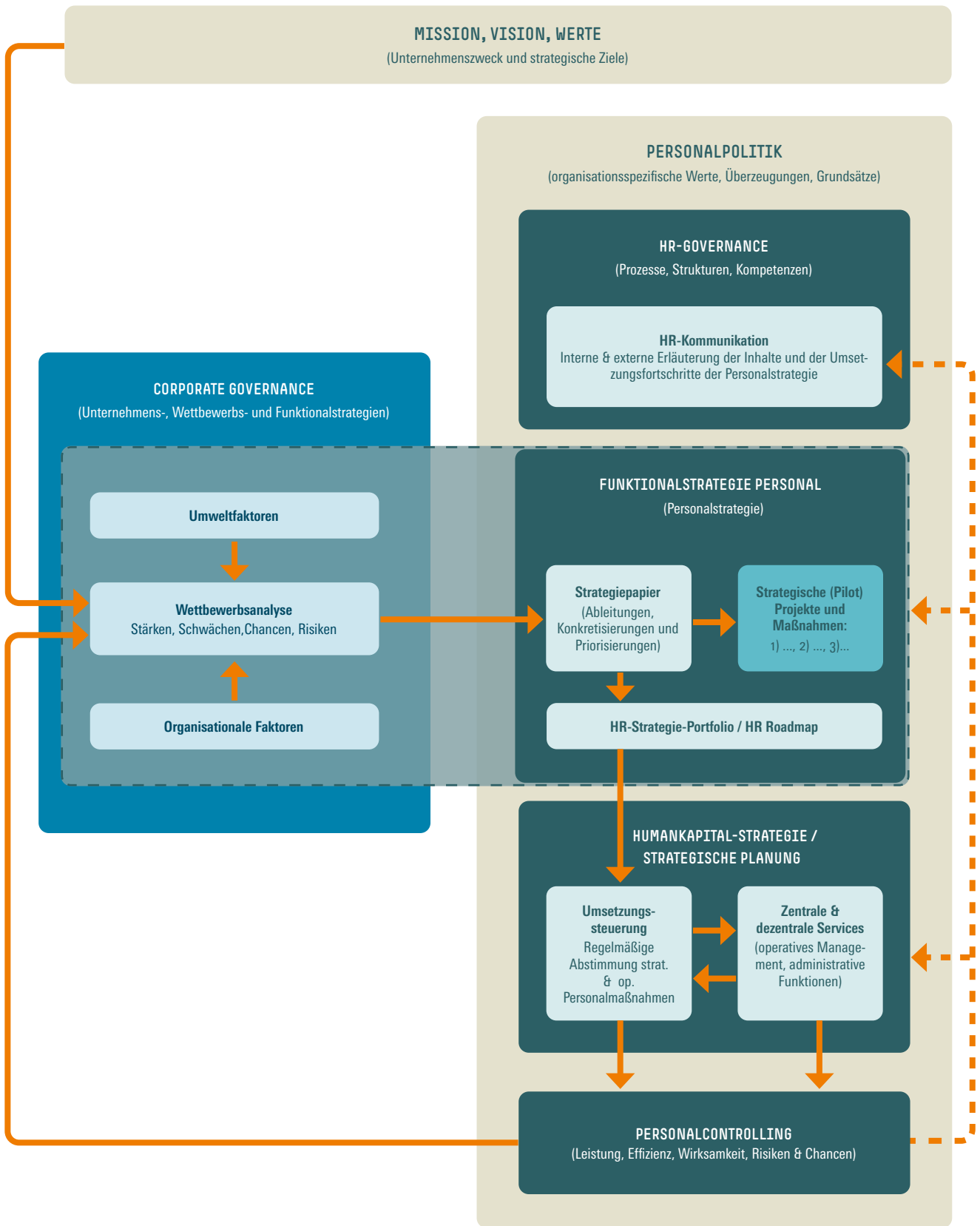
Um Einblick in die generelle Funktionalität des Risikomanagements der Unternehmen zu erhalten, wurden die Arbeitnehmervertretungen zunächst danach gefragt, in welcher Stufe des Risikomanagementsystems sie ihr Unternehmen einordnen würden. Dazu wurden sechs Stufen genutzt, wie sie von Gleißner (2018) beschrieben werden. Stufe 1 repräsentiert ein unterentwickeltes Risikomanagement, in dem kein ausgeprägtes Risikobewusstsein und kein formalisiertes System zum Umgang mit Risiken existiert. Stufe 6 stellt hingegen ein reifes Risikomanagement dar, in welchem Risiken quantitativ dargestellt werden, der Risikomanagementprozess mit den operativen Systemen des Unter-

#### Infobox 4

#### Gestaltungsanspruch im Aufsichtsrat

- Fast 79% der Unternehmen besitzen eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie, aber nur ca. 43% eine Personalstrategie
- Weniger als 1/3 der Arbeitnehmervertretungen haben bislang Einfluss auf Unternehmens- und Personalstrategie im Aufsichtsrat.
- lediglich jede vierte Arbeitnehmervertretung stimmt zu, dass die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats den Strategieprozess maßgeblich mitgestaltet.
- Die Personalstrategie ist für die Arbeitnehmervertretungen aufgrund der frühzeitigen Einflussnahme und Mitgestaltung ein wichtiges Thema im Aufsichtsrat. Außerdem sorgt sie für eine wirksame Personalplanung.
- Die Arbeitnehmervertretungen bringen ihre Kompetenzen im Aufsichtsrat hauptsächlich hinsichtlich der Personalprozesse ein.

Strategieentwicklung\* und Elemente des strategischen Personalmanagements



\* Parallel und integriert für Unternehmens-, Wettbewerbs- und Funktionalstrategien

### Zum Risikomanagement in mitbestimmten Unternehmen:

- die Güte des Risikomanagements im Unternehmen wird mittelmäßig bewertet.
- es zeigt sich: Umso maßgeblicher die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat den Strategieprozess mitgestalten, umso ausgereifter ist das Risikomanagementsystem im Unternehmen.
- Die Informationslage zu Personalrisiken ist im Vergleich zu Unternehmensrisiken deutlich schlechter, gewünscht wird sich hier v. a. mehr Detailtiefe, eine rechtzeitige und regelmäßige Informationsweitergabe sowie eine konkrete Personalplanung/-strategie.
- Während ca. 25% keine Probleme bei der Interpretation der bereitgestellten Informationen haben sind für andere Arbeitnehmervertretungen vor allem der Zeitdruck, fehlendes Fachwissen und Überfrachtung ein Problem.
- in Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertretungen zufrieden mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken sind, läuft die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter, das Wissen wird eher geteilt und die Arbeitnehmervertretungen haben mehr Einfluss auf die Personalstrategie.

nehmens verbunden ist und bei jeder wesentlichen Entscheidung ein quantitativ bewertetes Abwägen erwarteter Risiken und Erträge erfolgt. Die Kategorie 3<sup>2</sup> wurde mit 28,5% von den Arbeitnehmervertretungen am häufigsten genannt (Mittelwert 3,7). Während sich die meisten Branchen zwischen einem Durchschnitt von 3,1 und 4,0 bewegten, stach die Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche heraus. Hier wurde die Kategorie 6 am häufigsten genannt (Mittelwert 5,2). Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass sich Dienstleistungen der Finanz- und Versicherungsbranche von ihrem Produkt her mit Risiken, Controlling und dem Risikomanagement beschäftigen und außerdem nach dem Kreditwesengesetz (§25 ff.) zu bestimmten Mindestanforderungen im Risikomanagement verpflichtet sind.

Es zeigte sich außerdem ein Zusammenhang zwischen der Mitgestaltung des Strategieprozesses seitens der Arbeitnehmervertretungen und dem Risikomanagementsystem: Umso maßgeblicher die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat den Strategieprozess mitgestalten, umso ausgereifter war das Risikomanagementsystem im Unternehmen.

Die Einschätzungen der Arbeitnehmervertretungen zur Informationsversorgung bezüglich Chancen und Risiken des Unternehmens, aber auch speziell zu Personalrisiken, unterscheiden sich zwischen den beiden Erhebungen. In der ersten und zweiten Erhebung waren ähnlich viele Arbeitnehmervertretungen mit den Informationen zu Unternehmens-

risiken, zufrieden (67,2% bzw. 74,9%). Dagegen zeigte die Frage nach der Zufriedenheit mit den Informationen zu Personalrisiken andere Ergebnisse. In beiden Befragungen fiel diese im Vergleich zu den Unternehmensrisiken zwar schlechter aus, jedoch in der zweiten Befragung deutlich positiver (37,1% bzw. 60,3% Zufriedenheit<sup>3</sup>).

Die Diskrepanz zwischen Unternehmens- und Personalrisiken vermitteln auch die Aussagen in **Abbildung 4**. Während die deutliche Mehrheit der Arbeitnehmervertretungen stets Zahlen und Informationen zu Risikolagen des Unternehmens erhielt, wurden Personalrisiken nur in einem Drittel der Aufsichtsräte regelmäßig diskutiert.

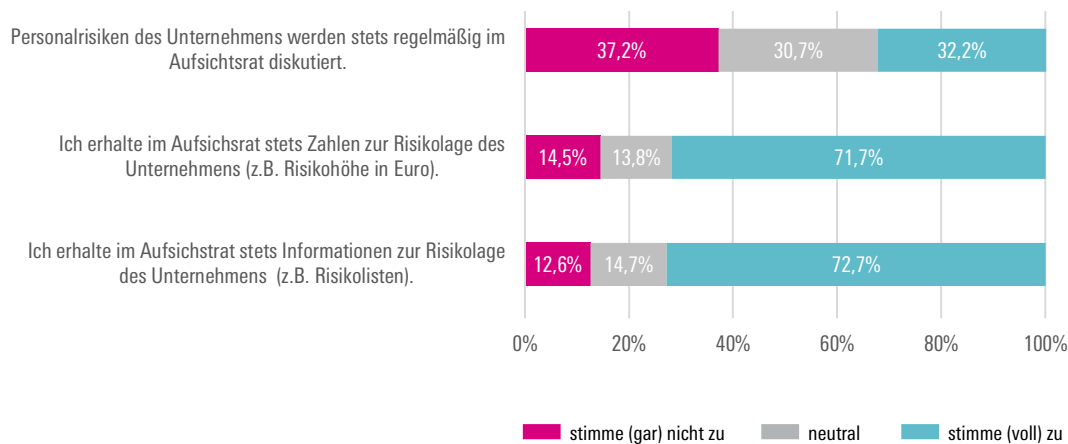
Im Rahmen einer offenen Frage sollten die Arbeitnehmervertretungen dann beschreiben, was für eine Verbesserung der Informationslage zu Personalrisiken aus ihrer Sicht wünschenswert sei. Von den 151 Antworten wünschten sich ein Viertel der Befragten eine stärkere Detailtiefe sowie eine bessere Strategie und Planung. Weitere Verbesserungsbedarfe sahen etwa 20% der Arbeitnehmervertretungen außerdem in der Unregelmäßigkeit der Informationsweitergabe, in einer fehlenden Kommunikation (7,9%) und einer fehlenden Ernsthaftigkeit mit der das Thema bearbeitet wird (4,0%).

Aber auch wo Informationen bereitgestellt wurden, zeigten sich Probleme. So wurden die Arbeit-

<sup>2</sup> Kategorie 3: im Unternehmen existiert ein durchgängiges Risikomanagementsystem, das die wichtigen Risiken kontinuierlich überwacht, bewertet und in einem Risikoinventar zusammenfasst. Die Wirtschaftsprüfung hat das System testiert.

<sup>3</sup> Diese Diskrepanz könnte unseres Erachtens an einer veränderten Fragenreihenfolge und Kontextualisierung liegen. In der zweiten Befragung (Reguläre HBS AR-Befragung) wurde das hier behandelte Thema nur am Rande abgefragt. Darüber hinaus kann auch die verschiedene Stichprobe oder der zeitliche Versatz der Befragungen eine Rolle spielen. So haben ggf. zwischen den Befragungen Workshop/Schulungen zum Thema Personalrisiko stattgefunden.

### Informationsversorgung mit Unternehmens- und Personalrisiken



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der 1. Erhebung

I.M.U.

nehmervvertretungen danach gefragt, aus welchen Gründen die Interpretation der bereitgestellten Informationen für den Aufsichtsrat schwerfallen. Während ca. 25% keine Probleme bei der Interpretation hatten, waren für andere Arbeitnehmervertretungen vor allem der Zeitdruck, fehlendes Fachwissen und Überfrachtung ein Problem.

Unsere Befragungen identifizieren zudem einen weiteren wichtigen Zusammenhang. Die Zufriedenheit mit den Informationen zu Personalrisiken hängt positiv mit der generellen Qualität der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat zusammen. Es zeigte sich, dass in Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertretungen zufrieden mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken sind ...

- (1.) .... die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter lief
- (2.) .... das Wissen eher geteilt wurde und
- (3.) .... die Arbeitnehmervertretungen mehr Einfluss auf die Personalstrategie hatten.

Aus unserer Sicht ist dies ein wichtiger Befund, der unterstreicht, dass eine mitbestimmte Personalstrategie nicht nur für die Arbeitnehmenden und ihre Vertretung im Aufsichtsrat von zentraler Bedeutung ist, sondern auch mit einer stärkeren Arbeitsfähigkeit des Gremiums als Ganzes einhergeht.

### 3.5 Digitale Transformation

Fundierte Debatten und der Austausch von Informationen gehen also mit einer besseren Zusammenarbeit im Aufsichtsrat einher. Außerdem profitiert das unternehmensweite Risikomanagementsystem von der Mitgestaltung der Arbeitnehmervertretungen.

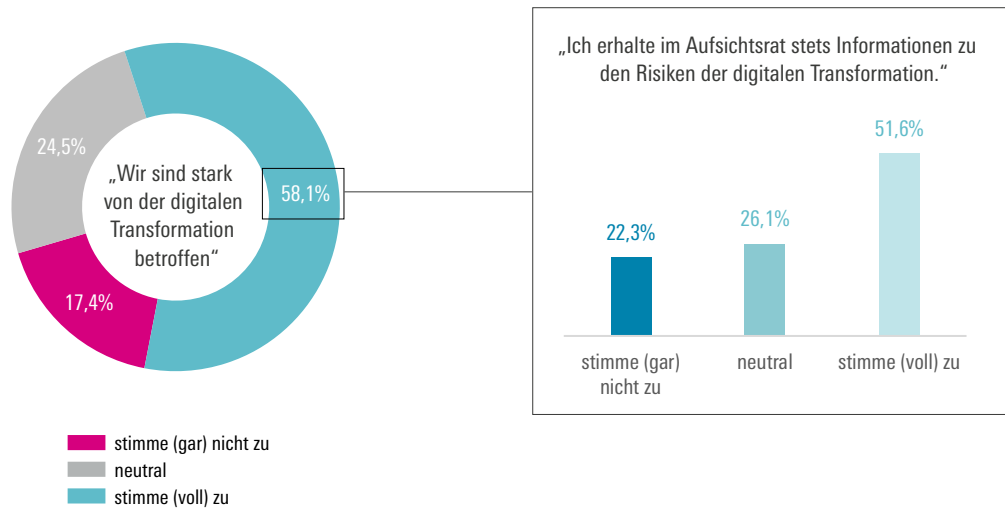
Doch auch das Risikomanagementsystem steht ständig vor der Herausforderung evtl. neu auftretende Risiken zu identifizieren und analysieren zu können, sind doch Unternehmensrisiken nicht statisch und müssen durch das Risikomanagement konstant neu bewertet werden. Die Risikolage wird beispielsweise von Transformationsprozessen beeinflusst, neue Risiken entstehen, Bestehende werden weniger relevant. Ebenso ergeben sich daraus Chancen für das Unternehmen. Wichtig ist also die konstante Identifikation und Bewertung der Risiken. Außerdem muss die Unternehmensstrategie der Transformation eine Richtung geben und damit verbundene Risiken, insbesondere auch im Hinblick auf das Personal, einbeziehen.

Infobox 6

#### Die Relevanz der Transformationsprozesse bildet sich nicht hinreichend auf den Agenden der Aufsichtsräte ab:

- Während etwa 60% der Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen sind, erhalten nur etwas mehr als 1/3 Informationen zu den Risiken der digitalen Transformation im Aufsichtsrat.
- die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen in Unternehmen, die stark von der digitalen Transformation betroffen sind, sind nicht ausreichend zu dieser Thematik informiert.
- die digitale Transformation nimmt nur in etwa 25% der Unternehmen eine zentrale Rolle in der Aufsichtsratsarbeit ein
- die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen findet, dass der Stellenwert der Digitalisierung bislang zu niedrig ist.
- die Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche ist besonders stark von der digitalen Transformation betroffen.

## Digitale Transformation im Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der 1. Erhebung

Jedes Unternehmen transformiert sich auf andere Art und Weise, ist unterschiedlich stark von der Digitalisierung beeinflusst und befindet sich an einer anderen Stelle im Transformationsprozess. Im Rahmen der ersten Befragung zeigte sich, dass etwa die Hälfte der Unternehmen stark von der digitalen Transformation betroffen sind (Abbildung 5). Gleichzeitig wird die Informationsversorgung zu den Risiken der digitalen Transformation nur von etwa einem Drittel der Arbeitnehmervertretungen als ausreichend angesehen.

Diese Einschätzung konnte auch durch die zweite Erhebung bestätigt werden. 62,3% der Befragten schätzten hierbei den Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell des Unternehmens als hoch ein. Etwa 40% der Arbeitnehmervertretungen fühlten sich jedoch nicht ausreichend zum Themenkomplex „Digitalisierung“ informiert.

In Abbildung 5 zeigt sich, dass die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen, deren Unternehmen stark von der digitalen Transformation betroffen sind, nicht ausreichend zu dieser Thematik informiert wurden. Der Anteil liegt hier nur bei etwa 50%. Es existiert also eine Diskrepanz zwischen Betroffenheit und Informationslage. Überdurchschnittlich stark beeinflusst von der digitalen Transformation zeigten sich Befragte aus der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte in der zunehmenden Digitalisierung von Finanzprodukten und einer verstärkten

Konkurrenzsituation am Markt liegen (vgl. Hach et al., 2016).

Auch die 2. Onlinebefragung vermittelte einen ähnlichen Eindruck auf den Themenkomplex der Digitalisierung. So gaben über die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen an, dass der Themenkomplex im Chancen-/Risikoreporting an den Aufsichtsrat nur teilweise oder gar keine Rolle spielte, in nur etwa einem Viertel der Unternehmen eine zentrale Rolle in der Aufsichtsratsarbeit einnahm und über die Hälfte fand, dass der Stellenwert der Digitalisierung bislang zu niedrig sei. Die Themen der digitalen Transformation werden somit einerseits als Risiko wahrgenommen, finden jedoch andererseits in der Berichterstattung und Diskussion der Aufsichtsratsarbeit einen zu geringen Anteil.

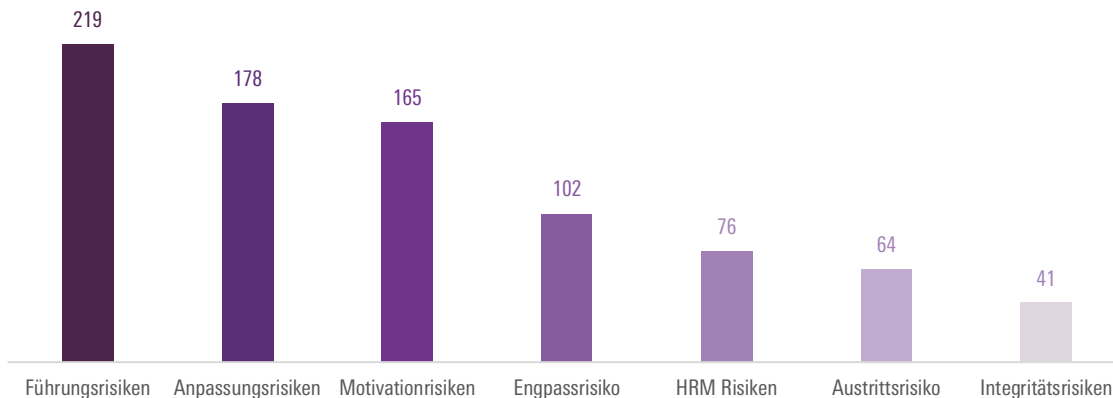
### 3.6 Personalrisiken im Hinblick auf die Transformation

Nicht zuletzt die Erkenntnisse aus den Interviews sprechen dafür, dass viele Herausforderungen der digitalen Transformation personalpolitische Fragen adressieren. Deshalb wurde diese Thematik in den zwei Online-Befragungen vertiefend aufgegriffen. Spezifisch sollte die Relevanz einzelner Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation bewertet werden. Dabei wurden sieben weiter oben erläuterten Personalrisiken berücksichtigt:



## Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation

Anzahl der Nennungen



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der 1. Erhebung; Mehrfachnennung möglich

I.M.U.

Engpassrisiko, Anpassungsrisiko, Motivationsrisiko, Austrittsrisiko, Führungsrisiko, HRM Risiko und Integritätsrisiko. Die Arbeitnehmervertretungen sollten angeben, welche die drei bedeutendsten Personalrisikofelder im Rahmen der digitalen Transformation darstellen (Abbildung 6). Dabei zeigte sich, dass das Führungsrisiko am häufigsten, und zwar von etwa zwei Drittel der Befragten, genannt wurde. Danach folgten das Anpassungsrisiko und das Motivationsrisiko mit je etwa 50%.

An dieser Stelle wird eine weitere, generelle Inkonsistenz sichtbar, die auf ein in vielen Unternehmen schwaches Personalmanagement hindeutet. Obwohl das Führungsrisiko unmissverständlich als wichtigstes Personalrisikofeld im Rahmen der Transformation identifiziert wird, liegt die Verantwortung für die Führungskräfte, und damit die Möglichkeit der unmittelbaren Steuerung dieses Risikos, nur in 36,5% der Unternehmen beim Personalressort.

Die Arbeitnehmervertretungen sahen Personalrisiken im Hinblick auf Transformationsprozesse demnach an zwei wesentlichen Punkten: Einerseits aus der Perspektive, dass Mitarbeitende nicht gut in die Transformationsprozesse eingebunden werden können oder wollen (z. B. aus einer fehlenden Motivation der Mitarbeitenden, aber auch falschen Anpassungsprozessen, wodurch Mitarbeitende ungewollt nicht eingebunden werden). Andererseits vor dem Hintergrund der Gefahr, dass Führungs-

kräfte nicht in der Lage sind, die Mitarbeitenden angemessen durch die Transformation zu führen.

Bei einer genaueren Betrachtung der drei relevantesten Personalrisikofelder der digitalen Transformation sind weitere Besonderheiten aufgefallen. So waren Führungsrisiken in kleinen Unternehmen (<500 Mitarbeitende) als relevanter angesehen. Eine mögliche Erklärung bietet Heyse et al. (2018):

Infobox 7

### Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation

- Drei bedeutende Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation sind:
  1. Führungsrisiko
  2. Anpassungsrisiko
  3. Motivationsrisiko
- Führungsrisiken sind in kleinen Unternehmen (<500 Mitarbeitende) relevanter
- freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sehen als einzige Branche nicht das Führungsrisiko, sondern das Integritätsrisiko als besonders relevant
- als Erklärungsansatz kann hier die generell hohe Relevanz von Integrität im Dienstleistungssektor herangezogen werden



so konnten in mittelständischen Produktionsunternehmen „über 50% [der Führungskräfte] noch vor kurzem mit dem Begriff der Industrie 4.0 nichts oder wenig anfangen“ (S. 14) und es fehlen passende bzw. es existieren in vielen mittelständischen Betrieben unpassende Führungsmodelle. KMUs sind demnach bislang schlechter auf die digitale Transformation vorbereitet, was die Einschätzung der entsprechenden Arbeitnehmervertretungen widerspiegelt. Eine zweite Auffälligkeit bezieht sich auf Branchenunterschiede. So nannten Arbeitnehmervertretungen der freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen als einzige Branche nicht das Führungsrisiko, sondern das Integritätsrisiko als besonders relevant für die digitale Transformation. Diese Erkenntnisse könnten mit der Tatsache einhergehen, dass die Integrität im Dienstleistungsbereich generell einen hohen Stellenwert einnimmt. So stellt auch das Bundeskriminalamt in seinem Lagebericht Korruption fest, dass das Dienstleistungsgewerbe die am häufigsten von Korruption betroffene Branche ist (Bundeskriminalamt, 2021).

Auch im Rahmen der vorgeschalteten Interviews erhielten die Befragten die Liste der sieben Personalrisiken und wurden gebeten, zu jedem Personalrisiko eine Einschätzung zur Relevanz (hoch, mittel, niedrig) des entsprechenden Risikos im Hinblick auf die digitale Transformation abzugeben. Wie in der Onlinebefragung sahen auch hier die meisten Expertinnen und Experten das Anpassungs- und das Motivationsrisiko (64% bzw. 57%) als sehr hoch an. Am relevantesten waren hier jedoch nicht die Führungsrisiken, sondern Engpassrisiken. So beschrieb eine Arbeitnehmervertretung, dass der Engpass *„insbesondere beim Thema Digitalisierung“* diskutiert wird, da *„hier am meisten Bedarf gesehen“* wird (ANV 01). Eine Kapitalvertretung wies in diesem Zusammenhang vor allem auf *„Neueinstellung[en] für digitale Bereich[e]“* hin (KV 08).

Bezüglich der drei relevantesten Personalrisiken unterschieden sich die Antworten der Arbeitnehmervertretungen in den Interviews zwar nicht von denen der Kapitalvertretungen, Führungsrisiken waren für Arbeitnehmervertretungen aber relevanter. So schätzten fast alle Kapitalvertretungen

HRM- und Führungsrisiken als gering ein, wohingegen 70% der Arbeitnehmervertretungen das HRM-Risiko und etwa die Hälfte das Führungsrisiko als mittel oder hoch bewerteten.

Die Arbeitnehmervertretungen wurden außerdem danach gefragt, ob und wie das Personalmanagement im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit in die Diskussion der Personalrisiken hinsichtlich der digitalen Transformation eingebunden wird. Dabei gaben neun der 25 Interviewten an, dass das Personalmanagement überhaupt nicht eingebunden sei, in vier Fällen ausschließlich auf operativer Ebene bzw. temporär. Auf die Frage, welche Risiken fehlen, gab eine Arbeitnehmervertretung an, dass *„gerade die personalstrategischen Risiken wichtig sind aber eben nicht stark diskutiert werden“* (ANV 02). Eine andere Arbeitnehmervertretung berichtete: *„es gibt Risiken im Bereich der Weiterbildung; eine Strategie fehlt. Weiterbildung ist Kern des Erfolgs eines Unternehmens.“* (ANV 13). Erst in jedem fünften Unternehmen wurde laut Befragten das Personalmanagement bereits aktiv in die Aufsichtsratsarbeit eingebunden. Die Expertinnen und Experten zeichnen somit im Wesentlichen ein ähnliches Lagebild der Personalrisiken im Hinblick der digitalen Transformation wie die Onlinebefragungen ergaben<sup>4</sup>.

Aus dem Vergleich der Antworten der Onlinebefragungen und der Interviews wird deutlich, dass die Relevanz der Personalrisiken teilweise unterschiedlich bewertet wird und stark vom Zeitpunkt der Befragung abhängt (eine Veränderung ergab sich bspw. durch die Corona-Pandemie). Dieser Befund konnte auch bei der generellen Frage nach der Relevanz von Personalrisiken, welche sich nicht auf die digitale Transformation beziehen, festgestellt werden.<sup>5</sup> Externe und interne Einflussfaktoren verändern sich also im Laufe der Zeit und führen dazu, dass einzelne Personalrisiken an Bedeutung zunehmen oder verlieren. Eine regelmäßige Auseinandersetzung, Evaluierung und Neubewertung der Personalrisiken im Unternehmen ist also eine zwingende Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalrisikomanagement und mithin auch Grundlage eines anpassungsfähigen und strategisch wirksamen Personalmanagements.

---

4 Nicht alle Befragten beantworteten jedoch alle Fragen oder Unterkategorien vollständig, so dass sich unterschiedliche Häufigkeiten der Nennungen ergaben.

5 Die Ergebnisse zu dieser Fragestellung werden zu einem späteren Zeitpunkt berichtet.

## 4 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Mitbestimmte Unternehmen sind in Krisenzeiten robuster, erholen sich schneller von diesen Krisen und weisen generell eine stärkere Orientierung an langfristigen Unternehmensinteressen auf (Rapp/Wolff, 2019). Außerdem können Arbeitnehmervertretungen einerseits auf Probleme der Arbeitnehmenden aufmerksam machen und somit z.B. helfen, kostspielige HR-Maßnahmen zu vermeiden, und sie erleichtern zudem die Kommunikation zwischen dem Management und der Belegschaft. So sind Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter in der Lage die Aussagen der Geschäftsführung zu prüfen und damit glaubwürdiger zu machen – und zwar auf Grundlage von Informationen die idealerweise nicht allein auf den betriebsverfassungrechtlichen Informationsrechten basieren, sondern auf einer profunden Darlegung und Kontrolle der strategischen Richtung durch die Geschäftsführung (Hans-Böckler-Stiftung, 2015).

Ort dieser Darlegung und damit der darauf gründenden Überwachung und Beratung des Vorstandes ist der Aufsichtsrat. Dies ist vor allem in Krisenzeiten, aber auch in transformativen Phasen wichtig. Gremien wie Aufsichtsräte sind zur Steuerung, Überwachung und Beratung allerdings auch auf eine angemessene Informationsgrundlage angewiesen. Dazu gehört zweifellos auch, dass die mit der Personalstrategie verbundenen Risiken durch und für das Personal in die Berichte und Diskussionen des Aufsichtsrats und den entsprechenden Gremien aufgenommen werden. Hier liegt eine Schwäche der mitbestimmten Unternehmensführung. So beschäftigen sich bislang nur wenige Unternehmen mit Personalstrategien, mit Personalrisiken oder halten gar ein elaboriertes Personalrisikomanagementsystem vor.

Im Hinblick auf strategische Themen zeigen die Ergebnisse des hier vorgelegten Berichts, dass die Personalstrategie bisher eine untergeordnete Rolle in den Unternehmen spielt und dass nur ein geringer Anteil der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat hierauf Einfluss hat. Dabei stellt die Personalpolitik nicht nur auf der operativen, sondern gerade auch auf strategischer Ebene ein zentrales Thema der Mitbestimmung dar. Die Arbeitnehmervertretungen sehen in den personalstrategischen Prozessen im Aufsichtsrat einen wichtigen Hebel, um im Sinne der Arbeitnehmenden eine anschlussfähige Personalstrategie mitzugestalten und damit die Interessen der Mitarbeitenden zu wahren sowie frühzeitig auf Umwelteinflüsse (wie beispielsweise Transformationsprozesse) zu reagieren.

Eine wirksame (Personal-)Strategie gründet idealerweise auf einem ausgeprägten (Personal-)Chancen- und Risikomanagement. Angesprochen auf das Risikomanagement in ihrem Unternehmen bewerteten die Arbeitnehmervertretung dieses generell nur mit einem mittleren Reifegrad. Dabei stach die Einschätzung der Reife des Risikoma-

agementsystems lediglich bei der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche etwas heraus, die gemäß Kreditwesengesetz (§ 25 ff.) zu bestimmten Mindestanforderungen im Risikomanagement verpflichtet sind. Die Zufriedenheit mit der Informationsversorgung des Aufsichtsrats zu Personalrisiken ist im Vergleich zu den Unternehmensrisiken bei allen Unternehmen und Branchen dann noch einmal deutlich schlechter. Gewünscht wird hier v.a. mehr Detailtiefe, eine rechtzeitige und regelmäßige Informationsweitergabe sowie eine konkrete Personalplanung/-strategie. Doch auch in Unternehmen, in denen die Informationen bereitgestellt werden, zeigen sich Herausforderungen. Während ca. 25% keine Probleme bei der Interpretation der bereitgestellten Informationen haben, sind für andere Arbeitnehmervertretungen vor allem der Zeitdruck, fehlendes Fachwissen und Überfrachtung ein Problem. Es konnte aber auch festgestellt werden, dass das unternehmensweite Risikomanagementsystem von einer aktiven Mitgestaltung der Arbeitnehmervertretungen profitiert. Hier bedarf es allerdings einer einerseits ausreichenden, aber nicht überladenen Berichterstattung. Eine unternehmensspezifische Betrachtungsweise sowie eine kontinuierliche und gut kommunizierte Darlegung der Unternehmensrisiken ist essenziell für eine fundierte Debatte im Aufsichtsrat.

(Personal-)Risiken müssen auch und gerade mit Blick auf Transformationsprozesse betrachtet werden. So müssen Unternehmen auch in der Lage sein, auf sich stetig verändernde Risiken zu reagieren. Die Unternehmensstrategie muss dieser Transformation eine Richtung geben und damit verbundene Risiken einbeziehen, vor allem auch für die Belegschaft. Dabei ergeben sich diese Risiken einerseits aus der Strategie selbst (z. B. durch Inkonsistenzen), andererseits aus der mangelhaften Umsetzung (bspw. durch fehlende Abstimmung in verschiedenen Bereichen). In Zeiten der Transformation bedarf es deshalb auch eines umfassenden Konzepts des Risikomanagements, welches die Beachtung der Personalrisiken einbezieht und den Stand der Transformation berücksichtigt. Trotz hoher Betroffenheit von digitaler Transformation, fühlten sich aber weit weniger als die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen ausreichend zum Themenkomplex informiert.

Die Herausforderungen der digitalen Transformation beziehen sich auf alle Bereiche des Unternehmens. Aus den Interviews mit den Arbeitnehmervertretungen wurde ersichtlich, dass hierbei viele personalpolitische Fragen eine Rolle spielen. Gefragt nach den relevantesten Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation, nannten die Arbeitnehmervertretungen das Führungsrisiko am häufigsten, danach folgten das Anpassungsrisiko und das Motivationsrisiko. Die Arbeitnehmervertretungen sehen Personalrisiken im Hinblick auf Transformationsprozesse demnach aus zwei

Perspektiven: Einerseits daraus, dass Mitarbeitende nicht gut in die Transformationsprozesse eingebunden werden können oder wollen (z. B. aus einer fehlenden Motivation der Mitarbeitenden, aber auch falschen Anpassungsprozessen, wodurch Mitarbeitende ungewollt nicht eingebunden werden). Andererseits aus der Befürchtung, dass die Führungskräfte nicht in der Lage sind, die Mitarbeitenden angemessen durch die Transformation zu führen. Unseren Erkenntnissen zufolge häuft sich dieses Problem v. a. in Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten<sup>6</sup>. Idealerweise sollten Personalrisiken im Personalbereich gemanagt und entsprechend auch bearbeitet werden. Das gilt auch und insbesondere für das Führungsrisiko, als wichtigstes Personalrisikofeld im Rahmen der digitalen Transformation. Die Verantwortung für die Führungskräfte liegt jedoch nur in 36,5% der Unternehmen beim Personalressort. Ein weiteres Indiz für die strukturelle Schwäche des Personalbereichs in deutschen Unternehmen.

Unsere Untersuchung bestätigt und unterstreicht den in früheren Studien gewonnenen Eindruck (vgl. z. B. Sasse et al., 2017; Wehner et al., 2017; Weckmüller, 2013, S. 138), dass eine Personalstrategie in vielen Unternehmen nicht vorhanden ist und dass infolgedessen auch die Aufsichtsräte zu wenig Informationen und Einfluss, vor allem hinsichtlich der Personalrisiken und Strategien, erhalten. Warum das jedoch auch für das Gesamtunternehmen wichtig wäre, zeigt der folgende Befund: In Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertretungen (als Personalfachleute im Aufsichtsrat) zufrieden mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken sind, verläuft die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter, das Wissen wird eher geteilt und die Arbeitnehmervertretungen haben mehr Einfluss auf die Personalstrategie. Somit sollte eine Weiterentwicklung der Personalstrategie und des Personalmanagements nicht nur für die

Arbeitnehmerseite, sondern im Sinne des unternehmerischen Erfolges, für alle Akteure eines Unternehmens von besonderem Interesse sein.

Das Thema Personalrisikomanagement sollte somit aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. Nachdem nun die Sichtweise der Arbeitnehmervertretungen betrachtet und in diesem Zwischenbericht dargestellt wurde, wird in einem nächsten Schritt auch die Wahrnehmung der Risikomanager\*innen und Personalmanager\*innen einbezogen werden. Dazu werden im III. und IV. Quartal 2023 in Kooperation mit großen Fachverbänden (BPM, Bundesverband der Personalmanager sowie RMA, Riskmanagement & Rating Association e.V.) entsprechende Onlinebefragungen durchgeführt. Alle gesammelten Erkenntnisse werden dann gemeinsam betrachtet und in einem Abschlussbericht veröffentlicht. Daraus ergibt sich einerseits ein umfassendes Bild des Personalrisikomanagements bei dem der Status Quo und mögliche Verbesserungsbedarfe herausgearbeitet werden. Andererseits sollen diese Erkenntnisse genutzt werden, um ein Modell des strategischen Personalrisikomanagements zu entwickeln, welches für die verschiedenen Akteure im Unternehmen nutzbar sein soll und neben Erläuterungen zu einzelnen Risiken auch konkrete Handlungsempfehlungen im Aufbau geeigneter Managementprozesse und auch im konkreten Umgang mit Personalrisiken enthalten wird. Dabei sollen beispielhaft Maßnahmen verständlich erläutert und den jeweiligen Risikofeldern zugeordnet werden.

Ziel ist die Stärkung der Fach- und Methodenkompetenz der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, so dass diese in der Lage sind, in einem Themenfeld Gestaltungskraft im Transformationsprozess ihrer Unternehmen zu entwickeln, das bis dato deutlich unterbelichtet ist: Das strategische und risiko- sowie chancenbewusste Personalmanagement.

---

<sup>6</sup> Einen Deutungsansatz bieten Heyse et al. (2018). Diese konnten feststellen, dass in mittelständischen Produktionsunternehmen „über 50 % [der Führungskräfte] noch vor kurzem mit dem Begriff der Industrie 4.0 nichts oder wenig anfangen“ konnten (Heyse et al., 2018, S. 14). Es fehlen also gute bzw. es existieren in vielen mittelständischen Betrieben unpassende Führungsmodelle. KMUs sind demnach bislang schlechter auf die digitale Transformation vorbereitet, was die Einschätzung der entsprechenden Arbeitnehmervertretungen widerspiegelt.

## LITERATUR

- Ackermann, K.-F. (Hrsg.) (1999):** Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG; Gabler Verlag Wiesbaden.
- Bruederlin, G. (2020):** Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen. Frankfurter Allgem. Buch.
- Bundeskriminalamt (2021):** Korruption. Bundeslagebild 2020.
- DRSC. (2012):** Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20 (DRS 20) –Konzernlagebericht. [https://www.drsc.de/app/uploads/2017/02/120928\\_DRS\\_20\\_near-final.pdf](https://www.drsc.de/app/uploads/2017/02/120928_DRS_20_near-final.pdf) (Zugriff am 01.02.2023)
- Ergün, I./Kreipl, M. P./Müller, S. (2015):** Stand der Ausgestaltung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen. Controlling, 27(6), 338–343.
- Giertz, J.-P. (2022):** Strategisches Personalmanagement als (mitbestimmter) Prozess. Präsentation im Rahmen des Böckler-Seminars „Personalstrategie: Management eines zentralen Wettbewerbsfaktors“.
- Gleißner, W. (2018):** Prüfung des Risikomanagements – ein Reifegradmodell. Der Aufsichtsrat, 2, 2018, 18–21. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-wirtschaftlicher-mit-betriebsrat-8427.htm> (Zugriff am 01.02.2023)
- Hach, W./Steger, S./Möbus, D./Panizza, P. (2016):** Plan D – konsequent digital. Wie Finanzdienstleister durch End-to-End-Digitalisierung ihre Zukunft sichern. Roland Berger.
- Hans-Böckler-Stiftung (2015):** Wirtschaftlicher mit Betriebsrat. Böckler Impuls, 10.
- Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S./Coester, S. (Eds.). (2018):** Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung: Führung und Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld des digitalen Wandels. Waxmann Verlag.
- Kobi, J. M. (2012):** Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value. Springer-Verlag.
- Massolle, J. (2021):** Die Transformation von Arbeit mitgestalten: Mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen (No. 41). Mitbestimmungspraxis.
- Paul, C. (2005):** Personalrisikomanagement: Bestandsaufnahme und Perspektive (No. 112). Arbeitspapier.
- Rapp, M. S./Wolff, M./Hennig, J. C./Udoieva, I. (2019):** Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung: Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise (No. 424). Study der Hans-Böckler-Stiftung.
- Sasse, J./Sedlacek, B./Geighardt-Knollmann, C. (2011):** DGFP-Studie: HR-Kennzahlen auf dem Prüfstand. DGFP.
- Schellinger, J./Tokarski, K. O./Kissling-Näf, I. (2020):** Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis (p. 434). Springer Nature.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2008):** Klassifikation der Wirtschaftszweige. <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/Klassifikation-wz-2008.html> (Zugriff am 01.03.2023)
- Weckmüller, H. (2013):** Exzellenz im Personalmanagement: neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen (Vol. 4475). Haufe-Lexware.
- Wehner, M./Kabst, R./Meifert, M. (2017):** HR im internationalen Vergleich. Personalmagazin, 2(2017), 14–19.



Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 0

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Claudia Beer  
Referat Personalmanagement und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-184  
[claudia-beer@boeckler.de](mailto:claudia-beer@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 52

ISSN 2366-0449



„Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse“ von Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt und Julia Büchel ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.