

Berger, Thomas B.; Büchel, Julia

Research Report

Strategisches Personalrisikomanagement: Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken Arbeitshilfen für Aufsichtsräte

Mitbestimmungspraxis, No. 61

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Berger, Thomas B.; Büchel, Julia (2024) : Strategisches Personalrisikomanagement: Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, Mitbestimmungspraxis, No. 61, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/304305>

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/>

STRATEGISCHES PERSONAL- RISIKOMANAGEMENT

Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken

Arbeitshilfen für Aufsichtsräte

Thomas Berger und Julia Büchel





STUDY STRATEGISCHES PERSONALRISIKOMANAGEMENT

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat (TUP-AR)“

[Working Paper & Studies – Hans-Böckler-Stiftung](#)
(im Erscheinen)

AUTORENSCHAFT

Thomas Berger

Professor für Betriebswirtschaft an der DHBW Stuttgart
im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen
thomas.berger@dhbw-stuttgart.de

Julia Büchel

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

ANSPRECHPARTNER

Jan-Paul Giertz

Hans-Böckler-Stiftung
Telefon +49 (2 11) 77 78-185
jan-paul-giertz@boeckler.de

STRATEGISCHES PERSONAL- RISIKOMANAGEMENT

**Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken
Arbeitshilfen für Aufsichtsräte**

Thomas Berger und Julia Büchel

ABSTRACT

Personalrisiken sind im Risikokatalog vieler Unternehmen unterrepräsentiert. Das ist deshalb überraschend, weil ein strategisch orientiertes Personalrisikomanagement hilft, z.B. Transformationsprozesse erfolgreich zu managen sowie Fachkräfte und Beschäftigung zu sichern. Auch bestehen klare gesetzliche Verpflichtungen, Personalrisiken zu analysieren und zu berichten. Auf Basis der Ergebnisse des gemeinsam mit der Dualen Hochschule Stuttgart durchgeführten Forschungsprojektes „Transformation und Personalrisiken – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ der Hans-Böckler-Stiftung wurden ein Modell zum strategischen Personalrisikomanagement entwickelt sowie Fallbeispiele, Empfehlungen und hilfreiche Werkzeuge erarbeitet, die Mitbestimmungsakteuren helfen, das Thema Personal in die Risikokataloge ihrer Unternehmen zu bringen und damit zu einem in der Unternehmensführung sichtbaren strategischen Faktor zu machen.

1	Was ist Personalrisikomanagement?	5
2	Erkenntnisse aus der Empirie	6
3	Prozess des (Personal-)Risikomanagements	7
3.1	Risiken identifizieren	7
3.2	Risiken bewerten	8
3.3	Risiken steuern	8
3.4	Risiken überwachen – Dokumentation	9
4	Modell zum strategischen Personalrisikomanagement	9
4.1	Gesellschaftliche Trends und Umwelt	11
4.2	Unternehmensstrategie und Personalstrategie	11
4.3	Psychologischer Arbeitsvertrag und Unternehmenskultur	11
4.4	Operative Prozesse des Personalmanagements entlang des „Employee-Life-Cycle“	12
4.5	Personalrisikofelder	12
5	Fallbeispiele	13
5.1	Modellbezogenes Vorgehen zur Identifikation von Personalrisiken (Fall 1)	13
5.2	Anlass- bzw. projektbezogenes Vorgehen: digitales Transformationsprojekt (Fall 2)	16
	Literatur	19
	Anhang 1: Workshop-Konzept: Personalrisiken	20
	Anhang 2: Leitfragen – Anknüpfungspunkte zur strategischen Bearbeitung von Personalrisiken im Aufsichtsrat	22
	Anhang 3: Bow-Tie-Analyse Vorlage	23

1 WAS IST PERSONALRISIKOMANAGEMENT?

Das Risikomanagement eines Unternehmens muss sich auf alle relevanten Risiken aus den Geschäftstätigkeiten sowie über alle Führungsebenen erstrecken. Zu den gängigsten Risikofeldern gehören z.B. Finanzrisiken, Umfeld- und Branchenrisiken, unternehmensstrategische Risiken, leistungswirtschaftliche Risiken, informationstechnische Risiken und eben auch Personalrisiken. Personalrisiken beziehen sich auf Risiken, die durch oder für das Personal entstehen und sind gegenüber den anderen angesprochenen Risikofeldern jedoch sowohl theoretisch – es gibt kaum wissenschaftliche Empirie zum Thema – als auch praktisch deutlich unterrepräsentiert. Insbesondere die Risiken hinsichtlich strategieadäquater Personalplanung werden im Risikomanagement der meisten Unternehmen nicht hinreichend beachtet (Ergün et al., 2015, S.340; Kobi, 2012, S.19). Dies korrespondiert mit der vielfach gemachten Feststellung, dass relevante, unternehmensbezogene und ausformulierte Personalstrategien generell eher die Ausnahme als die Regel sind (vgl. Sasse et al., 2011; Wehner et al., 2017; Giertz/Schaaf, 2021; Berger et al., 2023). Ein wirksames und strategiebezogenes Personalrisikomanagement ermöglicht es jedoch, sich rechtzeitig mit den personalwirtschaftlichen Risikopotenzialen auseinanderzusetzen und somit aus einem potenziellen Personalrisiko gegebenenfalls sogar eine Chance für das Unternehmen zu gestalten. Konkret kann es dazu beitragen, Mitarbeitende zu halten und zu gewinnen, Kosten einzusparen und trägt somit zum Erfolg des Unternehmens bei. So können beispielsweise durch Reduzierung von Fehlrekrutierungen, Kündigungen oder Abwesenheiten enorme Kosten eingespart werden. Diese Argumentation kann vor allem der Unternehmensführung oft als „Augenöffner“ bezüglich der Relevanz eines strategischen Personalrisikomanagements dienen. Welche strategischen und operativen Maßnahmen hierbei relevant sind, soll diese Arbeitshilfe verdeutlichen.

Gerade gesellschaftliche Transformationsprozesse führen dazu, dass sich Personalrisikofelder verändern. Sie wirken auf die Art der Beschäftigung, die Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, die Geschäftsmodelle, die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten sowie das Management generell. Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ haben wir Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, Vertretungen aus dem Personalmanagement sowie Risikomanagement nach ihrer Perspektive auf die Themen Personalrisiken, Strategie und Transformationsprozesse gefragt. Dadurch sollte einerseits eine empirische Basis gelegt werden (hier geht's zur Study: „[Strategisches Personalrisikomanagement](#)“). Andererseits

sollten Arbeitshilfen entwickelt werden, um die Fach- und Methodenkompetenzen von Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken und ihnen wirksame Instrumente an die Hand zu geben, ihre Gestaltungskraft im Rahmen der Transformationsprozesse eines Unternehmens auch gezielt und wirksam auszuüben. Daneben können und sollen jedoch explizit weitere Mitbestimmungsakteure und auch Managementvertretungen (z.B. im Personal- oder Risikomanagement) von dieser Handlungshilfe profitieren.

Infobox 1



In dieser Arbeitshilfe werden Grundlagen geklärt, in den Forschungskontext eingeordnet sowie ein Modell zum strategischen Personalrisikomanagement vorgestellt und anhand eines Fallbeispiels erklärt. Rund um das Thema stellen sich jedoch noch weitere Fragen. Welche rechtlichen Grundlagen gibt es überhaupt? Welche Unternehmensakteure sind hier in der Pflicht? Wer kann Informationen liefern? Diese und weitere Fragen werden im „[Wissen Kompakt: Personalrisikomanagement](#)“ besprochen.

Mit der hier vorgelegten Arbeitshilfe möchten wir Mitbestimmungsakteure in ihrer Arbeit unterstützen, indem wir den Prozess des Personalrisikomanagements in der Praxis erläutern und anhand von Fallbeispielen darstellen. Dafür werden zunächst Erkenntnisse aus unserer Study beschrieben. Anschließend klären wir die Frage, wie man systematisch mit Personalrisiken umgehen kann (Risikozyklus) und stellen das von uns entwickelte Modell zum Personalrisikomanagement vor. Dieses Modell kann vor allem auf strategischer Ebene helfen, einen Überblick über die relevantesten Personalrisikofelder im jeweiligen Unternehmen zu erhalten und somit als Steuerungsansatz in der Aufsichtsratsarbeit dienen. Es kann dazu beitragen, Transformationsprozesse besser im Blick zu behalten und letztendlich die Relevanz von Personalrisiken im Risikokatalog von Unternehmen zu stärken. In letzter und wichtigster Konsequenz ist die klare Benennung spezifischer Personalrisiken zentrale Grundlage einer wirksamen und strategieinduzierten Personalarbeit. Anhand exemplarischer Fallbeispiele wird verdeutlicht, wie Personalrisikomanagement in der Praxis aussehen kann und welche Erfolgsfaktoren dabei entscheidend sind.

Zunächst möchten wir mit einigen zentralen Leitsätzen rund um das Thema Personalrisikomanagement beginnen, die als essenzielle Erkenntnisse

unseres Projekts entstanden sind und zur generellen Orientierung dienen sollen:

- 1 Personalrisikomanagement beginnt auf strategischer Ebene.
- 2 Das Thema ist komplex, kann jedoch mit passenden Methodiken heruntergebrochen, vereinfacht und handhabbar gemacht werden.
- 3 Personalrisiken müssen wie alle Arten von Risiken analysiert werden, dazu gibt es auch gesetzliche Verpflichtungen.
- 4 Personalrisiken zu quantifizieren, ist möglich.
- 5 Auf strategischer Ebene wird nicht gerechnet, jedoch soll diese Arbeitshilfe dabei helfen nachzuvollziehen, was gerechnet wurde sowie die Rechenwege und -methoden zu veranschaulichen.
- 6 Das Thema betrifft nicht nur die Personalabteilung, sondern muss von allen Seiten gemeinsam betrachtet und bearbeitet werden (Risikomanagement, Personalmanagement, Mitbestimmungsperspektive, Unternehmensführung).
- 7 Risikomanagement ist ein Prozess! Risiken verändern sich, müssen immer wieder neu bewertet und als Teil des strategischen Managements einbezogen werden.
- 8 Es gibt keine einfachen Checklisten, die man „abhaken“ kann. Jedes Unternehmen ist individuell und die Betrachtung von Personalrisiken ist entsprechend spezifisch.

2 ERKENNTNISSE AUS DER EMPIRIE

Teil des Projektes „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ war es, den Status quo sowie das Zusammenspiel der Themenfelder Personalstrategie, Personalrisiko und digitale Transformationsprozesse zu erfassen.

Dabei zeigte sich, dass eine Personalstrategie im Vergleich zur Unternehmensstrategie nur in wenigen Unternehmen etabliert war. Außerdem war diese selten mit der Unternehmensstrategie verknüpft und wurde weniger häufig diskutiert. Ein ähnliches Bild zeigte sich auch bei der Frage zur Informationslage von Risiken im Aufsichtsrat. Während etwa 70% der Arbeitnehmervertretungen mit der Informationslage zu Unternehmensrisiken zufrieden waren, galt dies bei Informationen über Personalrisiken nur für 40%. Die Arbeitnehmervertretungen wünschten sich hier vor allem eine rechtzeitige und regelmäßige Informationsweitergabe sowie mehr Detailtiefe.

Aus Sicht des ebenfalls befragten Personalmanagements werden Personalrisiken bislang nur in etwa der Hälfte der Unternehmen systematisch identifiziert und gemessen. Dabei verläuft dieser

Prozess in Unternehmen mit einer schriftlich fixierten Personalstrategie bereits besser.

Aus der Befragung der Risikomanager*innen wissen wir, dass beim Managen der Personalrisiken bislang zu wenig Gebrauch von Kennzahlen gemacht wird. Dabei ist das Risikomanagement auf diese Kennzahlen des Personalmanagements angewiesen, um eine fundierte Quantifizierung von Personalrisiken durchführen zu können. Dabei zeigt unsere Studie, dass das Personalmanagement auch aus Sicht des Risikomanagements ausreichende Fähigkeiten besitzt, um Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements zu übernehmen. Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat sind jedoch auf eine angemessene Informationsgrundlage, d. h. insbesondere belastbare Kennzahlen und Quantifizierungen im Personalbereich, angewiesen, um aktiv mitarbeiten zu können. Das gilt vor allem in Krisenzeiten, aber auch in Zeiten der Transformation/Umstrukturierung. Die gute und belastbare Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement, Risikomanagement und den Mitbestimmungsakteuren ist gerade bei solchen Herausforderungen von enormer Bedeutung.

Im Hinblick auf konkrete Personalrisikofelder sehen die verschiedenen Unternehmensakteure sehr ähnliche aktuelle Herausforderungen: Besonders relevant sind vor allem Motivations- und Anpassungsrisiken. Auch Engpässe und Führungsmängel werden als relevante Risiken beschrieben. Risiken durch das Personalmanagement, also eine unzureichende Performance der Personalabteilungen, hält nur noch die Hälfte der Befragten für relevant.

Hier ergibt sich ein einheitliches Bild: Personalrisiken sind nicht nur aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen, sondern auch aus der Perspektive des Risikomanagements sowie des Personalmanagements eine potenziell relevante und bis dato unterschätzte Größe im Risikokatalog der Unternehmen.

Sozialwissenschaftliche Methoden bieten uns die Möglichkeit, weitere Zusammenhänge aus der gesammelten Empirie herauszuarbeiten, die von Bedeutung sein könnten. Diese Zusammenhänge können als Indizien dafür dienen, dass ein wirksames Personalrisikomanagement ein belastbarer Marker für gute Unternehmensführung ist.

Es lohnt sich aus Sicht einer verbesserten Aufsichtsratsarbeit, Personalrisiken und Personalmanagement-Themen stärker einzubeziehen. Wir konnten im Rahmen des Forschungsprojektes feststellen, dass in Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertretungen mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken zufrieden sind, die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter verläuft, das Wissen eher geteilt wird und die Arbeitnehmervertretungen mehr Einfluss auf die Personalstrategie haben.

Unsere Studie hat auch eine Gruppe von „Top“-Unternehmen herausarbeiten können, die ausgereifere Unternehmensprozesse vorweisen und in allen von uns betrachteten Bereichen

– Unternehmensstrategie (und deren Diskussion), Personalmanagement und Risikomanagement sowie Informationsversorgung – durchweg höhere Bewertungen der Zufriedenheit durch die Arbeitnehmervertretungen erhielten. Diese Unternehmen haben also nicht nur in einem Bereich ausgereifere Prozesse, sondern in allen von uns untersuchten Bereichen. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die in zwei Bereichen eine hohe Reife aufweisen, auch in anderen Bereichen über einen hohen Reifegrad verfügen.

Risiken durch eigenes Handeln abschwächen oder verstärken können. Hinzu kommt, dass die Folgen des Wirkens der einzelnen Mitarbeitenden und deren Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zwar unbestritten sind, jedoch auf den ersten Blick schwer bis gar nicht abzugrenzen und zu analysieren (v.a. auch zu quantifizieren) sind. Unsere zentrale These ist jedoch (s.o.), dass die Quantifizierung von Personalrisiken zwar anspruchsvoll, aber möglich und im Ergebnis in vergleichbarer Weise belastbar ist, wie etwa bei Finanzrisiken.

3 PROZESS DES (PERSONAL-) RISIKOMANAGEMENTS

Risikomanagement ist ein Prozess! Risiken verändern sich, einige werden weniger relevant, andere kommen neu hinzu. Es ist also essenziell, Risiken immer wieder neu zu analysieren. Daher müssen sie zunächst identifiziert werden, bevor sie bewertet und Steuerungsmaßnahmen initiiert werden können. Schlussendlich müssen die Ergebnisse dokumentiert und den Organen der Unternehmensführung (Vorstand, Aufsichtsrat gem. § 91 Abs. 2 u. § 111 AktG) oder auch dem Wirtschaftsausschuss (§ 106 Abs. 1 und insbes. Abs. 3 Satz 10 BetrVG) berichtet werden (siehe *Abbildung 1*).

Hierbei ist zu beachten, dass sich die Identifikation und vor allem die Bewertung von Risiken im Bereich Personal von anderen Risikoarten unterscheidet, da Personen selbst auch Handelnde mit eigenen Motiven und Bedürfnissen sind, die

3.1 Risiken identifizieren

Die erste Phase des Risikomanagementprozesses ist eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der Personalrisiken. Als Struktur zur Orientierung der Identifikation bieten sich verschiedene Modelle oder Übersichten an (siehe hierzu unser Modell zum strategischen Personalrisikomanagement in *Kapitel 4*).

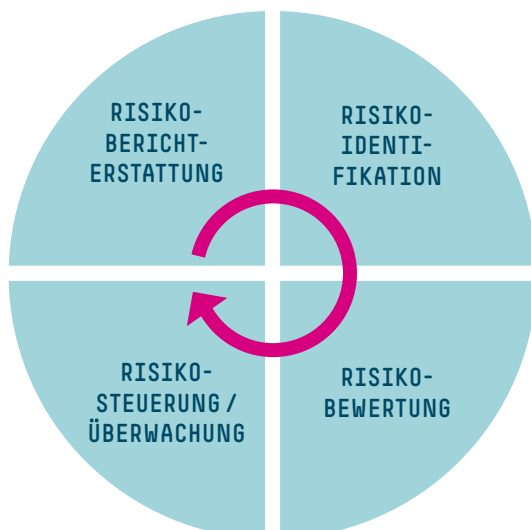
Für die Identifikation der Risiken selbst können dann Prozessanalysen, Datenauswertungen, Workshops, Interviews oder spezielle Checklisten genutzt werden. Dazu sollten auch spezielle Methoden oder Quellen aus dem Personalmanagement herangezogen werden wie z. B. Protokolle von Austritts- oder Mitarbeitergesprächen, Ergebnisse von 360-Grad-Feedbackgesprächen oder Mitarbeiterbefragungen. Diese Methoden bieten sich auch in Kombination mit anderen Verfahren an, z. B. als Teil eines Workshops oder bei Interviews.

Dabei sollte bei der Identifikation auch stets die Relevanz eines Risikos beachtet werden. Dazu wird ein monetärer Wert festgelegt, ab dem ein Risiko als relevant angesehen wird, z. B. mit Bezug zum Budget oder zum Eigenkapital. Typischerweise werden dazu mehrere Stufen von Relevanzen abgeleitet (hier am Beispiel eines Unternehmens mit 100 Mio. € Eigenkapital):

- 1 Unbedeutende Risiken, die das Budget, die Ziele, das Image oder den Unternehmenswert nicht spürbar beeinflussen (z. B. monetär unter 250.000 € Schadenspotenzial).
- 2 Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung bewirken (z. B. monetär mindestens 250.000 € und maximal 1 Mio. € Schadenspotenzial).
- 3 Bedeutende Risiken, die das Budget, die Ziele, das Image oder den Unternehmenswert stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen (z. B. monetär 1–5 Mio. € Schadenspotenzial).
- 4 Schwerwiegende Risiken, die das Budget, die Ziele, das Image oder den Unternehmenswert sehr stark beeinflussen oder den Unternehmenswert erheblich reduzieren können (z. B. monetär 5–20 Mio. € Schadenspotenzial).

Abbildung 1

Risikomanagementprozess



Quelle: eigene Darstellung

- 5 Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten (z. B. monetär über 20 Mio. € Schadenspotenzial).

Die Grenzen der monetären Bezugsgröße sollten in Abhängigkeit der Risikotragfähigkeit¹ des Unternehmens definiert werden. So kann die Grenze für eine Bestandsgefährdung in Bezug auf das Eigenkapital definiert werden. Es sollte auch versucht werden, Bezugsgrößen in Relation zur Imagewirkung oder ggf. in Bezug auf Risiken für Leib und Leben zu definieren, um auch diese Fälle klassifizieren zu können. Es kann hier auch sinnvoll sein, für das Personalmanagement selbst eine zweite Relevanzskala zu definieren, die sich nicht auf die Größe des gesamten Unternehmens bezieht, sondern auf den Bereich Personalmanagement. So könnten sich die Stufen 1 bis 3 am Budget des Personalmanagements orientieren und erst ab Stufe 4 und 5 die Klassifizierung des Gesamtunternehmens für die Relevanzableitung herangezogen werden. Typischerweise werden anschließend nur noch Risiken, die mindestens der Stufe 3 entsprechen, vertieft analysiert und monetär bewertet, damit eine Fokussierung auf die relevantesten Risiken stattfindet und eine potenzielle „Verzettelung“ vermieden wird.

3.2 Risiken bewerten

Ausgehend von den definierten Relevanzklassen sollten schließlich die Risiken, die relevant sind, sprich mindestens die Stufe 2 oder 3 erfüllen, weiter analysiert und quantifiziert werden. Das heißt, dass die Relevanz zunächst als Abbruchkriterium für vertiefende Analysen fungiert, um sich auf die wesentlichen Risiken zu fokussieren. Danach sollte für die relevanten Risiken eine Quantifizierung durchgeführt werden. Hierzu können vor allem die drei „Verteilungsfunktionen“ Drei-Punkt-Schätzung, Dreiecksverteilung sowie Gleichverteilung herangezogen werden, eventuell kombiniert mit der Normalverteilung. Die Normalverteilung sollte dann herangezogen werden, wenn Planpositionen um einen Wert schwanken. In diesem Fall wäre hier die Schwankung der Personalkosten allgemein ein Anwendungsfall. Im Folgenden wird diese Verteilung jedoch nicht weiter herangezogen, da es sich zum einen um eine bekannte Verteilungsfunktion handelt und es sich zum anderen bei der Anwendung oftmals um hoch aggregierte Positionen wie „Personalkosten gesamt“ handelt. Dies ist nur bei einer groben Abschätzung der Risikohöhe, z. B. auf Basis von Bilanzdaten, sinnvoll.

Die Drei-Punkt-Schätzung verlangt die Angabe von drei möglichen Szenarien (minimales, mittleres/wahrscheinliches und maximales Szenario), jeweils mit einer Schadenshöhe und einer dazugehörigen Wahrscheinlichkeit. Sinnvoll ist diese Verteilungsfunktion immer dann, wenn Risiken fest definierte Werte erreichen können, was eher selten der Fall sein wird.

Die Dreiecksverteilung ist eine Erweiterung der Drei-Punkt-Schätzung. Hier werden ebenfalls die drei Punkte (minimale, mittlere/wahrscheinliche und maximale Ausprägung) angegeben. Im Gegensatz zur Drei-Punkt-Schätzung können jedoch auch Szenarien zwischen der minimalen und maximalen Ausprägung auftreten. Hier müssen keine Angaben zur Wahrscheinlichkeit der einzelnen Punkte gemacht werden.

Die Gleichverteilung hingegen ist die Verteilung, die immer dann herangezogen werden sollte, wenn keine detaillierteren Daten über Wahrscheinlichkeiten vorliegen. So weiß man z. B. im Fall des Schlüsselpersonenausfalls, dass der Verlust zwar zwischen 0 € und x € liegt, jedoch nicht, welcher Betrag wahrscheinlicher ist. Damit werden alle Szenarien zwischen der unteren und oberen Grenze als gleich wahrscheinlich angesehen.

Alle Ergebnisse werden üblicherweise in einem Risikoinventar festgehalten, das alle wesentlichen Informationen für das Risikomanagement in einer Übersicht zeigt. Dabei werden die Risiken nach der Relevanz sortiert und mit Informationen zur monetären Bewertung übersichtlich dargestellt. Tabelle 1 ist ein Beispiel hierfür.

3.3 Risiken steuern

Die Risikosteuerung hat zum Ziel, negative Risikowirkungen zu reduzieren und Chancen zu nutzen. Es steht eine Reihe allgemeiner und besonderer Instrumente zur Verfügung, um Personalrisiken zu beeinflussen bzw. zu bewältigen. Die klassischen Instrumente des Risikomanagements wie Versicherungen oder Finanzprodukte kommen häufig nicht infrage, um Personalrisiken reduzieren zu können. Allerdings gibt es auch in diesem Bereich Versicherungen, z. B. gegen den Ausfall von Schlüsselpersonen. Meist jedoch kommen die klassischen Instrumente des Personalmanagements zum Einsatz, weniger spezielle Instrumente für das Personalrisikomanagement. So werden alle typischen Maßnahmen zur Bindung von Personal auch gegen mögliche Austrittsrisiken wirksam sein (wie z. B. ein Retentionmanagement, Entgeltsysteme etc.). Maßnahmen wie Nachfolgeplanungen zur Vermeidung von Engpassrisiken oder Mentoring und Coaching zur Reduzierung des Austrittsrisikos sowie des Führungsrisikos sind weitere Beispiele.

Es sollte auch Wert auf eine Früherkennung gelegt werden, nicht nur auf eine Steuerung von Risiken, wenn diese bereits konkret sind. Hier

¹ Die Risikotragfähigkeit beschreibt das maximale Risikoausmaß, welches das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann

Beispielhaftes Risikoinventar

Relevanz von 1 (niedrig) bis 5 (hoch)

Bezeichnung	Ansprechperson	Relevanz	Verteilung	Höchstschaden
Sinkende Arbeitgeberattraktivität	Frau Rainer	4	Dreiecksverteilung	6,2 Mio. €
Mangelhaft abgestimmte Personalstrategie zwischen den BU's	Herr Cainar	4	Gleichverteilung	5,7 Mio. €
Währung USD/EUR	Frau Avritos	3	Dreiecksverteilung	3,3 Mio. €
Zinsanstieg	Frau Avritos	3	Dreiecksverteilung	2,8 Mio. €
Personalplanung Konzern	Herr Malika	2	Drei-Punkt-Schätzung	1,7 Mio. €
Schlüsselpersonen BU Diamant	Herr Schoster	2	Dreiecksverteilung	1,5 Mio. €

Quelle: eigene Darstellung



sollten Ressourcen in die Aufklärung über Trends und Veränderungen fließen. Auch die Nutzung von Kennzahlen als Teil der Risikosteuerung bzw. der Früherkennung ist sinnvoll (in „[Wissen Kompakt: Personalrisikomanagement](#)“ haben wir eine Auflistung gängiger Kennzahlen erstellt).

3.4 Risiken überwachen – Dokumentation

Die Risikoüberwachung dient dazu sicherzustellen, dass Maßnahmen auch tatsächlich durchgeführt werden, wirksam und effizient sind. Dazu ist ein geeignetes Überwachungssystem einzurichten. Teilweise handelt es sich hierbei um Kontrollen, die in die Abläufe fest eingebaut sind, vergleichbar etwa mit der Überwachung der Einhaltung von Meldegrenzen bei der Compliance oder der Genehmigung und Kontrolle der Risikoberichterstattung bzw. allgemein der Dokumentation. So kann notfalls für Dritte belegt werden, dass die Risikosteuerung tatsächlich „gelebt“ wird. Deshalb sollte auch eine Dokumentation zum System und den Maßnahmen erfolgen. Falls eine Interne Revision vorhanden ist, sollte diese auch eine regelmäßige Prüfung vornehmen. Hier geht es vor allem um die vollständige Erfassung aller Personalrisikofelder und -arten, die Wirksamkeit und Angemessenheit der Maßnahmen sowie die kontinuierliche Anwendung der Maßnahmen und die Einhaltung der integrierten Kontrollen.

→ Empfehlung:

Etablieren von auf das Unternehmen abgestimmten Sets aus Kennzahlen, Indikatoren oder Standards, entweder für jede Risikoart oder jedes Prozesselement. Für diese Kennzahlen sollten Schwellenwerte etabliert und engmaschig verfolgt werden. Dabei ist es wichtig, dass die Kennzahlen immer in Relation zum Unternehmenskontext gesetzt und eingeordnet werden.

4 MODELL ZUM STRATEGISCHEN PERSONALRISIKOMANAGEMENT

Personalrisiken werden bislang meist nicht gesondert betrachtet, sondern im Rahmen bestehender Risikomanagementsysteme als eine Kategorie summarisch analysiert (siehe z. B. die Darstellung bei Gleißner [2023]). Bestehende Konzeptionen zum Personalrisikomanagement wie von Kobi (2012) oder Ackermann (1999) decken zwar verschiedene Aspekte des Personalrisikos ab und unterscheiden dabei verschiedene Arten von Personalrisiken, haben jedoch in der Regel keinen Bezug zum strategischen Management, zur Unternehmensumwelt oder der Unternehmenskultur. Wir haben daher ein

Modell zum strategischen Personalrisikomanagement entwickelt, welches verschiedene Arten von Personalrisiken mit der Prozessebene des Personalmanagements sowie der strategischen Ebene verknüpft (Abbildung 2).

Das Modell hat den Zweck, dabei zu unterstützen, einzelne Personalrisiken als Teil der regulären Risikomanagementprozesse analysieren zu können und so auch eine Integration in ein existierendes Risikomanagementsystem zu ermöglichen. Es bietet aber auch die Möglichkeit, durch eine anlassbezogene Betrachtungsweise wie z. B. bei speziellen Projekten aktiv eine Analyse zu begleiten und ein vorausschauendes Steuern der Risiken zu erlauben.

Das Modell dient ebenso ...

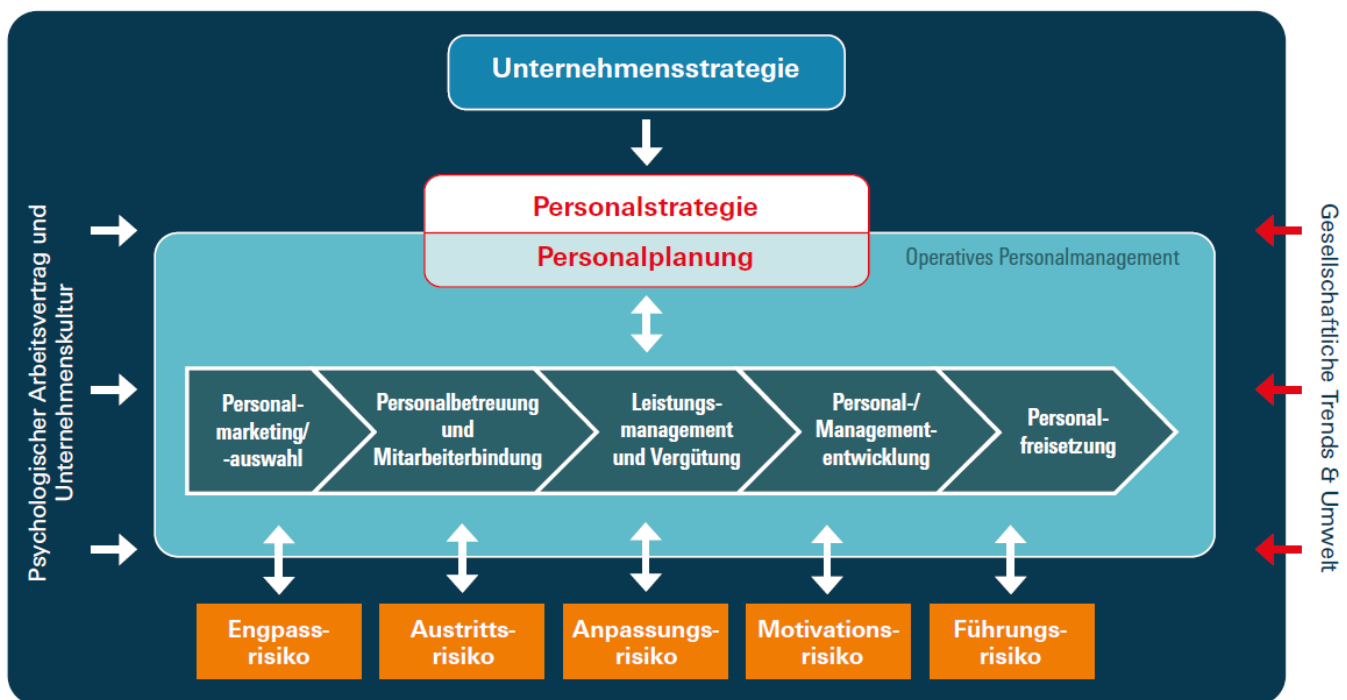
- dazu, einen Überblick über die relevantesten Personalrisikobereiche im Unternehmen zu geben, um potenzielle Risiken identifizieren zu können und damit auch die Mitbestimmungs-

akteure und das Personalmanagement in ihrer Arbeit zu unterstützen;

- als Steuerungsansatz in der Aufsichtsratsarbeit durch die Möglichkeit, gezielt nach einzelnen Aspekten des Personalrisikomanagements nachfragen zu können und durch den Rahmencharakter auch die Fach- und Methodenkompetenz zu stärken;
- dazu, Transformationsprozesse besser im Blick zu behalten, da die Auswirkungen der Transformation für die einzelnen Komponenten des Modells konkret zugeordnet und dabei auch Verantwortlichkeiten für die Steuerung festgelegt werden können;
- dazu, die Relevanz von Personalrisiken im Risikokatalog des Unternehmens zu stärken, da so das Gesamtkonstrukt Personalrisiken konkretisiert und der Bezug zur strategischen Ebene hergestellt werden können.

Abbildung 2

Modell des strategischen Personalrisikomanagements



Das Modell zum strategischen Personalrisikomanagement besteht aus mehreren Bausteinen. Hierbei ist zu beachten, dass die Bausteine nicht überschneidungsfrei sind. So kann ein Motivationsrisiko beispielsweise aus einer Unzufriedenheit mit der Vergütung, falscher Führung sowie einer Diskrepanz zwischen dem Arbeitgeberimage und den tatsächlichen Bedingungen im Unternehmen entstehen. Ziel ist es jedoch nicht, alle Einflussfaktoren exakt zu bestimmen. Dies ist allein deshalb nicht möglich, da menschliches Verhalten auf unzählige Faktoren zurückzuführen ist. Vielmehr geht es darum, sich einzelnen Personalrisiken so genau wie möglich zu nähern, diese zu identifizieren, mögliche Ursachen und somit Steuerungsansätze zu finden (Stichwort „Bow-Tie-Analyse“, siehe [Abbildung 3](#)). Durch diese genaue Betrachtungsweise ist es möglich, sich einer Quantifizierung anzunähern und die Relevanz des Personalrisikos im Risikokatalog des Unternehmens adäquat darzustellen.

4.1 Gesellschaftliche Trends und Umwelt

Unternehmen agieren immer im Kontext äußerer Einflüsse. Typische Beispiele sind der demografische Wandel, der Fachkräftemangel oder die digitale Transformation. Aus diesen Einflüssen ergeben sich (Personal-)Risiken als Chancen und Gefahren. So müssen Mitarbeitende beispielsweise ausreichend auf Veränderungen wie Digitalisierungsmaßnahmen vorbereitet und durch die Transformation begleitet werden, damit nicht erhöhte Anpassungs- und Motivationsrisiken die Folge sind. Entlang des Modells lässt sich herausarbeiten, auf welche Prozesse die gesellschaftlichen Trends einwirken. Somit kann ein Plan entstehen, um diese erfolgreich in das Unternehmen zu integrieren. Eine ausführliche Beschreibung verschiedener Trends im Kontext von Personalrisiken ist nachzulesen z. B. bei Klaffke (2009).

Leitfragen

- Welche äußeren Einflüsse sind für unser Unternehmen relevant (auch: Welche könnten noch relevant werden? Siehe hierzu „[Werkzeugkasten Szenarien](#)“).
- Auf welche Bereiche des Unternehmens hat der Veränderungsprozess Einfluss und was sind mögliche Konsequenzen für das Personal?
- Mit welchen Maßnahmen kann entsprechend frühzeitig reagiert werden und sind diese bereits geplant?
- Werden diese bereits aufgenommen und auf Personalrisiken hin geprüft?

In vielen Unternehmen werden Trends aus dem Unternehmensumfeld bereits regelmäßig analysiert, unabhängig von einem Personalrisikomanagement. Dies muss nicht zwingend im Personalmanagement erfolgen. Im Alltag werden diese Trends als Startpunkt für eine Diskussion genutzt.

4.2 Unternehmensstrategie und Personalstrategie

Prinzipiell stellt es ein erhöhtes Risiko dar, wenn die Personalstrategie nicht von der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde bzw. gar keine Personalstrategie vorhanden ist. Eine Personalstrategie, die sich beispielsweise nicht an die Unternehmensstrategie der Expansion und des Wachstums anpasst sowie keine Personalbeschaffungsmaßnahmen in den Fokus rückt, stellt ein Risiko dar. Die Personalstrategie muss also immer im Hinblick auf Unternehmensstrategie und Unternehmensziele entwickelt werden. Dabei muss die Personalstrategie stetig reflektiert und angepasst werden. Setzt die Unternehmensstrategie beispielsweise einen Schwerpunkt auf Diversität im Unternehmen, so muss die Personalstrategie entsprechend ausgerichtet werden.

Leitfragen

- Gibt es eine Personalstrategie und wenn ja, ist diese von der Unternehmensstrategie abgeleitet und stimmig dazu?
- Wird die Personalstrategie regelmäßig (auch im Aufsichtsrat) diskutiert und angepasst?
- Werden bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens die Auswirkungen (Gefahren und Chancen) auf das Personal berücksichtigt?
- Wird die Personalstrategie von allen wesentlichen Akteuren ähnlich interpretiert?
- Ist die Personalplanung stringent aus der Personalstrategie abgeleitet und zu dieser passend?
- Welche Risiken ergeben sich aus der Umsetzung der Personalstrategie (z. B. zu den notwendigen Ressourcen)?

4.3 Psychologischer Arbeitsvertrag und Unternehmenskultur

Das Modell beinhaltet weiterhin Risiken aus dem sogenannten psychologischen Arbeitsvertrag (Kobi 2012) und der Unternehmenskultur. Dabei beschreibt der psychologische Arbeitsvertrag eine soziale Erwartungshaltung des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin an den Arbeitgeber (z. B. Beschäftigungssicherheit, Work-Life-Balance,

Wertschätzung) und des Arbeitgebers an den Arbeitnehmenden (z. B. Leistung, Engagement). Wird diese Erwartungshaltung nicht erfüllt, kann dies zu erhöhten Risiken führen (Kündigung, Leistungsreduktion etc.).

Leitfragen

- Passt das Arbeitgeberimage zu unserer Unternehmenskultur?
- Passen die Erwartungshaltungen beider Parteien zueinander?
- Werden die Werte und Normen des Unternehmens adäquat transportiert und gelebt?
- Spiegelt sich die Unternehmenskultur insbesondere im Führungsverhalten?
- Welche personalpolitischen Maßnahmen zahlen auf die (Weiter-)Entwicklung der Unternehmenskultur ein?
- Indikatoren: Kummerkästen, MAB, Informationen des BR

4.4 Operative Prozesse des Personalmanagements entlang des „Employee-Life-Cycle“

Die operativen Personalmanagementprozesse vom Personalmarketing bis zur Freisetzung sind die sichtbarsten Elemente der Personalarbeit. In einigen Unternehmen werden sie auch in ausdifferenzierten Unterabteilungen ausgeführt (z. B. der Recruiting-Abteilung). Hier ergeben sich Risiken entlang der verschiedenen Personalmanagement-Tätigkeiten. Viele Unternehmen definieren für ihr Personalmanagement den sogenannten Employee-Life-Cycle und gestalten das Angebot des Personalmanagements entlang dieses Zyklus. Typische Elemente entlang des Employee-Life-Cycle sind: Personalmarketing/-auswahl, Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung, Leistungsmanagement und Vergütung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Felder bietet die DGFP in ihrer „Langzeitstudie professionelles Personalmanagement“ (2012). Außerdem zeigt Paul (2005, S. 37 ff.) ausführliche Maßnahmen zur Bewältigung von Personalrisiken entlang des Employee-Life-Cycle. Prinzipiell kann hier jedoch jede unternehmensspezifische Konzeption bzw. Schwerpunktsetzung abgebildet werden.

Leitfragen

- Wird regelmäßig evaluiert, ob die bestehenden Methoden und Ressourcen sowie die daraus abgeleiteten Angebote des Personalmanagements effektiv und effizient sind? Die Erkenntnisse aus diesen Analysen stellen eine solide Grundlage für die

Betrachtung möglicher Risiken dar.

- Werden auch Beziehungen zur strategischen Ebene der Personalplanung oder der Personalstrategie hergestellt und die operativen Maßnahmen zu diesen passend gestaltet?
- Danach werden alle operativen Schritte nach deren potenziellen Störungen oder Bedrohungen untersucht. Eventuell sind auch bereits konkrete Zwischenfälle aufgetreten, die hier einbezogen werden können.

Oftmals können hier auch Kennzahlen sinnvolle Unterstützung bieten. Beispiele für diese Kennzahlen finden sich in unserer [Kennzahlenliste](#). Eine ausführliche Beschreibung der Kennzahlen entlang des Employee-Life-Cycle bietet van Bentum (2023).

4.5 Personalrisikofelder

Beschrieben werden im Rahmen des Modells außerdem die wichtigsten Personalrisikofelder aus Theorie und Praxis, die alle anderen Elemente des Modells beeinflussen bzw. aus diesen entstehen können. Kobi (2012) bietet eine ausführliche Beschreibung dieser Personalrisiken inklusive operativer und strategischer Steuerungsansätze. Zu den Personalrisiken in unserem Modell gehören:

- **Engpassrisiken:** das Fehlen von Leistungsträgern (Strategische Personalplanung, insbesondere Bedarfsermittlung, Beschaffung und Personalentwicklung als personalpolitisches Handlungsfeld),
- **Austrittsrisiken:** Bestimmte Schlüsselpersonen und austrittsgefährdete Mitarbeitende müssten im Unternehmen gehalten werden (Retentionmanagement als personalpolitisches Handlungsfeld),
- **Anpassungsrisiken:** falsch qualifizierte Mitarbeitende. Zur Prävention ist es notwendig, Umschulungen und Neuqualifizierungen oder weitergehende Maßnahmen der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung durchzuführen (PE und OE),
- **Motivationsrisiken:** Motivationsverlust zeichnet sich aus durch das Zurückhalten von Leistung, geringes Engagement, Überlastung und innere Kündigung (Einfluss nehmen eine breite Palette personalpolitischer Maßnahmen, z. B. bis in den Bereich Diversity & Inclusion, Employer Branding u. ä., aber auch externe Einflussfaktoren wie Tarifbindung),
- **Führungsrisiken:** Führungskräfte handeln nicht adäquat auf die Situation oder die Personen oder das Leitbild abgestimmt (hier sind personalpolitische Einflussfaktoren und Entscheidungspunkte wie Führungsspanne,

Karriereentwicklung, Führungskräftebildungen u. ä. wirksam).

Zu beachten ist dabei, dass sich die Bausteine im Modell teilweise gegenseitig beeinflussen und deshalb nicht klar voneinander abzugrenzen sind. So kann ein Motivationsrisiko beispielsweise auf ein fehlerhaftes Vergütungsmanagement zurückzuführen sein und im Austritt von Mitarbeitenden münden. Es geht jedoch primär nicht darum, überschneidungsfreie Risikofelder zu erarbeiten, vielmehr soll das Modell verschiedene Anhaltspunkte schaffen, Personalrisiken analysieren, um bewerten zu können. Die Ursachen dienen somit als Anhaltspunkte für unternehmensspezifische Identifikation, Benennung und Quantifizierung von Personalrisiken sowie deren sachgerechte Evaluation.

5 FALLBEISPIELE

Der theoretische Rahmen eines strategischen Personalrisikomanagements wurde in den vorherigen Kapiteln besprochen. Wie ein praktischer Umgang mit dem Modell zum strategischen Personalrisikomanagement aussehen kann, möchten wir anhand zwei praxisorientierter Beispiele erläutern. Kapitel 5.1 beschreibt einen breiteren, modellbezogenen Ansatz, bei dem es darum geht, zur Identifikation von Personalrisiken risikomanagementbezogen vorzugehen. Daneben bezieht sich das Fallbeispiel in Kapitel 5.2 auf ein anlass- bzw. projektbezogenes Vorgehen. Außerdem wird in Anhang 1 ein beispielhaftes Workshop-Konzept vorgestellt, welches für die praktische Bearbeitung von Personalrisiken im Unternehmen genutzt werden kann. In Anhang 2 finden sich Leitfragen mit Anknüpfungspunkten zur strategischen Arbeit im Aufsichtsrat.

Die anlass- bzw. projektbezogene Vorgehensweise ist dann sinnvoll, wenn (Transformations-) Projekte bevorstehen, es konkrete Vorfälle im Unternehmen gab oder eine Strategieänderung bevorsteht. Indizien dafür, dass eine solche Vorgehensweise angezeigt ist, können beispielsweise auch Überlastungsanzeigen, Compliance-Fälle oder anekdotische Beobachtungen sein. Diese könnten in der konkreten Aufsichtsratsarbeit zum Anlass genommen werden, nach einer Einschätzung der mit den konkreten Vorgängen verbundenen Risikoeinschätzung zu fragen. Das Fallbeispiel sowie die Inhalte dieser Arbeitshilfe können bei Nachfragen der Orientierung dienen. So kann erreicht werden, dass eine Personalrisikoanalyse speziell hinsichtlich des konkreten Anlasses durchgeführt wird und die dabei identifizierten Risiken möglicherweise in den Risikokatalog aufgenommen werden.

Beim modellbezogenen Vorgehen geht es darum, einen Überblick über die Gesamtheit der

potenziellen und für das jeweilige Unternehmen relevanten Personalrisiken zu erhalten. Erst in einem späteren Schritt ist eine Quantifizierung anzustreben. Das Modell soll dabei helfen, alle wichtigen Bausteine im Blick zu behalten sowie Ursachen und Folgen besser beschreiben zu können. Auch hierauf kann im Aufsichtsrat Bezug genommen werden.

5.1 Modellbezogenes Vorgehen zur Identifikation von Personalrisiken (Fall 1)

Die Beispiel GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen und bereits jahrzehntelang am Markt etabliert. Letztes Jahr hat der Vorstand, auch auf Druck der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat und dem Betriebsrat, entschieden, den Fokus im Risikomanagement mehr auf das Thema Personalrisiken zu legen. Hierzu wurde eine unternehmensinterne Projektgruppe gegründet, die sich zweimal je drei Tage lang treffen und ein Konzept ausarbeiten sollte. Im Vorfeld wurde diskutiert, welche Personen teilnehmen. Schlussendlich wurden zwei Kolleginnen aus dem Risikomanagement, zwei Personalmanagerinnen, ein Betriebsratsmitglied, das zugleich Mitglied im Aufsichtsrat ist, und ein Kollege aus dem Controlling hinzugezogen. Ziel ist es, zunächst herauszufinden, welche Personalrisiken für das Unternehmen relevant sind und welchen möglichen Schaden diese auslösen (können). Außerdem soll auch über mögliche Steuerungs- und Präventionsansätze nachgedacht werden.

Im Rahmen eines virtuellen Kick-offs wird zuerst geklärt, welche Informationen bereits vorliegen. So können zur Identifizierung verschiedene Quellen aus dem Personalmanagement und Controlling herangezogen werden. Die Beteiligten nutzen dazu folgende Informationen:

- Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und geführten Austrittsinterviews,
- dazu werden die Fluktuationsquote genauer ausgewertet und weitere belegschaftsbezogene Daten entlang der HR-Prozesse zusammengetragen (Austritte, Altersdurchschnitt, Anzahl der Bewerbungen etc.),
- auch Auswertungen zu den Personalkostenschwankungen werden getrennt nach Business Units analysiert.

In diesem Kontext wird auch vereinbart, dass das Personalmanagement den Employee-Life-Cycle skizziert und vorhandene Methoden, Ressourcen und Informationen zu den einzelnen Prozessschritten ergänzt. Eine explizite und schriftliche Personalstrategie ist (noch) nicht vorhanden, jedoch eine langfristige (Dreijahres-)Personalplanung.

Zwei Wochen später findet das Treffen der Projektgruppe statt. Zunächst besprechen die

Teilnehmenden die strategische Ebene und gehen die Leitfragen durch. Dabei ist als relevantes Risiko vor allem das Nichtvorhandensein einer Personalstrategie ein wichtiger Diskussionspunkt.

Die Personalplanung der nächsten drei Jahre zeigt, dass in zwei Abteilungen (S.RT und S.LT) jeweils mehr als 15% des Personals in den Ruhestand verabschiedet werden könnte.

Bei der Analyse des Employee-Life-Cycles wird vor allem im Bereich der Personalentwicklung ein erhöhtes Risiko gesehen, weil kein Talentpool vorhanden ist und das Budget für Weiterbildungen häufiger reduziert wurde. Zudem entstehen in diesem Zusammenhang auch Engpassrisiken, da für manche Stellen keine Stellvertretungen vorgesehen sind und die wachsenden Krankenstände in bestimmten Schlüsselpositionen zunehmend zu akuten Engpässen führen. Dies betrifft drei Stellen auf Abteilungsleitungsebene. Hinzu kommt, dass der durchschnittliche Einstellungsprozess sehr lange dauert, was dazu führt, dass die Quote der Bewerberabsagen nach Interviews angestiegen ist.

Bei der Analyse der weiteren Risiken werden folgende Punkte identifiziert: Engpassrisiken, Motivationsrisiken und Anpassungsrisiken.

Engpassrisiko: Hier zeigten die Daten aus dem Personalmanagement, dass vor allem die Fluktuationsquote im Bereich IT in den letzten zwei Jahren drastisch angestiegen ist. Dies wird auch als ein Hinweis auf ein Motivationsrisiko gesehen. Dadurch entstehen Engpässe in der Jobgruppe IT, die sich auch in erhöhtem Krankenstand und einzelnen Überlastungsanzeigen abbilden. In dieser Jobgruppe haben auch die Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle um über 50% abgenommen.

Motivationsrisiko: Die Fluktuationsquote im gesamten Unternehmen ist innerhalb von drei Jahren um 20% gestiegen, ebenso ähnlich stark die Krankheitsquote (+10%). Die Steigerung der Krankheitsquote wird teilweise auf ein gestiegenes Bewusstsein für Krankschreibungen bei Infekten zurückgeführt. In der Mitarbeiterbefragung ist jedoch der Bereich Produktion im Werk A aufgefallen, bei dem die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft sowie Identifikation mit dem Unternehmen stark gesunken sind. Hier hat auch die Krankheitsquote stark zugenommen. Damit kann dieses Phänomen nur teilweise mit dem gestiegenen Bewusstsein erklärt werden. Der Betriebsrat ergänzt diese Einschätzung aus der eigenen Beratungspraxis im Bereich Produktion und weist auf Führungsdefizite hin, die ihm öfter berichtet werden.

Zum Anpassungsrisiko wird ausgewertet, wie sich die interne Mobilitätsquote (Prozentsatz der Mitarbeitenden, die innerhalb des Unternehmens gewechselt haben) entwickelt hat. Dazu wird die Teilnahmequote der Mitarbeitenden an Personalentwicklungsmaßnahmen betrachtet, die gesunken ist. Auch die Budgets für Personalentwicklung sind seit zwei Jahren eingefroren und in den Jahren zuvor sogar reduziert worden. Die Analyse

der Kompetenzprofile zeigt, dass mehr als 20 Mitarbeitende für sie „unpassende“ Stellen besetzen und dass sie in der Regel als überqualifiziert gelten können. Auch die Digitalisierung im Unternehmen wird aus Sicht des Personalmanagements bislang unzureichend begleitet. Vor allem wird kritisiert, dass die Belegschaft nicht ausreichend eingebunden und (um)geschult wird. Zudem berichtet der Betriebsrat von einigen Mitarbeitenden, die intern wechseln wollten, was jedoch von dem abgebenden Bereich bzw. der dortigen Führungskraft nicht genehmigt wurde.

Als erstes Ergebnis ergibt sich folgender Risikokatalog:

Tabelle 2

Ergebnisse des Risikokatalogs

ID	Bezeichnung	Bereich	Verantwortlichkeit
1	Fehlende Personalstrategie	HRM gesamt	HRM-Leitung
2	Ruhestandsnachfolge	S.RT und S.LT	Leitung der Abteilungen
3	HRM-Prozess: Einstellungsprozess nach Zusage zu lange	HRM	Sachbearbeitung Bewerbungsmanagement
4	Stellvertretung Abteilungsleitungen	A.TL; A.ZA; B.IK	HRM-Leitung
5	Engpassrisiken Jobgruppe IT	IT-S	Leitung IT
6	Motivationsrisiko Werk A	A.PD	Werkleitung Werk A
7	Anpassungsrisiko	HRM	HRM-Leitung

Quelle: eigene Darstellung



Im nächsten Schritt würden die Daten zu den Auswirkungen der sieben Risiken gesammelt. Die Zahlen aus diesen abgeleiteten Szenarien dienen als Basis einer Quantifizierung. Wie eine solche Berechnung aussehen kann, zeigt beispielhaft die Berechnung der Fluktuationskosten für die Jobgruppe IT in Tabelle 3.

Eine Kündigung bzw. Neurekrutierung in der Jobgruppe IT, in der die Fluktuationsquote besonders gestiegen ist, verursacht somit Kosten von bestenfalls 34.000€ und schlimmstenfalls 143.000€. Nimmt man den wahrscheinlichsten Fall, entsprechen die Kosten für eine Kündigung somit etwa dem durchschnittlichen Jahresgehalt eines Mitarbeitenden.

Berechnung der Fluktuationskosten für die Jobgruppe IT

Grunddaten		bester Fall	wahrscheinlichster Fall	schlechtester Fall	Erläuterung
Monatsgehalt einer Stelle (Grundgehalt inkl. Nebenkosten)	in Euro pro Monat	6.000 €	6.000 €	6.000 €	Ist-Daten
Rekrutierungszeit bis Einstellung neuer Mitarbeiter	in Monaten	3	5	10	Annahmen
Direkte Kosten für Ersatz					
Personalsuchkosten: externe Kosten (Standardkosten)	in Euro pro Prozess	1.000 €	2.000 €	4.000 €	Ist-Daten
Personalsuchkosten: interne Kosten für Prozess	in Euro pro Prozess	1.000 €	5.000 €	7.500 €	Verrechnungssatz
à ein Prozess entspricht einem Bewerbungszyklus	Anzahl Prozesse	1	2	3	Annahmen
		2.000 €	14.000 €	34.500 €	=(extern+intern) × Anzahl
Kosten der Freistellung					
Ersatzkosten: Mehrarbeit der Kollegen pro Monat bzw. externe Unterstützung	Euro/Monat	10.000 €	10.000 €	10.000 €	Erfahrungswerte
(Annahme: Es müssen Zuschläge für Mehrarbeit bezahlt werden und/oder es wird durch Leiharbeit/externe Unterstützung gedeckt)					
	Dauer	3	5	10	Annahmen
	Summe:	30.000 €	50.000 €	100.000 €	= Kosten × Dauer
Verlorene Produktivität (Umsatz) durch neuen Mitarbeitenden in der Einarbeitungsphase					
nach der Einstellung (Zuschläge bei Kollegium oder nach Einsatz von Leiharbeit/externe Unterstützung durch noch geringere Produktivität):					Alle Angaben sind Annahmen
1. bis 3. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in % der Kosten der Mehrarbeit)	in Prozent	20 %	30 %	50 %	= Minderleistung × Kosten des Ersatzes
	in Euro	2.000 €	3.000 €	5.000 €	
4. bis 6. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in %)	in Prozent	0 %	20 %	25 %	
	in Euro	- €	2.000 €	2.500 €	
7. bis 12. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in %)	in Prozent	0 %	0 %	10 %	
	in Euro	- €	- €	1.000 €	
	Summe:	2.000 €	5.000 €	8.500 €	Summe drei Phasen
Gesamtsumme erhöhte Aufwendungen		34.000 €	69.000 €	143.000 €	Summe Komponenten

Wenn wir nun annehmen, die bereinigte Fluktuationsquote stiege von 20% auf 30% – was zusätzlichen sechs Kündigungen entspricht – und die Wahrscheinlichkeit hierfür auf 50% schätzen, beträgt die Risikohöhe im schlechtesten Fall 429.000€ für das gesamte Unternehmen und selbst im besten Fall noch ca. 102.000€.

Anschließend an die Quantifizierung werden Präventions- und Minderungsmaßnahmen vereinbart, die in regelmäßigen Abständen dokumentiert und reflektiert werden.

So könnten in diesem Fall Potenzialentwicklungsanalysen sowie Nachfolgeplanungen für die betroffenen Bereiche erstellt und gezielt konkrete Nachfolgeregelungen geplant werden. Ziel ist dabei auch explizit die Suche nach Stellvertretungen für die drei Positionen auf Abteilungsleitungsebene. Die Gründe für Kündigungen sollten ebenfalls ermittelt werden, z.B. durch Austrittsgespräche oder eine Mitarbeiterbefragung. Anschließend könnten gezielt Maßnahmen zur Verbesserung z.B. der Motivation oder zur Erhöhung der Bindung an das Unternehmen umgesetzt werden. Die Höhe des Budgets solcher Maßnahmen orientiert sich an der Risikohöhe.

Um den Ursachen der Motivationsreduktion auf den Grund zu gehen, eignet sich eine Aufteilung der Befragung und Sektoren, beispielsweise Umfeldfaktoren, materielle Leistungen, immaterielle Leistungen, Arbeitgebermarktattraktivität, wünschenswerte Benefits etc. Auch die Rahmenbedingungen sollten kritisch reflektiert und mit der Konkurrenz verglichen werden. Dies soll vor allem hinsichtlich der gestiegenen Fluktuationsrate in der Jobgruppe IT geschehen. Außerdem könnte ein Personalentwicklungsfahrplan erarbeitet und gezielt auf digitale Themenbereiche spezialisiert werden. Seitens des Personalmanagements sollte darüber hinaus eine von der Unternehmensstrategie abgeleitete bzw. mit dieser in Einklang stehende Personalstrategie entwickelt werden. Hierbei müssen in diesem Fall sowohl bestehende Bedarfe als auch langfristige Ziele der Personalarbeit berücksichtigt werden.

5.2 Anlass- bzw. projektbezogenes Vorgehen: digitales Transformationsprojekt (Fall 2)

Marius Doli ist nicht zufrieden: Das Transformationsprojekt, das er verantwortet, wird demnächst gestartet. Das Unternehmen soll vollständig digital transformiert werden, das Budget beträgt 28 Mio.€ für zwei Jahre. Digitale Akten, KI-Integrationen für das Backoffice, Online-Schnittstellen und App-Einbindungen sollen in zwei Jahren im gesamten Konzern Standard sein. Was in einigen wenigen Produktionsbereichen schon eingeführt ist, soll nun in allen anderen Produktionsbereichen sowie der Verwaltung ausgerollt werden. Aktuell laufende

Verträge – u.a. für Software und Services – wurden gekündigt, sodass in den letzten zwölf Wochen des geplanten Projektes die Altsysteme parallel zum neuen System laufen werden. Verlängerungen dieser Periode sind für 500.000€ pro Monat möglich, zzgl. des internen Aufwands (ca. 800.000€ pro Monat). Davon betroffen sind auch alle Lieferanten und Kunden, da diese über Schnittstellen in das Unternehmen eingebunden sind. Die Kunden und Lieferanten können jedoch mit dem alten System weiterarbeiten, falls notwendig.

25 Mitarbeitende sollen diese Transformation stemmen, davon sind jedoch – entgegen der Überzeugung von Doli – 15 externe Mitarbeitende einer Beratungsagentur zum Tagessatz von 1.200€ in Vollzeit für die zwei Jahre (Budget: 7,2 Mio.€) eingeplant. Als Grund wird von der Unternehmensführung die mangelhafte Kompetenz der eigenen Belegschaft angeführt.

Allein schon die Ankündigung, so viele externe Mitarbeitende in solch wichtigen Positionen einzusetzen, führte bei den eigenen Beschäftigten zu Frustration. Die Folge: Es wollten sich überhaupt nur acht Personen aus der Belegschaft an dem Projekt beteiligen, sodass zwei weitere angesprochen und überzeugt werden mussten. Beide waren nicht begeistert, hatten sie doch keine vollständige Freistellung für das Projekt bekommen, sondern sollten noch zwei Tage pro Woche in anderen Projekten mitarbeiten. Das Personalmanagement hatte vor Projektstart darauf hingewiesen, dass neben einer Mitarbeiterin noch mindestens zwei weitere Mitarbeitende als Reserve qualifiziert werden sollten, um flexibel in das Projekt einsteigen zu können. Dies wurde jedoch von der Unternehmensführung aus Kostengründen abgelehnt. Doli schätzt, dass dieses Risiko eine Verlängerung des Projektes um zwei Monate zur Folge haben könnte.

Folgende Personalrisiken konnte Marius Doli identifizieren:

Motivationsrisiko:

- Zwei von zehn Personen mussten „überzeugt werden“. Mögliche Folgen: Kündigungen
- Frust bei internen Mitarbeitenden (Ankündigung, dass Externe kommen, schlechtere Bezahlung, Überlastung)

Führungsrisiko:

- Ggf. Überforderung bei der Koordination externer und interner Mitarbeitender

Engpassrisiken:

- Keine Reserve für das Projekt (die Qualifizierung interner „Springer*innen“ wurde abgelehnt)
- Die Verfügbarkeit der externen Mitarbeitenden hängt wiederum von der aktuell angespannten Lage am diesbezüglichen Beratermarkt und der Güte der Personalarbeit bei der beauftragten Agentur ab.

HRM-Risiko:

- Mangelhafte Kompetenz der Belegschaft
- Später noch: Personalentwicklung nicht passend

Nach nun zwölf Monaten Projektlaufzeit erhielt Projektmanager Doli einen Anruf der externen Beratung, dass ab kommendem Monat zunächst nur noch zehn der geplanten 15 Mitarbeitenden einsetzbar seien, weil viele Berater im Krankenstand seien oder gekündigt hätten. Diese würden nach und nach ersetzt, was jedoch Zeit benötige. Aktuell wird allein dadurch eine Verzögerung von zwei bis vier Monaten erwartet.

Hinzu kommt, dass die Berater, die als Ersatz für die fehlenden fünf externen Mitarbeitenden vorgeschlagen wurden, nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen und dadurch etwa 25 % mehr Zeit benötigen, die Leistung zu erbringen, was zu einer weiteren Laufzeitverlängerung von circa einem Monat führen wird.

Am selben Tag erfährt er, dass auch intern zwei Mitarbeitende das Unternehmen verlassen werden. Diese haben um sofortige Freistellung gebeten. Diese beträgt jeweils drei Monate (10.000 € Arbeitgeber-Brutto je Monat). Ersatz kann intern nur für eine Mitarbeiterin beschafft werden (Kosten pro Monat ca. 10.000 €), sodass nun zusätzlich

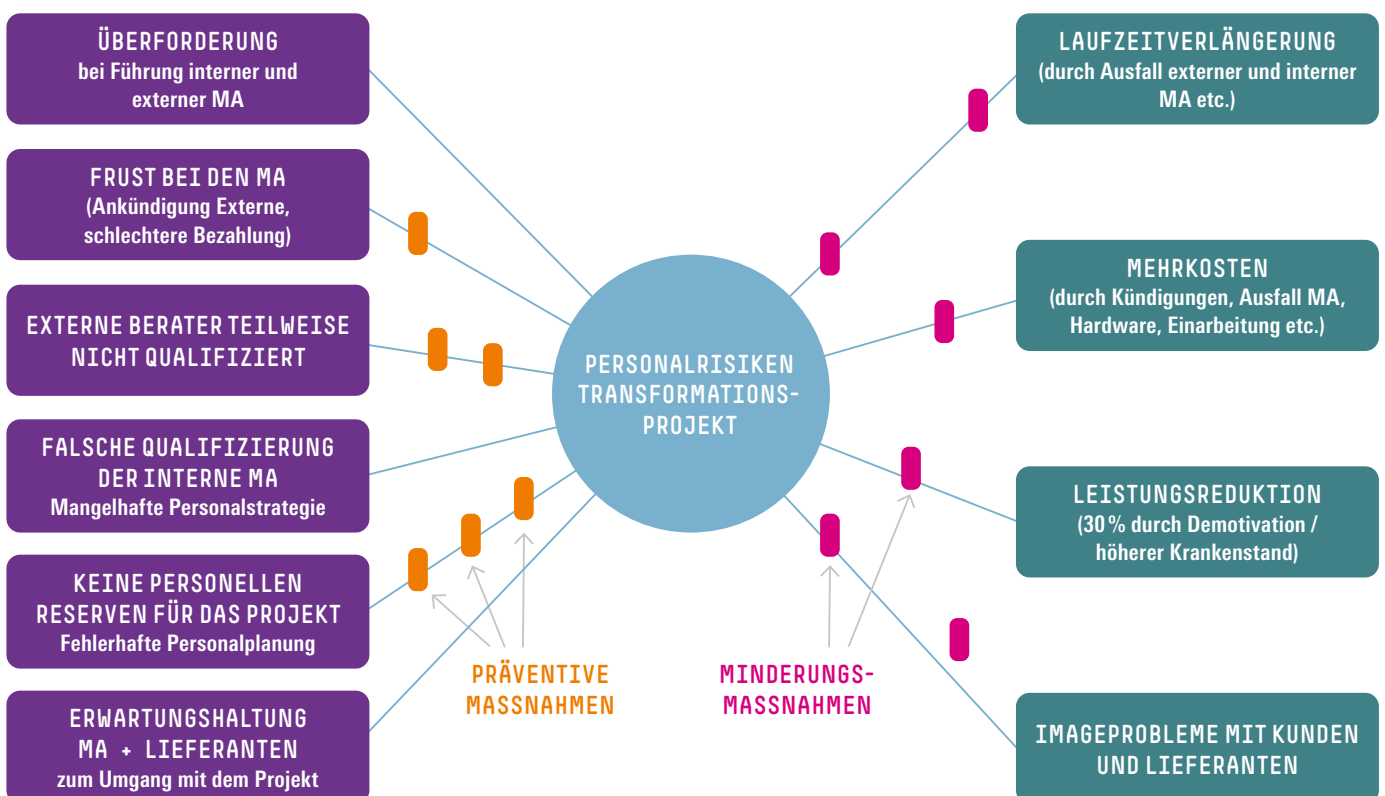
noch eine weitere externe Beraterin für die Restlaufzeit angefordert werden muss. Dies könne laut Beratung durch einen „Ringtausch“ innerhalb von ein bis drei Monaten erfolgen und führe zu keinen weiteren Verzögerungen. Die interne Mitarbeiterin kann ebenso rasch eingearbeitet werden, trotzdem ist eine Laufzeitverlängerung von ein bis zwei Monaten möglich.

Auch die Preise für die Hardware sind aktuell bereits gestiegen und steigen momentan ca. 1–3 % pro Monat: Das Budget hierfür in Höhe von 17 Mio. € ist so kaum noch zu halten. Eigentlich hätten vor einem Monat die Hardware-Ausschreibungen beginnen sollen, doch durch die Ausfälle der Berater ist dies noch nicht geschehen.

Nun möchte Marius Doli genau wissen, wie sich Personalrisiken auch monetär auf das Projekt auswirken und die möglichen Mehrkosten beziffern. Dafür vereinbart er einen Termin mit Vertretern des Personalmanagements, des Risikomanagements und des Betriebsrates. Gemeinsam analysieren sie das Projekt hinsichtlich der spezifischen Personalrisiken und führen zunächst eine Bow-Tie Analyse (siehe **Anhang 3** für eine Vorlage) durch, um einen Überblick über Ursachen und Folgen der Personalrisiken im Rahmen des Transformationsprojektes zu erlangen:

Abbildung 3

Bow-Tie-Analyse



Nun möchten Doli und sein Team mithilfe einer Szenarioabschätzung herausfinden, welche Kosten im besten, im schlimmsten und im wahrscheinlichsten Fall durch die Personalrisiken verursacht werden. Dazu sammeln sie zunächst die wesentlichen Faktoren, die sich aus der Bow-Tie-Analyse ableiten:

Gründe für Laufzeitverlängerungen:

- Ausfall externes Personal (Krankheit)
- Ausfall internes Personal (Kündigung)

Folgen: erhöhte Personalkosten

- durch Ausfall externes Personal (Krankheit, Kündigung)
- durch Ausfall internes Personal (Krankheit, Kündigung)
- durch Unterbesetzung internes Personal (kein Puffer, Überlastung)
- **Folgen:** erhöhte Personalkosten, weitere Folgekosten (Hardware, Altsystem)

Mehrkosten beim Personal durch

Laufzeitverlängerung:

- Verlängerung für Personal der Beratung (für 16 Personen mit 22.000 €/Monat), Personalkosten intern (10.000 €/Monat)

Ausfall internes Personal (Zusatzkosten):

- Folge: Freistellung drei Monate für 2 Personen
- Folge: Einarbeitung neue Mitarbeiterin (max. 1 Monat Laufzeitverlängerung)
- Folge: externe MA einstellen für 12 Monate zu 1.200 €/Tag, 200 Tage = 240.000 € Mehrkosten.

Erhöhte Kosten Hardware und Altsystem:

- Altsystem läuft weiter: 1–3 % des Budgets (17 Mio. €) pro Monat (3 Monate schon eingeplant)
- Hardwarekosten steigen: 1–3 % pro Monat von 17 Mio. € (170.000–510.000 €)

Leistungsreduktion durch niedrige Motivation führt zu Laufzeitverlängerung (pauschal 0,5 Monate auf Altsystem-Laufzeit). Daraus wird folgende Berechnung abgeleitet:

Tabelle 4

Berechnung der Kosten für das Transformationsprojekt

		best. Fall	wahrsch. Fall	schlechtester Fall
Laufzeitverlängerung				
Extern: Krankheit	Zusätzlich 2–4 Monate	0	2	4
Extern: Einarbeitung	Zusätzlich 1 Monat pauschal	0	0	1
Intern: Ausfall, Unterbesetzung	Schätzung Projektleitung: 2 Monate Zusätzlich 1–2 Monate Verlängerung	0	2	3
Summen:		0	4	8
Kosten Personal Ex-/intern				
Kosten Personal intern	9 Personen	0	360.000 €	720.000 €
Kosten Personal extern	16 Personen	0	1.408.000 €	2.816.000 €
	Kosten:	- €	1.768.000 €	3.536.000 €
Mehrkosten				
Kündigungen intern (Zusatzkosten)	Summe Kosten:	310.000 €	310.00 €	310.000 €
Einarbeitung	10.000 € (1 Monat)	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Einstellung extern	1 Jahr 240.000 € (1.200 × 200 Tage)	240.000 €	240.000 €	240.000 €
Freistellung (intern)	3 Monate zu 10.000 € × 2	60.000 €	60.000 €	60.000 €
Hardware				
Kosten Hardware	1–3 % von 17 Mio. €	170.000 €	340.000 €	510.000 €
Altsystem läuft weiter	1,3 Mio. € pro Monat (3 Monate eingeplant)	- €	- €	5.200.000 €
Motivation				
Niedrigere Motivation (Leistungsreduktion)	pauschal 10 % auf alle obigen Kosten	- €	- €	778.000 €
Summen:		480.000 €	2.148.000 €	10.334.000 €
Budgetabweichung:		28.000.000 € 1,7 %	7,7 %	36,9 %

Es zeigt sich, dass das Budget des Projektes im schlimmsten Fall um 36,9% und damit rund 10,3 Mio. € überschritten wird. Mit diesem alarmierenden Ergebnis wendet sich Marius Doli nun an die Geschäftsleitung.

Durch Doli alarmiert, gibt die Geschäftsführung 1 Mio. € für gegensteuernde Personalmaßnahmen frei, die sich nicht nur auf dieses Projekt beziehen. Teil der Vorschläge ist ein Incentivierungssystem mit der Auszahlung von Boni bei Mitarbeit in solchen Projekten. Die Vereinbarung mit dem Betriebsrat zu den entsprechenden Verteilungsgrundsätzen erfolgt schnell, da dieser frühzeitig in den Analyseprozess

einbezogen wurde. Flankiert wird dies durch den Aufbau eines Pools von Mitarbeitenden, die gezielt auf Projektmanagement und weitere Fachkompetenzen geschult werden. Auch werden Gespräche mit den Mitarbeitenden geführt, um die Gründe für die geringe Bereitschaft, sich an einem solchen Projekt zu beteiligen, herauszuarbeiten.

Darüber hinaus sollen Standards entwickelt werden, wie bei zukünftigen Projekten personalpolitische Aspekte verpflichtend in die Projektplanung mit einfließen und rechtzeitig adressiert werden müssen. Hierbei muss immer das Personalmanagement und der Betriebsrat mit einbezogen werden.

LITERATUR

Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.) (1999): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG. Wiesbaden: Springer-Verlag.

DGFP e. V. (2012): DGFP-Praxispapiere. DGFP-Langzeitstudie professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der Pix-Befragung 2012. Praxispapier 4/2012.

Berger, T./Reinhardt, R./Büchel, J. (2023): Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse. Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Mitbestimmungspraxis 52, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Ergün, I./Kreipl, M. P.; Müller, S. (2015): Stand der Ausgestaltung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen. Controlling, 27(6), S. 338–343.

Giertz, J.-P./Schaaf, H. (2021). Personalstrategie und strategische Personalarbeit: Konzepte, Grundlagen und Anwendungen, in: Rainer Gröbel; Inga Dransfeld-Haase (Hrsg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM, S. 25–58.

Gleißner, W. (2023): Grundlagen des Risikomanagements. 4. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Klaffke, M. (Ed.). (2009): Strategisches Management von Personalrisiken: Konzepte, Instrumente, Best Practices. Springer-Verlag, Heidelberg.

Kobi, J.-M. (2012). Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value. Springer-Verlag, Heidelberg.

Paul, C. (2005). Personalrisikomanagement. Bestandsaufnahme und Perspektive. Arbeitspapier 112. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Sasse, J./Sedlacek, B.; Geighardt-Knollmann, C. (2011): DGFP-Studie: HR-Kennzahlen auf dem Prüfstand. DGFP, Berlin, PraxisPapier 5/2011.

van Bentum, E (2023): Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement. Implikationen für den Employee Lifecycle. Erich Schmidt Verlag.

Wehner, Marius/Kabst, Rüdiger/Meifert, Matthias (2017): HR im internationalen Vergleich. In: Personalmagazin, 2, S. 14–19.

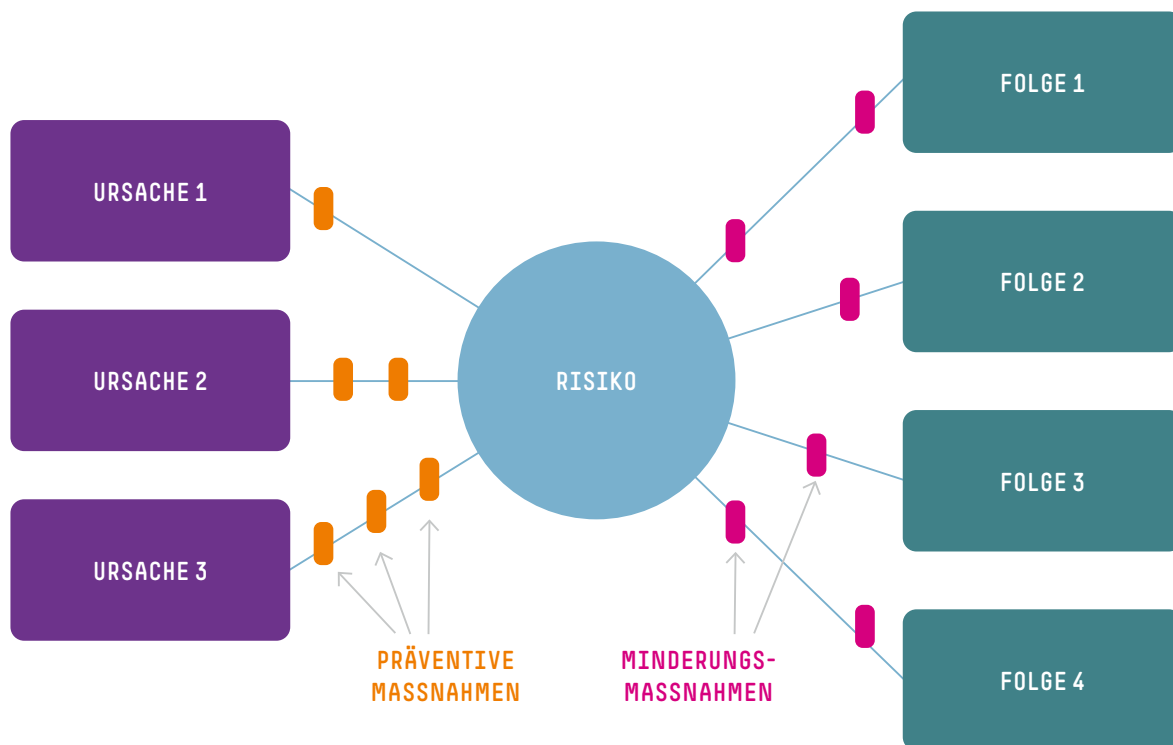
WORKSHOP-KONZEPT: PERSONALRISIKEN

Workshop I	
Organisation	– Wie lange? · Der Workshop sollte für zwei Tage konzipiert werden, kann aber auch an einem Tag stattfinden (dann mit einer einstündigen virtuellen Vorbesprechung) – Wer nimmt teil? Wer übernimmt die Moderatorenrolle? · Personalmanagement · Risikomanagement · Betriebsrat/Aufsichtsrat, ggf. zuständige Gewerkschaft · Ggf. Controlling/Personalcontrolling – Was wird vor Ort benötigt? · Flipcharts · Beamer · 1–2 Räume (je nach Gruppengröße)
Vorbereitung	– Zusammenstellung und Sammlung bisheriger Abläufe und Dokumente Dazu gehören z. B.: beispielhafte Risikoberichte an den Aufsichtsrat; Risikoinventarlisten (es geht hier eher um die Struktur); Erläuterung mit Screenshots zur Softwareunterstützung im Risikomanagement (v. a. die Risikobewertung); Risikohandbuch/Risikomanagementhandbuch (bzw. das Dokument, in dem das Risikomanagement als System mit den Rollen, Abläufen und Methodiken beschrieben ist); Einzelrisikobericht (idealerweise für ein Risiko aus dem Personalbereich, falls vorhanden); Beschreibungen zum Personalmanagement (Organisation, Rollen, Personalstrategiedokumente etc. – alles, was dem Verständnis dient); Organigramm (in dem RM und PM eingetragen sind); ebenso Dokumente zur Übersicht des Betriebsrats (Organigramm, Gremien, Rollen, beispielhafte Dokumente mit möglichem Bezug Personalmanagement). – Sinnvoll kann auch eine kurze Vorbesprechung von ca. 1 Stunde sein. Hier können z. B. die wesentlichen Prozesse des Personalmanagements oder vorhandene Unterlagen kurz in Bezug auf die Relevanz für den Workshop einsortiert werden.
Ablauf und Inhalte	1. Tag: – Vorstellungsrunde (30 Min.) – Klärung der Erwartungshaltungen (30–60 Min.) – Informationsaufnahme/Vorstrukturierung Status quo: (60 Min.) · Wie läuft das (Personal-)Risikomanagement bisher ab? · Wer ist involviert? · Wer liefert welche Informationen? · Alle Akteure berichten aus ihrem Bereich – Identifikation relevanter Risiken: (3–4 Stunden) · Als Struktur zur Orientierung der Identifikation bieten sich verschiedene Modelle oder Übersichten an (siehe hierzu unser Modell zum strategischen Personalrisikomanagement) · Zur Identifikation genutzt werden können bspw. Prozessanalysen, Datenauswertungen, Workshops, Interviews oder spezielle Checklisten · Wichtig: Beurteilung der Relevanz der Personalrisiken (Festlegung eines Schwellenwertes, ab dem die Risiken weiterverarbeitet werden sollen) · Beschrieben werden sollen hier für jedes identifizierte Risiko die bisherige Erfassung und Bearbeitung, die aktuelle und zukünftige Zuständigkeit sowie das zukünftige Verfahren 2. Tag: – Analyseinstrumente, Bewertung und Quantifizierung (2–3 Stunden) · Personalrisiken über der Relevanzschwelle werden nun quantifiziert (oder exemplarisch ein Risiko) · Steuerungsmaßnahmen festlegen mit Frühwarnindikatoren · Risikoüberwachung definieren (z. B. Innenrevision) – Ausarbeitung eines auf das Unternehmen zugeschnittenen Konzepts zum strategischen Personalrisikomanagement (2–3 Stunden) · Anpassung des Modells auf das Unternehmen – Planung: weitere Schritte und Vorgehensweise (1 Stunde)

Umsetzungsphase	
Inhalte	– Anwendung des Konzeptes für die relevanten Personalrisiken – Abarbeitung offener Punkte aus dem ersten Workshop (z. B. Quantifizierung aller weiteren relevanten Risiken) – Regelmäßige Evaluation der Maßnahmen und Inhalte – Anpassung an bisherige Dokumentationslogik – Dokumentation aller Informationen zu den Personalrisiken
Workshop II	
Organisation	– Wann? · 2–3 Monate nach dem ersten Workshop (evtl. auch später) – Wie lange? · Der Workshop sollte für einen Tag konzipiert werden – Wer nimmt teil? · Alle Beteiligten des ersten Workshops · Ggf. weitere Akteure – Was wird vor Ort benötigt? · Flipcharts · Beamer · 1–2 Räume (je nach Gruppengröße)
Inhalte	– Vorstellung und Diskussion der Risikobewertungen (RM) bzw. der Erfahrungen aus den bisherigen Regelungen – Erarbeitung der Ableitungen für das Risikomanagement-System als Ganzes bzw. der Integration von Personalrisiken u. a. in Berichte – Diskussion der Übertragbarkeit auf andere Bereiche und Unternehmen – Abarbeitung offener Punkte aus der Umsetzung – Besprechung weiterer langfristiger Maßnahmen und Aktionen v. a. des Personalmanagements und Betriebsrats – Ableitung von Gegenmaßnahmen – Diskussion von Design und Implementierung von Steuerungsmaßnahmen sowie der Überwachung
Ausblick	
Inhalte	– Regelmäßige Evaluation und Prüfung · Sind die Personalrisiken noch aktuell? Kamen neue Risiken hinzu? · Welche Methoden haben sich bewährt, welche nicht? · Sind alle Maßnahmen wirksam und effizient? – Vereinbarung von Zuständigkeiten – Pflege Frühwarnsystem bzw. -kennzahlen (Bestimmung Zuständigkeiten und weiteres Vorgehen)

LEITFRAGEN – ANKNÜPFUNGSPUNKTE ZUR STRATEGISCHEN BEARBEITUNG VON PERSONALRISIKEN IM AUFSICHTSRAT

- Gibt es eine Personalstrategie und ist diese bereits mit der Unternehmensstrategie verknüpft?
- Gibt es Projekte, die der Umsetzung strategischer Aspekte im Personalmanagement dienen bzw. wie ist deren Status?
- Welche Informationen werden für die Identifizierung und Quantifizierung von Personalrisiken benutzt?
- Wie sind unterschiedliche Akteure bei der Identifizierung eingebunden (HRM, Betriebsrat etc.)?
- Welche Personalrisiken werden in die Risikobetrachtung mit einbezogen?
- Inwiefern sind Personalrisiken Teil des unternehmensweiten Risikomanagements (z. B. als Risikofeld oder als Analysebereich im Handbuch)?
- Nach welchen Kriterien (z. B. Schadenshöhe, Eintrittswahrscheinlichkeit) und welchen Methoden (Verteilungsform, Aggregation, Simulationen) werden die Personalrisiken quantifiziert?
- Werden Transformationen bzw. strategische Initiativen auch im Hinblick auf Personalrisiken betrachtet?
- Werden den einzelnen Personalrisiken verantwortliche Personen zugewiesen?
- Wie regelmäßig werden die identifizierten Personalrisiken neu bewertet?
- Gibt es Steuerungsmaßnahmen und wie sehen diese genau aus?
- Sind die Risiken als Teil des Regelkreises in die Software einbezogen?



Zur Anwendung

Zunächst sollte erfasst werden, wie sich das Risiko genau von anderen Risiken abgrenzt. Anschließend wird ermittelt, was zu diesem Risiko führen kann (nicht adäquate Unternehmenskultur, menschliches Versagen etc.) und welche Folgen (Umsatzausfall, Imageprobleme etc.) dies haben kann. Dann werden alle potenziellen präventiven

Maßnahmen (Maßnahmen, die dazu führen, dass das Risiko nicht eintreten kann) bzw. alle Minderungsmaßnahmen (Maßnahmen, die die Wirkung des Risikos mindern) analysiert. Typischerweise sind dies die Instrumente aus dem Personalmanagement wie Feedbackgespräche, Kompetenzmatrizen, Stellenbesetzungen, Employer Branding.

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.



X (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 X-Kanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



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 78-311

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

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

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Claudia Beer
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-184
claudia-beer@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 61

ISSN 2366-0449



„Strategisches Personalrisikomanagement – Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte“ von Thomas Berger 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.