

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 360, November 2024

## Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten

Handreichungen und Erfahrungsbericht  
aus dem praxisorientierten Forschungsprojekt

Thomas Berger und Julia Büchel

---

### Auf einen Blick

Im Projekt wurde ein Modell zum strategischen Personalrisikomanagement entwickelt, um die Akzeptanz des Themas als Teil des unternehmensweiten Risikomanagements zu stärken. Das Transferprojekt zeigt, wie gemeinsam mit dem Management (Personal- und Risikomanagement), Betriebsrat und idealerweise Vertreter\*innen beider Bänke des Aufsichtsrats ein Personalrisikomanagement in der Unternehmenspraxis etabliert bzw. das Personalrisikomanagement Stakeholder-orientiert geschärft werden kann. Das Projekt unterstützt die Akteure dabei, einen praxisorientierten Einstieg zur Integration von Personalrisiken in das Risikomanagement und zu deren Quantifizierung zu schaffen. Aus Sicht der Mitbestimmung werden so die Wirksamkeit und der Erfolgsbeitrag guter Personalarbeit transparent und steuerbar.

## **Autorinnen und Autoren**

**Dr. Thomas Berger** ist Professor für Betriebswirtschaft im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart.

**Julia Büchel** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten“ von Thomas Berger und Julia Büchel ist lizenziert unter

### **Creative Commons Attribution 4.0 (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.  
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung.....	7
2. Strategisches Personalrisikomanagement .....	10
3. Projektaufbau und Workshop-Konzept.....	13
3.1 Detaillierte Übersicht des Workshop-Konzepts .....	14
3.2 Identifikation von Personalrisiken.....	17
3.3 Quantifizierung von Personalrisiken.....	27
3.4 Kennzahlen und Steuerungsmaßnahmen .....	28
3.5 Erwartungen und Befürchtungen an das Projekt.....	29
3.6 Lessons learned .....	30
Literatur.....	34
Anhang.....	36

## Abbildungen

Abbildung 1: Modell des strategischen Personalrisikomanagements.....	17
Abbildung 2: Gesellschaftliche Trends und Umwelt.....	18
Abbildung 3: Unternehmensstrategie .....	19
Abbildung 4: Psychologischer Arbeitsvertrag und Unternehmenskultur .....	20
Abbildung 5: Employee-Life-Cycle.....	21
Abbildung 6: Personalrisikofelder .....	24
Abbildung 7: Bow-Tie und Quantifizierung – Personalrisiko: Schüsselpersonenausfall .....	36

## Tabelle

Tabelle 1: Detaillierter Ablaufplan.....	37
--	----

## Zusammenfassung

Ein wirksames und strategiebezogenes Personalrisikomanagement ermöglicht es, sich rechtzeitig mit den personalwirtschaftlichen Risikopotentialen auseinanderzusetzen und somit aus einem potentiellen Personalrisiko ggf. eine Chance für das Unternehmen zu gestalten.

Dies ist in Zeiten von digitaler Transformation, Fachkräftemangel und demographischem Wandel essenzieller denn je. Konkret kann ein nachhaltiges Personalrisikomanagement dazu beitragen Mitarbeitende zu halten oder zu gewinnen, Kosten einzusparen somit zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

Im Rahmen des Projektes „Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten“ sollte die Nutzung und Akzeptanz eines Personalrisikomanagements in der Unternehmenspraxis in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat auf Basis eines Modells zum strategischen Personalrisikomanagement sichergestellt werden.

Ziel war es, aufzuzeigen, wie gemeinsam mit dem Management (Personalmanagement und Risikomanagement), Betriebsrat, Arbeitnehmervertretungen des Aufsichtsrats und der zuständigen Gewerkschaft Personalrisikomanagement in der Unternehmenspraxis etabliert bzw. das vorhandene Personalrisikomanagement Stakeholder-orientiert geschärft werden kann.

Das Projekt unterstützte dazu drei Unternehmenspartner dabei, einen praxisorientierten Einstieg zur Integration von Personalrisiken in das Risikomanagement und zu deren Quantifizierung zu schaffen.

Hierfür wurde ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Modell zum strategischen Personalrisikomanagement entwickelt, in den Unternehmen verankert und entlang dieses Modells Personalrisiken analysiert. Zentral war hierbei die Einbeziehung von Mitbestimmungsakteuren. Für die Mitbestimmung bedeutet dies ein Zuwachs an strategischer Mitverantwortung und für das (Personal-)Management die Chance beteiligungsorientierter und damit nachhaltiger Transformationsprozesse auf Grundlage einer belastbaren und breit fundierten Risiko- und Chancenbetrachtung begleiten zu können.

Durch die Evaluation, welche im Rahmen des Projektes durchgeführt wurde, konnte gezeigt werden, dass das workshoporientierte Vorgehen und die vermittelten Inhalte zu einem tieferen Verständnis für das Thema Personalrisikomanagement führten und dass alle Stakeholder nach dem Projekt sicherer im Umgang mit dem Thema Personalrisikomanagement generell sowie speziell darin sind, Personalrisiken zu identifizieren und Zahlenangaben nachvollziehen bzw. kritisch hinterfragen zu können.

Vor allem die Diskussion mit allen relevanten Stakeholdern wurde besonders positiv hervorgehoben. Außerdem wurde vor allem von den Arbeitnehmervertretungen und Personalmanager/-innen geäußert, dass die Erkenntnisse aus dem Projekt hilfreich für die zukünftigen Tätigkeiten seien. Das Projekt hat laut Auswertungen auch bei allen Gruppen ein besseres Verständnis für das Risikomanagement im Unternehmen geschaffen.

Mit dem hier vorgelegten Working Paper sollen wichtige Erkenntnisse geteilt werden, die als Grundlage für eine fundiertere Diskussion in anderen Unternehmen zum Thema Personalrisikomanagement unter Einbezug wichtiger Stakeholdergruppen (Personalmanagement, Risikomanagement, Mitbestimmungsperspektive) genutzt werden kann. Dafür werden entlang des durchgeführten Workshop-Konzeptes einzelne Bausteine näher besprochen und wichtige „lessons learned“ dargestellt.

# 1. Einleitung

Personalmanagement wird in vielen Unternehmen nicht als „strategisch relevant“ wahrgenommen. Befragungen der Hans-Böckler-Stiftung haben herausgearbeitet, dass Personalpolitik auch in der Aufsichtsratsdebatte entsprechend unterbelichtet ist. Es gibt kaum belastbare, geschweige denn unternehmensspezifische Kennzahlen und Berichte das Personal betreffend. Ebenso wenig Einschätzungen zu Personalrisiken und -chancen (Ergün/Kreipl/Müller 2015, 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 (vgl. Sasse/Sedlacek/Geighardt-Knollmann 2011; Wehner/Kabst/Meifert 2017; Berger/Reinhardt/Büchel 2023). Dadurch werden Potenziale der Belegschaft nicht optimal genutzt bzw. im Extremfall gefährdet.

In der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ bestätigte sich dieser Eindruck früherer Untersuchungen: eine Personalstrategie war im Vergleich zur Unternehmensstrategie nur in wenigen Unternehmen etabliert, außerdem war diese selten mit der Unternehmensstrategie verknüpft und wurde weniger häufig diskutiert (Berger/Reinhardt/Büchel 2023).

Ein ähnliches Bild zeigte sich auch bei der Frage zur Informationslage von Risiken im Aufsichtsrat. Eine deutliche Mehrheit der Arbeitnehmervertretungen war mit dem Informationsaustausch zu anderen Unternehmensrisiken zufrieden, dies gilt jedoch bei Personalrisiken nur für eine Minderheit.

Laut Ergebnissen der Befragung des Personalmanagements werden Personalrisiken bislang nur in etwa der Hälfte der Unternehmen systematisch identifiziert und gemessen. Dabei verläuft laut den Erfahrungen aus dem früheren Projekt dieser Prozess in Unternehmen mit einer schriftlich fixierten Personalstrategie bereits besser. Dabei traut das Risikomanagement dem Personalmanagement durchaus zu, dass es ausreichende Fähigkeiten besitzt, um Aufgaben aus dem Risikomanagement zu übernehmen, ergaben diese Auswertungen.

Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat sind für eine aktive Mitarbeit auf diese Informationsgrundlage angewiesen, vor allem in Krisenzeiten, aber auch in Zeiten der Transformation oder Umstrukturierung. Dies ist ein wichtiges Argument für die engere Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement, Risikomanagement und den Mitbestimmungsakteuren.

Im Forschungsprojekt „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ wurde 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.

Im Rahmen des Transformationsprojekts „Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten“, welches im Anschluss von Juni bis Oktober 2024 durchgeführt wurde, wurden diese Ergebnisse in der Praxis umgesetzt. Hierbei sollten gemeinsam mit den drei am Projekt beteiligten Unternehmenspartnern eine unternehmensspezifische Informationsgrundlage erarbeitet, die Personalpolitik als strategischer Faktor etabliert und, vergleichbar mit anderen Funktionen und Risiken, Personalrisiken steuerbar gemacht werden. Die Identifizierung und Quantifizierung von spezifischen Personalrisiken und deren Integration in das unternehmensweite Risikomanagement war hierfür zentral.

Grundlage hierfür war die Individualisierung und Verankerung des Modells zum strategischen Personalrisikomanagement in den Unternehmen. Dazu wurden Workshops mit allen relevanten Unternehmensakteuren durchgeführt, da es sich im vorangegangenen Forschungsprojekt gezeigt hat, dass hier ein hoher Beratungs- und Unterstützungsbedarf vorliegt.

Dies zum einen, weil Quantifizierungen im Personalmanagement in der Regel nicht prägend sind und zum anderen, weil eine Verzahnung mit dem Risikomanagement individuelle Lösungen auf prozessualer und organisatorischer Ebene verlangt, die auch einen hohen Abstimmungsbedarf mit sich bringen.

Für die Mitbestimmungsperspektive kann dies ein Zuwachs an strategischer Mitverantwortung bedeuten und für das (Personal-)Management die Chance beteiligungsorientierter und damit Transformationsprozesse auf Grundlage einer belastbaren und breit fundierten Risiko- und Chancenbetrachtung begleiten zu können. Die typischen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte von Betriebs- und Aufsichtsrat bilden den Ausgangspunkt für die aktive Einbeziehung der Mitbestimmung in ein umfassendes Frühwarn- und Risikobewältigungssystem.

Insbesondere interne Mitbestimmungsakteure bringen wertvolle betriebliche Kenntnisse ein, externe Mitbestimmungsakteure Kenntnisse zur Unternehmensumwelt. In dem der Aufsichtsrat nicht mehr nur als Kontroll-, sondern als Beratungsorgan in Erscheinung tritt, ergeben sich sowohl neue Möglichkeiten die Unternehmensmitbestimmung methodisch stärker zu fundieren als auch für das Personalmanagement als Funktion, betriebswirtschaftlich auf „Augenhöhe“ mit den anderen Funktionen Risiken

managen zu können. Werden Risiken durch und für das Personal konsequent quantifiziert, ermöglicht dies die Eingliederung der „weichen“ Personalthemen in die oft von Finanzdaten dominierten Berichte.

Durch die Begleitung der Umsetzung in den beteiligten Unternehmen konnten wertvolle Hinweise für andere Unternehmen abgeleitet werden. In Rahmen dieser Publikation sollen wichtige Erkenntnisse und lessons learned geteilt werden, die als Grundlage für eine fundierte Diskussion zum Thema Personalrisikomanagement unter Einbezug wichtiger Stakeholdergruppen (Personalmanagement, Risikomanagement, Mitbestimmungsperspektive) in anderen Unternehmen genutzt werden kann.

Dafür werden entlang des durchgeführten Workshop-Konzeptes einzelne Bausteine näher besprochen und wichtige Hinweise für die zukünftige Nutzung in anderen Unternehmen gegeben. Zunächst wird zur Einordnung jedoch kurz erläutert, was unter dem Begriff des strategischen Personalrisikomanagements verstanden wird.

## 2. Strategisches Personalrisikomanagement

Das Risikomanagement eines Unternehmens muss sich 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 Risikofeldern 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/Kreipl/Müller 2015, S. 340; Kobi 2012, S. 19).

Ein wirksames und strategiebezogenes Personalrisikomanagement ermöglicht es jedoch, sich rechtzeitig mit den personalwirtschaftlichen Risikopotentialen auseinanderzusetzen und somit aus einem potenziellen 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 bewirkt werden kann, z. B. dadurch, dass das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung besser nachkommen und so auch attraktiver für Personal sein kann. Dies ist in Zeiten von digitaler Transformation, Fachkräftemangel und demographischem Wandel essenzieller denn je.

Konkret kann ein nachhaltiges Personalrisikomanagement dazu beitragen Mitarbeitende zu halten oder zu gewinnen, Kosten z. B. für Bewältigungsmaßnahmen einzusparen und somit zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

Darüber hinaus kann es den Wertbeitrag der Belegschaften in der Strategiedebatte verankern und die reine Kostenperspektive verlassen werden, da der Wertbeitrag einzelner Maßnahmen des Personalmanagements sichtbar werden kann. Dazu kommt, dass Verpflichtungen durch verschiedene gesetzliche Grundlagen, Berichtspflichten und Normen (z. B. Basel II, §91 Abs. 2 Aktiengesetz, §76 Aktiengesetz, European Sustainability Reporting Standards, ISO 31000), die Informationen zu Personalrisiken beinhalten müssen, erfüllt werden können.

(Personal-)Risiken verändern sich immer, einige werden weniger relevant, andere kommen neu hinzu. Es ist also essenziell, Risiken immer wieder neu zu analysieren. Ein strategisches Personalrisikomanagement muss somit, wie alle Unternehmensrisiken, entlang des Risikomanagementprozesses betrachtet werden (Berger/Büchel 2024a, S. 5–19).

Die erste Phase des Risikomanagementprozesses ist eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der Personalrisiken.

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. Die Grenzen der monetären Bezugsgröße sollten in Abhängigkeit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens definiert werden. Die Risikotragfähigkeit beschreibt das maximale Risikoausmaß, welches das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann. So kann die Grenze für eine Bestandsgefährdung in Bezug auf das Eigenkapital definiert werden. 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.

Ausgehend von den definierten Relevanzklassen sollten schließlich die Risiken, die relevant sind, 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.

Alle Ergebnisse werden üblicherweise in einem Risikoinventar festgehalten, das alle wesentlichen Informationen für das Risikomanagement in einer Übersicht zeigt.

Anschließend folgt die Risikosteuerung. Diese hat zum Ziel, negative Risikowirkungen zu reduzieren und Chancen zu nutzen. Es steht eine Reihe allgemeiner und spezieller Instrumente zur Verfügung, um Personalrisiken zu beeinflussen bzw. zu bewältigen. Meist jedoch kommen die klassischen Instrumente des Personalmanagements zum Einsatz.

So werden alle typischen Maßnahmen zur Bindung von Personal auch gegen mögliche Austrittsrisiken wirksam sein (wie z. B. ein Retention-Management oder Entgeltsysteme). Maßnahmen wie Nachfolgeplanungen zur Vermeidung von Engpassrisiken oder Mentoring und Coaching zur Reduzierung des Austrittsrisikos sowie des Führungsrisikos sind weitere Beispiele.

Die Risikoüberwachung dient schließlich dazu sicherzustellen, dass Maßnahmen auch tatsächlich durchgeführt werden, wirksam und effizient sind. Dazu ist ein geeignetes Überwachungssystem einzurichten, das sich idealerweise der Hilfe von Kennzahlen bedient.

### 3. Projektaufbau und Workshop-Konzept

Das Transformationsprojekt „Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten“ wurde von Juni-Oktober 2024 durchgeführt. Dazu wurden zunächst mithilfe von Kommunikationskanälen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmungen drei Unternehmenspartner gesucht, welche am Projekt teilnehmen möchten. Für das Projekt konnten drei international agierende Konzerne gewonnen werden, die entweder konkrete Tochterunternehmen bzw. Konzerneinheiten für das Projekt auswählten oder eine Konzernsicht einnahmen.

Die nachfolgende Kommunikation und Durchführung des Projektes fanden dann direkt mit den entsprechenden Verantwortlichen statt. In Vorbereitung auf das Projekt wurden Unterlagen der Unternehmen gesichtet, um einen Eindruck über das bisherige (Personal-)Risikomanagementsystem zu erhalten. Außerdem fand ein zentrales Kick-Off Meeting statt, damit sich alle Projektbeteiligten kennenlernen konnten und wichtige methodische Inhalte bekannt waren. Im bilateralen Austausch erfolgten weitere Gespräche und online-Meetings, um die Workshops bestmöglich vorzubereiten. Durchgeführt wurden je Unternehmen zwei Workshops (Juli und September/Oktober 2024) vor Ort.

Das Workshopkonzept war ausgelegt auf die gemeinsame Diskussion mit Stakeholder-Vertretungen aus Aufsichtsrat (AR), Betriebsrat (BR), ggf. Gewerkschaft, Personalmanagement (HRM), Risikomanagement (RM) und Controlling. Zusätzlich sollten außerdem auch die Geschäftsleitung, der Vorstand oder andere Managementvertretungen einbezogen werden. Eine Begrenzung der Teilnehmerzahl war nicht vorgesehen, jedoch war die Anwesenheit mindestens eines Vertreters aus den Stakeholdergruppen HRM, RM, BR, AR als obligatorisch für eine sinnhafte Diskussion vorgegeben.

Im ersten Workshop wurden in allen Unternehmen Grundlagen gelegt, das Modell zum strategischen Personalrisikomanagement konnte erklärt, auf das Unternehmen angepasst sowie entlang des Modells Personalrisiken identifiziert werden. Im zweiten Workshop fand dann die Quantifizierung der relevanten Personalrisiken sowie eine Diskussion über Überwachungs- und Steuerungsmaßnahmen statt.

Im Laufe des Projektes zeigte sich, dass alle Teilnehmenden zufrieden mit der Vorgehensweise waren und die Diskussionen mit allen relevanten Stakeholdern zu einem tieferen Verständnis für die Belange der verschiedenen Gruppe führte. Außerdem wurde vor allem von den Arbeitnehmer-

vertretungen und Personalmanager/-innen geäußert, dass die Erkenntnisse aus dem Projekt hilfreich für die zukünftigen Tätigkeiten seien. Das Projekt hat laut Auswertungen auch bei allen Gruppen ein besseres Verständnis für das Risikomanagement im Unternehmen geschaffen.

Die folgenden Abschnitte geben eine detaillierte Übersicht zum mit den Teilnehmenden durchgeführten Workshop-Konzept. Diese Konzeption kann als Vorlage für andere Unternehmen dienen und hat sich als praxistauglich dargestellt. Zentrale Bausteine werden in Unterkapiteln genauer erläutert und eingeordnet.

## **3.1 Detaillierte Übersicht des Workshop-Konzepts**

### **3.1.1 Workshop I**

#### **Organisation**

- Wie lang?
  - Der Workshop sollte für zwei Tage konzipiert werden, kann aber auch an einem Tag stattfinden (dann mit einer einstündigen virtuellen Vorbesprechung).
  - Vor allem wenn Stakeholder aus unterschiedlichen Konzernebenen vertreten sind, kann es jedoch sinnvoll sein, den Workshop zu verlängern, um über die unterschiedlichen Perspektiven miteinzubeziehen.
- 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**

- Klären: Welche/s Geschäftseinheit/Organisationseinheit/Projekt soll thematisiert werden? Hierzu können gern auch vorab nochmals individuelle Gespräche geführt werden
- 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 (vor allem 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 – 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 möglichen Bezug Personalmanagement).
- Sinnvoll kann auch eine kurze Vorbesprechung von etwa einer 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**

### **Tag 1**

- 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 beispielsweise Prozessanalysen, Datenauswertungen, Workshops, Interviews oder spezielle Checklisten
  - Wichtig: Beurteilung der Relevanz der Personalrisiken (Festlegung eines Schwellenwertes, ab dem die Risiken weiterverarbeitet werden sollen)

### **Tag 2**

- Fortsetzung Identifikation (2–3 Stunden)
- Analyseinstrumente, Bewertung und Quantifizierung (2–3 Stunden)
  - Festlegung von Kennzahlen für die Quantifizierung
  - Personalrisiken über der Relevanzschwelle werden nun quantifiziert (oder exemplarisch ein Risiko)

- ggf. bereits Steuerungsmaßnahmen festlegen mit Frühwarnindikatoren
- ggf. bereits Risikoüberwachung definieren (z. B. Innenrevision)
- Planung: weitere Schritte und Vorgehensweise (1 Stunde)

### **Umsetzungsphase**

Inhalte:

- Vollständige Quantifizierung der Risiken
- Anwendung des Konzeptes für die relevanten Personalrisiken
- Anpassung an die bestehende Organisation
- Ableitung von Gegenmaßnahmen

## **3.1.2 Workshop II**

### **Organisation**

- Wann?
  - 2–3 Monate nach dem ersten Workshop (evtl. auch später)
- Wie lange?
  - Der Workshop sollte für mindestens 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)

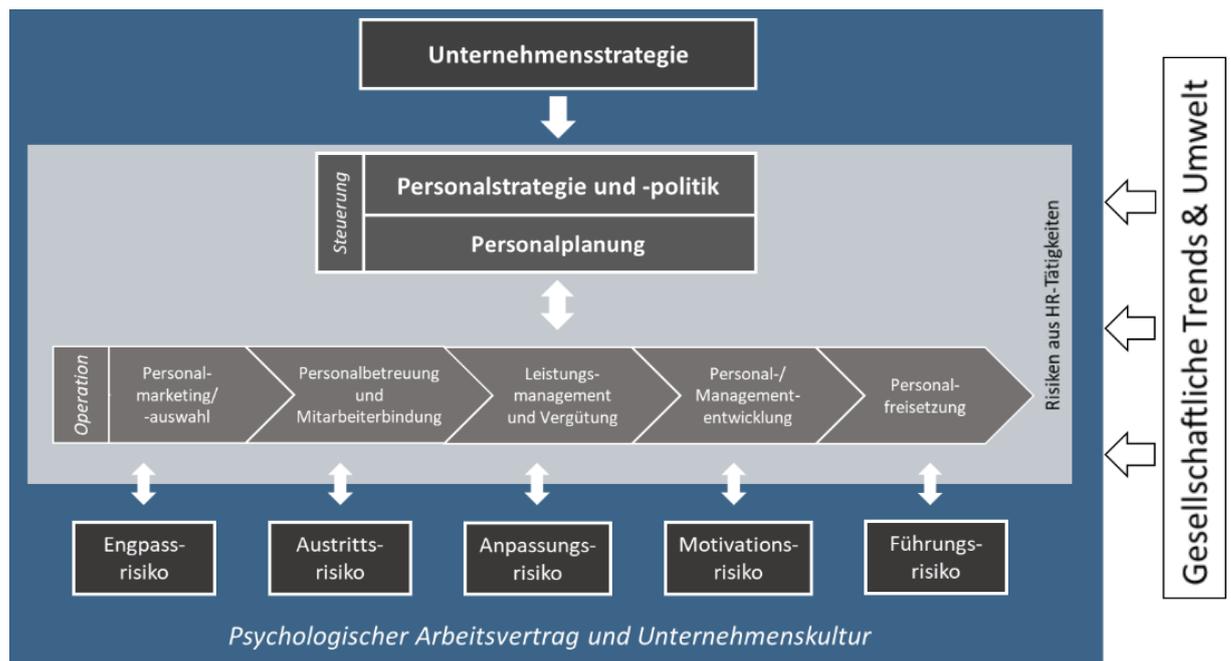
### **Ablauf und Inhalte**

- 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
  - Anpassung des Modells auf das Unternehmen
  - Risikoüberwachung definieren (z. B. Innenrevision)
- Diskussion der Übertragbarkeit auf andere Bereiche und Unternehmen
- Abarbeitung offener Punkte aus der Umsetzung
- Besprechung weiterer langfristiger Maßnahmen und Aktionen vor allem des Personalmanagements und Betriebsrats
- Ableitung von Gegenmaßnahmen
- Diskussion von Design und Implementierung von Steuerungsmaßnahmen sowie der Überwachung mit Frühwarnindikatoren

## 3.2 Identifikation von Personalrisiken

Das Modell zum strategischen Personalrisikomanagement (Abbildung 1), verknüpft verschiedene Arten von Personalrisiken mit der Prozessebene des Personalmanagements sowie der strategischen Ebene.

Abbildung 1: Modell des strategischen Personalrisikomanagements



Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen des ersten Workshops wurde das Modell genutzt, um Personalrisiken zu identifizieren. Dabei wurde jeder Baustein einzeln beleuchtet und entlang verschiedener Leitfragen diskutiert. Diese Leitfragen dienen als Beispiele für eigene Workshops, sollten jedoch auf den jeweiligen Fall angepasst werden.

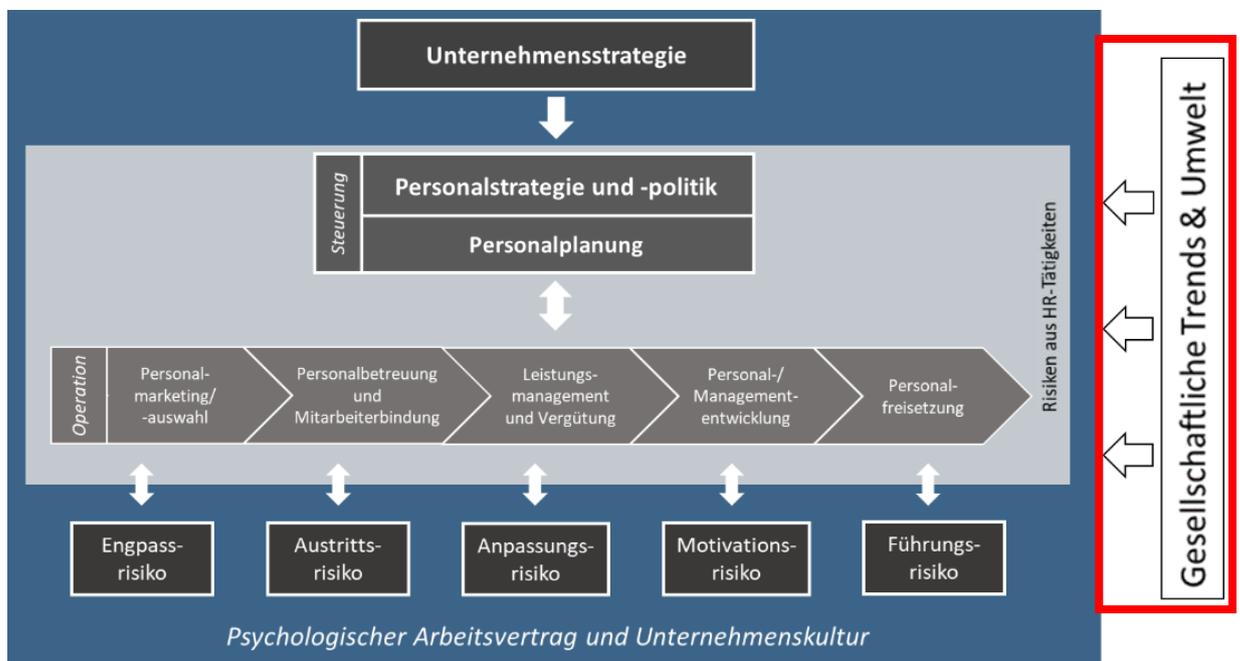
### 3.2.1 Gesellschaftliche Trends und Umwelt

Unternehmen agieren immer im Kontext äußerer Einflüsse. Typische Beispiele sind der demografische Wandel, der Fachkräftemangel oder die digitale Transformation. Aus diesen Einflüssen ergeben sich (Perso-

nal-)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).

Abbildung 2: Gesellschaftliche Trends und Umwelt



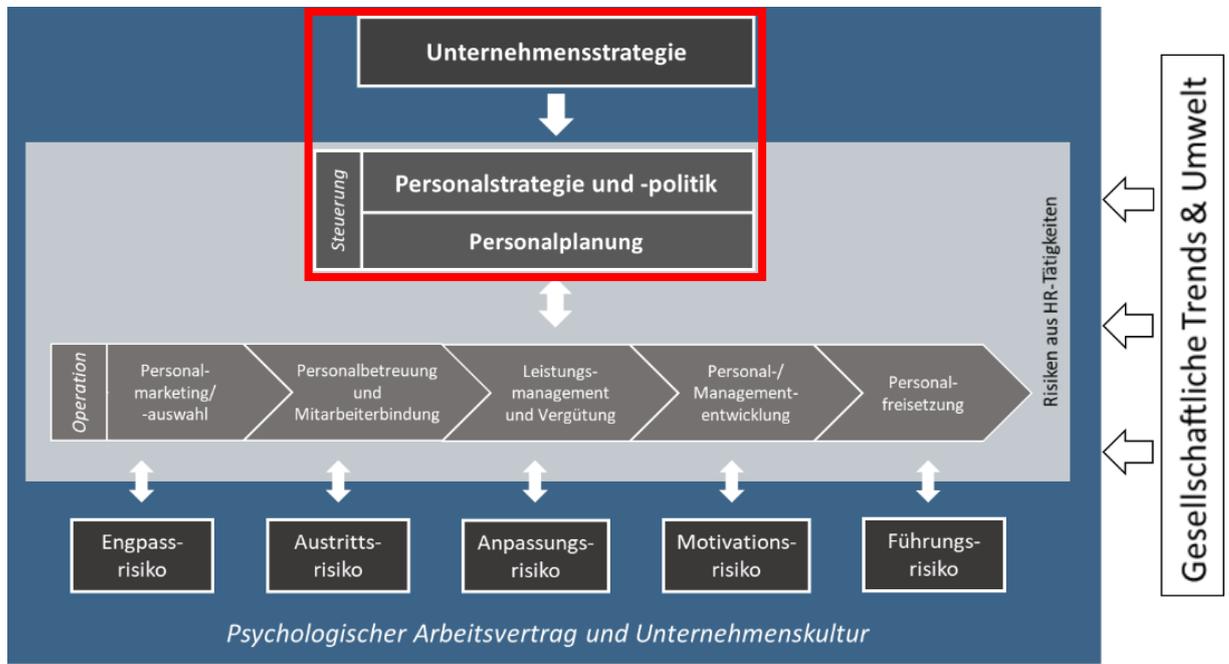
Quelle: eigene Darstellung

### Leitfragen

- Welche äußeren Einflüsse sind für unser Unternehmen relevant (auch: welche könnten noch relevant werden)?
- 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?

### 3.2.2 Unternehmensstrategie und Personalstrategie

Abbildung 3: Unternehmensstrategie



Quelle: eigene Darstellung

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.

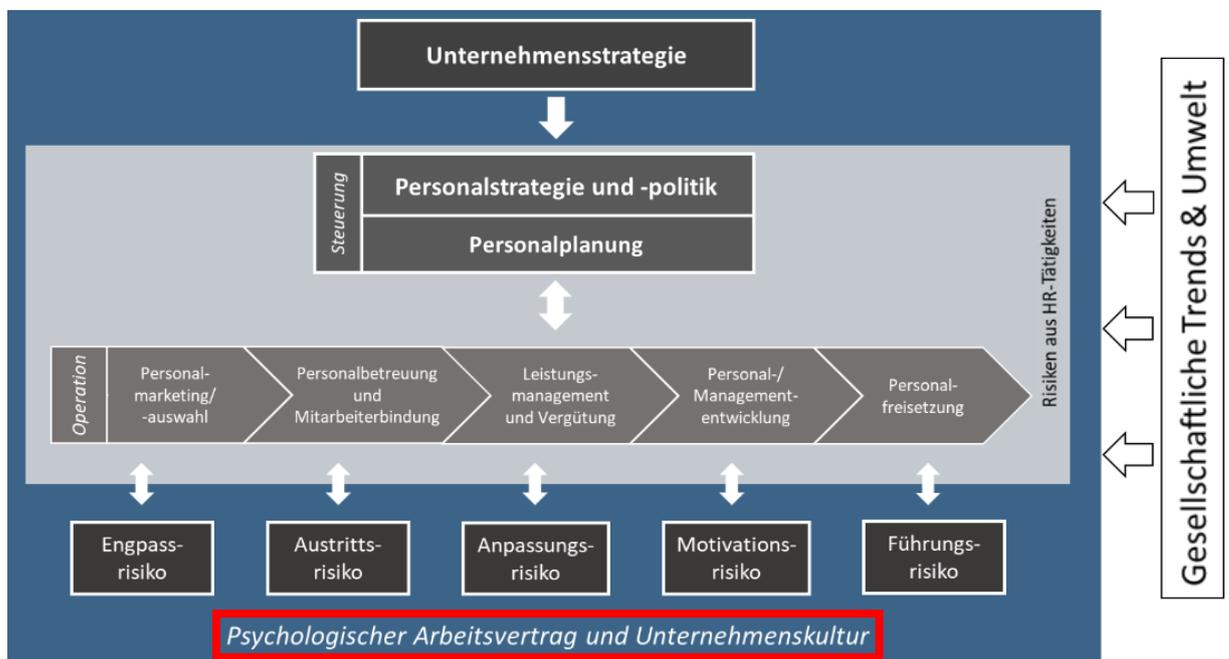
Die Personalstrategie muss also immer im Hinblick auf Unternehmensstrategie und Unternehmensziele entwickelt werden. Dabei muss die Personalstrategie stetig reflektiert und angepasst werden. Setzt die Unternehmensstrategie beispielsweise einen Schwerpunkt auf Diversität im Unternehmen, so muss die Personalstrategie entsprechend ausgerichtet werden.

### Leitfragen

- Werden bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens die Auswirkungen (Gefahren und Chancen) auf das Personal berücksichtigt?
- 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?
- Welche Risiken ergeben sich aus der Umsetzung der Personalstrategie (z. B. zu den notwendigen Ressourcen)?
- Wird die Personalstrategie von allen wesentlichen Akteuren ähnlich interpretiert?
- Ist die Personalplanung stringent aus der Personalstrategie abgeleitet und zu dieser passend?

### 3.2.3 Psychologischer Arbeitsvertrag und Unternehmenskultur

Abbildung 4: Psychologischer Arbeitsvertrag und Unternehmenskultur



Quelle: eigene Darstellung

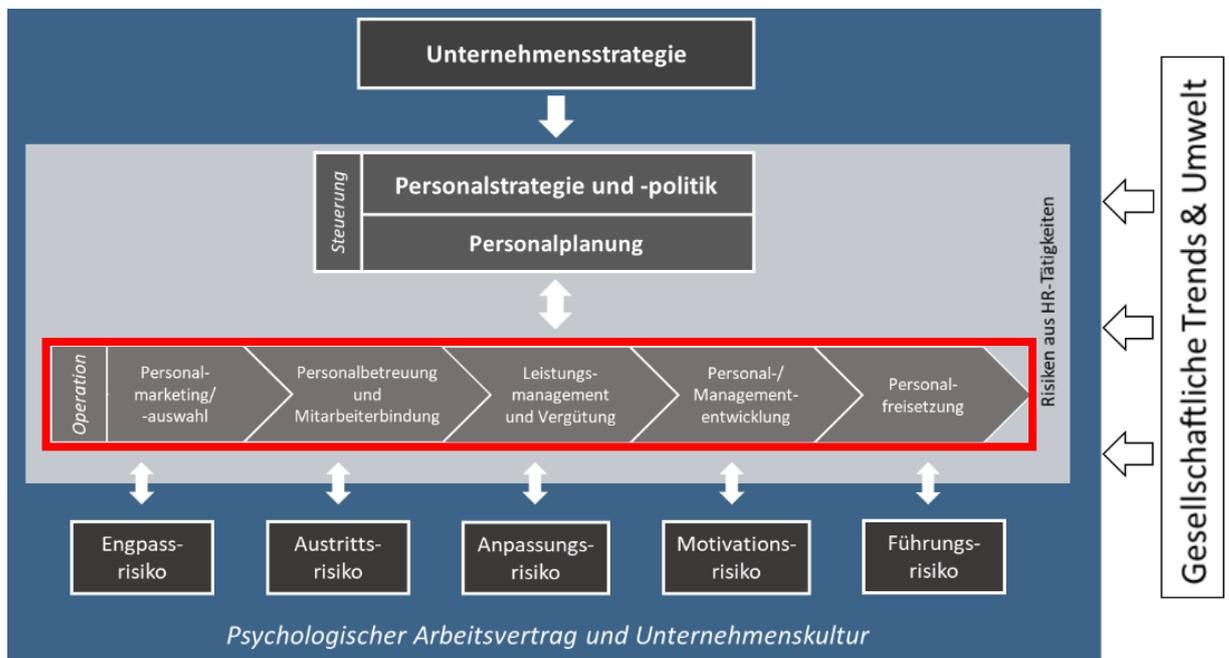
Das Modell beinhaltet weiterhin Risiken aus dem sogenannten psychologischen Arbeitsvertrag (Kobi 2012) und der Unternehmenskultur. Dabei beschreibt der psychologische Arbeitsvertrag eine soziale Erwartungshaltung des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin an den Arbeitgeber (z. B. Beschäftigungssicherheit,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

### 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 im Führungsverhalten?
- Welche personalpolitischen Maßnahmen zählen auf die (Weiter-)Entwicklung der Unternehmenskultur ein?

### 3.2.4 Operative Prozesse des Personalmanagements entlang des „Employee-Life-Cycle“

Abbildung 5: Employee-Life-Cycle



Quelle: eigene Darstellung

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. Prinzipiell kann hier jedoch jede unternehmensspezifische Konzeption bzw. Schwerpunktsetzung abgebildet werden.

### **Leitfragen**

Personalmarketing/-auswahl:

- Wie stellt sich das Arbeitgeberimage dar (lokal überregional, extern/intern)?
- Wie stellen sich wesentliche Attraktivitätsaspekte wie die Vergütung vor allem im Vergleich Branchen-/Standortkonkurrenz dar? (evtl. nach Jobgruppen unterschiedlich)
- Wie effektiv ist unsere Personalauswahl?
- Welche methodischen Risiken könnten hier relevant sein?
- Wie sicher sind die Prozesse (gab es schon relevante Vorfälle)?
- Wie wirksam ist unser Onboarding-Prozess?
- Indikatoren: Wie hoch ist die Fluktuation innerhalb der Probezeit?
- Wie viele Bewerbungen erreichen uns je Stellenausschreibung?
- Wie viele Mitarbeitende empfehlen den Arbeitgeber weiter?

Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung:

- Welche Maßnahmen betreiben wir zur Mitarbeiterbindung?
- Wie erfolgreich sind diese Maßnahmen? Findet hierzu eine Evaluation statt?
- Wird die Mitarbeiterzufriedenheit erhoben und wie stellt sich diese dar, was wird genannt?
- Indikatoren: Kummerkasten-Meldungen, BR-Informationen, Auswertungen von Mitarbeitendenbefragung und Commitment-Index (misst den Einsatz und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen)? Wie hoch ist die (echte) Fluktuationsquote (vor allem hinsichtlich einzelner Bus oder Abteilungen) Wie sieht die Dauer der Betriebszugehörigkeit aus?

#### Leistungsmanagement und Vergütung:

- Wie stellt dich das durchschnittliche Gehalt dar (vor allem im Vergleich, z. B. Branche, Region)?
- Gibt es Zielvereinbarungen, Boni und Leistungsbeurteilungen und wie werden diese ggf. gehandhabt?
- Gibt es Hinweise auf eine nicht gerechte Handhabung von Entgelttrahmensystemen/Tarifverträgen (z. B. Gender Pay Gap, Eingruppierungen)?
- Werden regelmäßig Feedbackgespräche durchgeführt?
- Indikatoren sind etwa: Fluktuationsquote, Ergebnisse von Austrittsgesprächen, Mitarbeitendenbefragung.

#### Personal-/Managemententwicklung:

- Welche potenziellen Risiken existieren in Bezug auf die Ausbildung in Bezug auf (z. B. Quantität und Qualität, Kosten)?
- Werden Maßnahmen zur Personalentwicklung durchgeführt? Welche?
- Gibt es Talentpools oder Ähnliches?
- Wie hoch ist die Beteiligungsquote?
- Wie stellt sich die Kompetenz in der Belegschaft dar (Jobgruppen-orientiert)?
- Gibt es klare Kompetenzprofile oder Kompetenzableitungen/-verteilungspläne?
- Werden Bedarfsanalysen/-planungen durchgeführt (evtl. werden dies die Führungskräfte melden?)
- Welche Kompetenzen werden zukünftig benötigt? Werden rechtzeitige Maßnahmen geplant? Wie werden diese abgeleitet?
- Wie zufrieden ist die Belegschaft mit den Maßnahmen?

#### Personalfreisetzung:

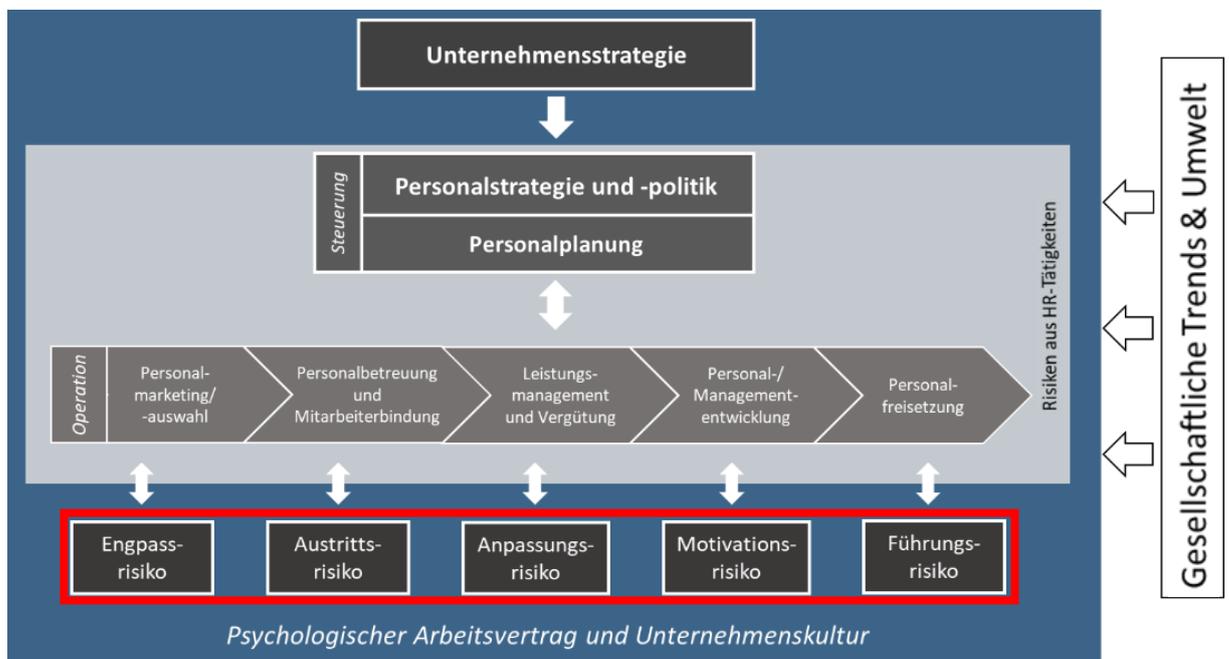
- Eigenkündigungen vs. Arbeitgeberkündigungen: Umgang und Prozess
- Werden Austrittsgespräche geführt und was wird dort genannt?
- Werden rechtzeitig Maßnahmen ergriffen bei (geplanten) Freisetzungen (wie Ruhestand), z. B. um Ausfälle in der Leistungserstellung zu vermeiden oder um einem Knowhow-Verlust vorzubeugen (Übergabeprozesse, Übergabeprotokolle: evtl. eher Compliance-Thema)?
  - Wissensmanagement?
  - Nachfolgemanagement?
- Wie hoch ist die Nachbesetzungsquote?
- Problembereich Sozialpläne (Erfahrungen, Vorkommnisse, Ausnahmen hiervon)?
- Wie viele Teilzeitbeschäftigte (für Mehrarbeit) gibt es, passt dies zum Unternehmen?

- Gab es schon juristische Auseinandersetzungen bei der Freisetzung? Warum?

Oftmals können hier auch Kennzahlen sinnvolle Unterstützung bieten. Beispiele für diese Kennzahlen finden sich einer ausführlichen Kennzahlenliste in der Arbeitshilfe (Berger/Büchel 2024a). Eine ausführliche Beschreibung der Kennzahlen entlang des Employee-Life-Cycle bietet van Bentum (2023).

### 3.2.5 Personalrisikofelder

Abbildung 6: Personalrisikofelder



Quelle: eigene Darstellung

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)

Mögliche Leitfragen:

- Wie entwickelt sich der relevante Arbeitsmarkt (Bezug zum Image)?
- Besteht eine fundierte quantitative und qualitative Personalressourcenplanung?
- Gibt es einen systematischen Potenzialerfassungs- und -entwicklungsprozess?
- Ist genügend Managementkapazität vorhanden?
- Welche Engpässe sind bei welchen Zielgruppen vorzusehen?
- Gibt es spezifische Entwicklungs- und Förderprogramme?
- Gibt es (zukünftige) Lücken in Führungsbereich / bei Schlüsselpersonen?
- Wie läuft der Rekrutierungsprozess?

**Austrittsrisiken:**

Bestimmte Schlüsselpersonen und austrittsgefährdete Mitarbeitende müssten im Unternehmen gehalten werden (Retentionmanagement als personalpolitisches Handlungsfeld)

Mögliche Leitfragen:

- Sind die Fluktuation und die echten Fluktuationsgründe für die kritischen Mitarbeitergruppen bekannt? Analyse auch im Branchenvergleich?
- Werden Austrittsgespräche geführt? Werden die Austrittsgründe analysiert?
- Sind Schlüsselpersonenrisiken vorhanden? Werden Schlüsselpositionen identifizieren, entsprechende Demographieanalyse dazu erstellt?
- Existiert ein Retentionmanagement?
- Sind die Arbeitgeberleistungen marktkonform?
- Entsprechen die materiellen und immateriellen Leistungen den Bedürfnissen der Schlüsselpersonen?

**Anpassungsrisiken**

Falsch qualifizierte Mitarbeitende: Zur Prävention ist es notwendig, Umschulungen und Neuqualifizierungen oder weiter gehende Maßnahmen der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung durchzuführen.

Mögliche Leitfragen:

- Gibt es Kompetenzprofile und werden diese angepasst (Prozess, Verantwortlichkeit, Turnus)? Sind zukünftige Kompetenzen und Qualifikationsbedarfe bekannt?

- Kann sich das Unternehmen an Veränderungen der Aufgaben, Umwelt, Produkte anpassen? Was bedeutet diese Flexibilität konkret (sachlich, örtlich, zeitlich, sozial, persönlich, organisatorisch)?
- Besteht eine hohe Lernbereitschaft der Mitarbeitenden?
- Wird der Führungs- und Verhaltensschulung genügend Zeit eingeräumt?
- Wie viele Teilzeitbeschäftigte gibt es, passt dies zum Unternehmen?

### **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 oder Employer Branding, aber auch externe Einflussfaktoren wie Tarifbindung)

Mögliche Leitfragen:

- Wie hoch die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation?
- Wie hoch ist das Commitment der Mitarbeitenden?
- Wie hat sich die Mitarbeiterproduktivität entwickelt?
- Werden regelmäßig Mitarbeitergespräche und Befragungen geführt?
- Werden Art und Umfang dieser Gespräche reflektiert?
- Ist ein wirksames Absenzmanagement eingeführt bzw. werden Abwesenheit auf Auffälligkeiten hin geprüft?
- Gibt es wirksame Gesundheitspräventionsmaßnahmen?

### **Führungsrisiken**

Führungskräfte handeln nicht adäquat auf die Situation oder die Personen oder das Leitbild abgestimmt (hier sind personalpolitische Einflussfaktoren und Entscheidungspunkte wie Führungsspanne, Karriereentwicklung, oder Führungskräftebildungen wirksam).

Mögliche Leitfragen:

- Erfahren die Mitarbeitenden Wertschätzung von den Vorgesetzten?
- Welche Kompetenzen werden an unsere Führungskräfte gestellt?
- Gibt es Laufbahnplanungen für Führungskräfte (und evtl. für Mitarbeitende, die eher eine Fach- oder Projektlaufbahn wünschen)?
- Wie sieht es mit der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen aus?
- Welchen Führungsstil pflegen Vorgesetzte und wie wird dieser von den Mitarbeitenden wahrgenommen?
- Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft? Wird dies regelmäßig evaluiert?

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 und bewerten zu können. Es kann sich empfehlen, die Informationen zu Wechselwirkungen dann mit in die Beschreibung des konkreten Risikos aufzunehmen. Die Ursachen dienen somit als Anhaltspunkte für unternehmensspezifische Identifikation, Benennung und Quantifizierung von Personalrisiken sowie deren sachgerechte Evaluation.

### 3.3 Quantifizierung von Personalrisiken

Bei der Identifizierung der Personalrisiken ist es essenziell, die Relevanz eines Risikos zu bewerten. Dazu wird ein monetärer Wert festgelegt, ab dem ein Risiko als relevant angesehen wird, z. B. mit Bezug zum Budget, dem typischen Gewinn oder zum Eigenkapital (Schadenswert).

Typischerweise kann eine vorher gesetzte Relevanzschwelle eingesetzt werden, die sich beispielsweise an den bestehenden Regelungen des Risikomanagements orientiert. Alle als relevant identifizierten Risiken sollten dann quantifiziert werden.

Hierzu können vor allem die drei „Verteilungsfunktionen“ Drei-Punkt-Schätzung (drei Szenarien mit je einer Angabe von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit), Dreiecksverteilung (Angabe einer Bandbreite möglicher Schäden als Unter- und Obergrenze sowie eines wahrscheinlichen Falls zwischen diesen beiden Grenzen sowie der Wahrscheinlichkeit für den Eintritt dieser Bandbreite) sowie Gleichverteilung (Angabe einer Bandbreite mit Unter- und Obergrenze möglicher Schäden mit Angabe der Eintrittswahrscheinlichkeit für diese Bandbreite) herangezogen werden, eventuell kombiniert mit der Normalverteilung.

Zunächst sollte anhand einer Modellierungshilfe (beispielsweise Bow-Tie-Analyse) Ursachen, Folgen und Präventiv- und Minderungsmaßnahmen eruiert werden. Die aufgelisteten Folgen können dann mithilfe der Szenario-Technik für die Quantifizierung herangezogen werden. Dafür wird je ein „best-case scenario“, ein „worst-case scenario“ und ein „realistic scenario“ erörtert und entsprechend bewertet. Ein Beispiel hierfür findet sich im Anhang.

Während der durchgeführten Workshops wurde die Notwendigkeit einer soliden Datenbasis deutlich. Besonders herausfordernd war dabei die finanzielle Einschätzung vor allem weicher Faktoren. Umsatzausfälle und

Ersatzbeschaffungsmaßnahmen konnten meist recht einfach abgeleitet werden, eine Abschätzung der Imageverluste oder der Höhe von Leistungsreduktionen fiel dabei deutlich schwerer.

Durch die gemeinsame Diskussion, das Wissen der jeweiligen Stakeholder sowie Aussagen des Controllings können jedoch meist Annäherungen erfolgen. Probleme können auch bei Frage danach auftreten, auf welchen Bereich/Gruppe man sich bei der Quantifizierung fokussiert und wie eine realistische Hochrechnung auf das gesamte Unternehmen abgeleitet werden kann.

Außerdem sollte auch die „Einheit“ des jeweiligen Schadens vorab geklärt werden. So sind beispielsweise in vielen Unternehmen besonders die Ergebniswirkungen des jeweiligen Risikos relevant, Zahlen liegen jedoch oft zu Umsatzausfällen vor, sodass eine Umrechnung erfolgen muss.

Ein weiterer relevanter Faktor bei der Quantifizierung stellt die Tatsache dar, dass Personalrisiken in der Quantifizierung ausschließlich als negative Abweichung von geplanten Zielen zu definieren sind.

### **3.4 Kennzahlen und Steuerungsmaßnahmen**

Eine adäquate Risikosteuerung ist essenziell, um negative Risikowirkungen zu reduzieren und Chancen zu nutzen. Hierzu stehen eine Reihe allgemeiner und besonderer Instrumente zur Verfügung, um Personalrisiken zu beeinflussen bzw. zu bewältigen.

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 Retention-Management oder Entgeltssysteme). 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 sollten Ressourcen in die Aufklärung über Trends und Veränderungen fließen. Auch die Nutzung von Kennzahlen als Teil der Risikosteuerung bzw. der Früherkennung ist sinnvoll und kann mittels einer Auflistung gängiger Kennzahlen erstellt werden (Berger/Büchel 2024b).

Die Risikoüberwachung dient dazu sicherzustellen, dass Maßnahmen auch tatsächlich durchgeführt werden, wirksam und effizient sind. Dazu ist ein geeignetes Überwachungssystem einzurichten.

Während der Workshops wurde deutlich, dass eine entsprechende Dokumentation und besonders die Weitergabe an Aufsichtsrat und Vorstand relevant sind, um geeignete Maßnahmen in die Wege zu leiten bzw. zu genehmigen.

### **3.5 Erwartungen und Befürchtungen an das Projekt**

Vor den Workshops wurden die Teilnehmenden zu ihren Erwartungen an die Ergebnisse des Projekts und zu möglichen Befürchtungen im Zusammenhang mit dem Projekt befragt. Unsere wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst und können bei der Planung eigener Personalrisikoprojekte als Orientierung bei der Vorbereitung dienen.

#### **Arbeitnehmersvertretungen im Aufsichtsrat**

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erwarteten einhellig, dass sie ihr Verständnis für HR-Risiken verbessern und mehr Instrumente zu deren Bewältigung erhalten würden. Sie erwarteten insbesondere konkrete Verbesserungen und funktionierende Arbeitsgruppen in den operativen Einheiten. Sie befürchteten, dass die Ergebnisse nicht in vollem Umfang auf alle Einheiten und Abteilungen übertragen werden und dass das Unternehmen Gefahr läuft, seine Flexibilität durch die Einführung bürokratischer Routinen zu verlieren.

#### **Betriebsratsmitglieder**

Die Haupte Erwartung dieser Gruppe an das Projekt war die Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, z. B. durch die Entwicklung klarer Strukturen und Instrumente. Sie betonten ihre enge Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, um potenzielle Konflikte frühzeitig erkennen und vermeiden zu können. Als Herausforderungen sahen sie u. a. die Verwendung privater Daten bei der Analyse konkreter Risiken, die Nichtberücksichtigung sozialer Faktoren wie Führungskultur und Arbeitsklima sowie die Gefahr, dass sich viele in der Komplexität der Risiken verzetteln.

#### **Personalmanagement**

Das Personalmanagement war vor allem auf der Suche nach klaren Strukturen, um personalbezogene Risiken besser verwalten zu können und auf das Risikomanagementsystem bezogene Aufgaben wie Risikoanalyse und -quantifizierung zu erfüllen. Darüber hinaus betonte diese

Gruppe die Bedeutung einer engen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und den Risikomanagementteams.

Weitere Punkte betrafen die Umsetzung und Schaffung von transparenten Prozessen und die Bedeutung einer klaren Kommunikation. Hier fiel auf, dass mehr als die Hälfte der Befragten überhaupt keine Befürchtungen äußerten. Von denjenigen, die dies taten, beschrieben einige die Befürchtung, keinen klaren Fokus auf die wichtigsten Risiken zu haben und sich zu verzetteln.

### **Risikomanagement**

Diese Gruppe war vor allem daran interessiert, alle relevanten Risiken innerhalb der Personalabteilung zu identifizieren, um sicherzustellen, dass der abgeleitete Risikoumfang alle Abteilungen und Bereiche umfasst. Zu diesem Zweck erwarteten sie, neue Methoden zur Quantifizierung von Risiken zu erlernen und aktualisierte Schulungsinhalte und Dokumente wie Beispiele und bewährte Verfahren zu erhalten. Als größte Befürchtung wurde genannt, dass die Konzepte letztlich nicht angewandt würden oder dass sie instrumentalisiert würden, um Druck auf die Organisation auszuüben.

Die Evaluation im Nachgang zum Projekt ergab ein klar positives Bild: alle Interessengruppen waren mit der Methodik, den Diskussionen und der Vorgehensweise generell zufrieden. Negative Aspekte wurden keine genannt, lediglich „lessons learned“, die nachfolgend ausgeführt sind. Es wurde auch ein Kompetenzzugewinn vonseiten der Teilnehmenden berichtet. So fühlten sich 88% nun sicherer im Thema Personalrisikomanagement. Die Diskussion mit allen relevanten Stakeholdern hat laut den Auswertungen auch zu einem tieferen Verständnis der Belange dieser Gruppen geführt.

## **3.6 Lessons learned**

Aus allen Diskussionen während der Workshops, in weiteren Gesprächen sowie durch Aussagen im Rahmen der Befragung konnten wir einige zentrale lessons learned ableiten.

- Diese beziehen sich sowohl auf die Vorgehensweise während des Projektes als auch auf Feststellung in Bezug auf Dynamiken innerhalb und zwischen den Stakeholdergruppen und einzelnen Unternehmen und sollen dazu beitragen, Unternehmen in ihrer Arbeit am Thema Personalrisikomanagement zu unterstützen.

- Besonders betont wurde immer wieder der Mehrwert durch die gemeinsame Diskussionsrunde mit allen Stakeholdern und dadurch entstanden Perspektivenvielfalt. Weitere lessons learned:
  - Es sollte eine Kultur erreicht werden, in der die Beteiligten eher einmal „zu viel“ über Personalrisiken berichten als gar nicht, da nur so wichtige Informationen an Steuerungsgremien gelangen und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden können. Dabei sollten auch alle Interessengruppen bei der Analyse von Personalrisiken weiter einbezogen werden.
  - **Vorschlag:** regelmäßige Runden mit allen Stakeholdern (Standort-intern) einrichten, um über Personalrisiken sprechen (z. B. im Rahmen des allgemeinen RM-Zyklus)
- Nötig ist ebenso eine einheitliche, regelmäßige und strukturierte Kommunikation und Dokumentation, nicht nur „einmalige“ Auswertungen.
- Bezugsebene beachten: Es muss klar zwischen der Konzernebene und den weiteren operativen Ebenen unterschieden werden. Evtl. sind Risiken für den Konzern nicht so relevant, auf operativer Ebene jedoch sehr wohl
  - **Vorschlag:** evtl. zwei Relevanzskalen definieren: eine für die operative Ebene und eine für die Konzernebene; bei der Dokumentation und bei der Diskussion unterscheiden
- Zielführend ist eher die Betrachtungsebene der unterschiedlichen Berufsgruppen, nicht so sehr einzelne Personen, was Komplexität reduziert.
- Die Relevanz gemeinsamer Diskussionsrunde mit allen Stakeholdern wurde deutlich.
- Ergebnisse des Workshops sollten keine zusätzliche Bürokratie/Governance bringen. Ein pragmatischer Ansatz ist wichtig, da sonst die Risikomeldungen nicht mehr vorgenommen werden.
- Digitale Transformation betrifft auch den HR-Bereich: momentan strategisches Thema und gerade in der Umsetzung in allen Unternehmen
- Zentral sind Schulungsangebote für alle relevanten Stakeholder mit Hilfen und „Werkzeugkoffern“ zur Bearbeitung.
- Betriebsräte, die auch als ANV im AR tätig sind, können auch wichtige Erkenntnisse auf Managementebene liefern, z. B. zur Art und Umfang der verwendeten Berichte im AR bzw. welche Berichte und Einschätzungen zum Thema hilfreich sein könnten. So kann bereits während des Workshops eine gezieltere Erhebungslogik und eine geschärfte Quantifizierungsmethodik ermittelt werden.
- Bei der Quantifizierung von Personalrisiken geht es immer um die Abweichungen vom geplanten Budget/Zielen, d. h. teilweise sind Risiken schon „eingepreist“, was berücksichtigt werden muss.

- Hilfreich zur Einschätzung der Schadenswerte sind hier auch Aussagen aus dem Controlling und öffentliche Statistiken.
- Quantifizierung: Berechnung sollte auf Grundlage einer für das RM sinnvolle Bezugsgröße wie EBIT oder EBT erfolgen.
- Beachtet werden muss auch die Risikokultur, die fördern muss, relevante Risiken offen zu berichten und nicht die Schuldfrage in den Mittelpunkt rückt oder das Vorhandensein und die Meldung von Risiken als Management-Versagen darstellt.

### **Lessons learned zum Workshopkonzept**

- HRM, BR, AR (evtl. in Personalunion mit BR), RM sollten als Mindestteilnehmende permanent am Workshop teilnehmen, um den Einbezug der besten verfügbaren Information zu garantieren und effiziente Diskussionen zu befördern.
- Gewerkschaftsvertretungen können explizit mit einladen und im Vorfeld ein Gespräch führen, um eine überregionale Sicht auf die Risiken zu ermöglichen.
- Bearbeitungszeit beachten: Mitarbeitende müssen das Projekt neben ihrem normalen Workload stemmen.
  - Empfehlung für andere Unternehmen: Zeit dafür einräumen, neben den normalen Aufgaben bzw. längere Bearbeitungszeit einräumen
  - Während der Bearbeitung: Klar definieren, klare Ziele setzen, was bis wann bearbeitet werden soll, und eher mehrere Wochen als Zeitraum einplanen.
- Das systematisches Durcharbeiten der einzelnen Personalrisikofelder des Modells anhand von Leitfragen hat sich bewährt.
  - **Vorschlag:** Risiken strukturiert erfassen, nicht „wild durcheinander“
- Empfehlungen zur Dokumentation:
  - Immer ein vollständiges Protokoll aus den Besprechungen führen, evtl. ergänzt um eine kurze Version.
  - Zusätzlich Erstellung einer Liste mit den identifizierten Personalrisiken. Hier dann auch eine ausführliche Beschreibung einpflegen. Dieses Dokument kann die Grundlage für die weitere Dokumentation im RM-Erhebungstool sein. Gegebenenfalls muss dieses ergänzt/erweitert werden um Informationen zu Risiko-Bewältigungsmaßnahmen.
- Empfehlung: Zeit einräumen für allgemeinere Diskussion, da der Austausch zwischen den Stakeholdern selten ist. Aus unserer Erfahrung hilft es der Diskussion, wenn den Stakeholdern Raum gelassen wird, aktuelle Themen anzusprechen, auch wenn diese nur mittelbar mit Personalrisiken zusammenhängen. Dies führt zu einer gesteigerten

Akzeptanz und Befürwortung des gesamten Workshops. Deshalb eher Workshops anstelle von Interviews bevorzugen.

- Von Beginn an klar kommunizieren und Festlegung treffen, auf welcher Ebenen des Konzerns man sich gerade in der Diskussion befindet
- Identifizierung von Personalrisiken zuerst auf Ebene der Geschäftseinheit und dann späteres Ausrollen auf Gesamtkonzern: Diese Vorgehensweise hat sich während der Workshops als handhabbarer herausgestellt.
- Diskussionen sollten nicht zu früh abgebrochen werden, auch wenn sie vermeidlich ins Leere führen. Oft ergaben sich wichtige Impulse erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Diskussion. Ein flexibles Einstellen auf Diskussionslänge und –Richtung ist wichtig, jedoch keine ausufernden Diskussionen zulassen (Moderation entlang der Modellstruktur wichtig).
- Erwartungshaltung klar abfragen und im Blick halten.

# Literatur

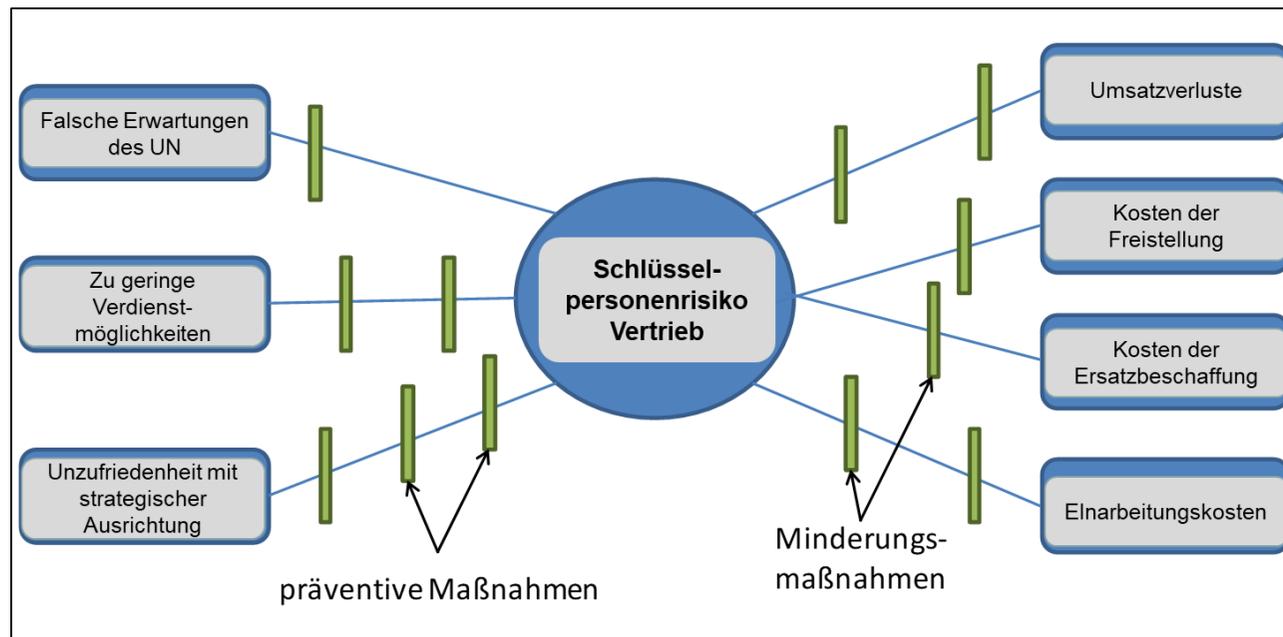
Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 6.11.2024 abgerufen.

- Berger, Thomas / Büchel, Julia (2024a): Strategisches Personalrisikomanagement. Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte. Mitbestimmungspraxis 61. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008947/p\\_mbf\\_praxis\\_2024\\_61.pdf](http://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008947/p_mbf_praxis_2024_61.pdf).
- Berger, Thomas / Büchel, Julia (2024b): Strategisches Personalrisikomanagement. Wissen kompakt. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.mitbestimmung.de/html/strategisches-personalrisikomanagement-45991.html](http://www.mitbestimmung.de/html/strategisches-personalrisikomanagement-45991.html).
- Berger, Thomas / Reinhardt, Rüdiger / Büchel, Julia (2023): Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse. Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Mitbestimmungspraxis 52. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p\\_mbf\\_praxis\\_2023\\_52.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p_mbf_praxis_2023_52.pdf).
- Ergün, Ismail / Kreipl, Markus Philipp / Müller, Stefan (2015): Stand der Ausgestaltung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen. In: Controlling 27 (6), S.°338–343.  
<https://doi.org/10.15358/0935-0381-2015-6-338>.
- Klaffke, Martin (Hrsg.). (2009): Strategisches Management von Personalrisiken: Konzepte, Instrumente, Best Practices. Heidelberg: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8526-2>.
- Kobi, Jean-Marcel (2012): Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4210-4>.
- Paul, Christopher (2005): Personalrisikomanagement: Bestandsaufnahme und Perspektive. Arbeitspapier 112. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-003437/p\\_arbp\\_112.pdf](http://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-003437/p_arbp_112.pdf).

- Sasse, Jörg / Sedlacek, Bronia / Geighardt-Knollmann, Christiane (2011): DGFP Studie: HR Kennzahlen auf dem Prüfstand. PraxisPapier 5/2011. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.  
[www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/DGFP-Studie-HR-Kennzahlen-1.pdf](http://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/DGFP-Studie-HR-Kennzahlen-1.pdf).
- van Bentum, Elisabeth (2023): Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement. Implikationen für den Employee Lifecycle. Berlin: Erich Schmidt.  
<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21114-2>.
- Weckmüller, Heiko (2013): Exzellenz im Personalmanagement. Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Wehner, Marius / Kabst, Rüdiger / Meifert, Matthias (2017): HR im internationalen Vergleich. In: Personalmagazin 2/2017, S. °14–19.  
[www.haufe.de/download/personalmagazin-22017-personalmagazin-397592.pdf](http://www.haufe.de/download/personalmagazin-22017-personalmagazin-397592.pdf).

## Anhang

Abbildung 7: Personalrisiko: Schüsselpersonenausfall – Bow-Tie und Quantifizierung



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 1: Detaillierter Ablaufplan

	Einheit	„best-case scenario“	„realistic scenario“	„worst-case scenario“	Erläuterung
<b>Grunddaten</b>					
Rekrutierungszeit bis Einstellung neuer Mitarbeiter	in Monaten	3	5	10	Annahmen
akquirierter monatlicher Umsatz des Mitarbeiters im letzten vollen Jahr	in Euro/Monat	40.000 €	40.000 €	40.000 €	Ist-Daten
<b>Umsatzausfall über ein Jahr</b>					
		1 Monat Ausfall	3 Monate Ausfall	6 Monate Ausfall	Annahmen
Neuer Mitarbeiter kann nicht sofort die Umsätze des bisherigen Mitarbeiters akquirieren. Diese Umsätze sind für das Unternehmen entgangen.		<b>40.000 €</b>	<b>120.000 €</b>	<b>240.000 €</b>	Monate × monatlicher Umsatz
<b>Direkte Kosten für Ersatz</b>					
Personalsuchkosten: externe Kosten (Standardkosten)	in Euro je Prozess	1.000 €	2.000 €	4.000 €	Ist-Daten
Personalsuchkosten: interne Kosten für Prozess	in Euro je Prozess	1.000 €	5.000 €	7.500 €	Verrechnungssatz
→ ein Prozess heißt ein Bewerbungszyklus	Anzahl Prozesse	1	2	3	Annahmen
		<b>2.000 €</b>	<b>14.000 €</b>	<b>34.500 €</b>	= (extern + intern) × Anzahl
<b>Kosten der Freistellung</b>					
Mehrarbeit der Kollegen je Monat (mit Zuschlägen)	in Euro/Monat	7.500 €	7.500 €	7.500 €	Erfahrungswerte
	Dauer	3	5	10	Annahmen
	Summe:	<b>22.500 €</b>	<b>37.500 €</b>	<b>75.000 €</b>	= Mehrarbeit × Dauer

	Einheit	„best-case scenario“	„realistic scenario“	„worst-case scenario“	Erläuterung
<b>Verlorene Produktivität (Umsatz) durch neuen Mitarbeiter</b>					
Kosten der Mehrarbeit durch Kollegen nach der Einstellung:					Alle Angaben sind Annahmen.
1. bis 3. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in Prozent)	in Prozent	10 %	20 %	30 %	
	in Euro	4.000 €	8.000 €	12.000 €	= Prozent × Umsatz pro Monat
4. bis 6. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in %)	in Prozent	0 %	10 %	20 %	
	in Euro	--- €	4.000 €	8.000 €	= Prozent × Umsatz pro Monat
7. bis 12. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in %)	in Prozent	0 %	0 %	10 %	
	in Euro	--- €	--- €	4.000 €	= Prozent × Umsatz pro Monat
	Summe	<b>4.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>24.000 €</b>	Summe drei Phasen
<b>Gesamtsumme erhöhte Aufwendungen</b>		<b>24.500,00 €</b>	<b>51.500,00 €</b>	<b>109.500,00 €</b>	Summe Kostenkomponente
<b>Summe entgangener Umsatz</b>		<b>44.000,00 €</b>	<b>132.000,00 €</b>	<b>264.000,00 €</b>	Summe oben

Quelle: eigene Darstellung

**ISSN 2509-2359**