

STUDY

Study 493 · Januar 2025

STRATEGISCHES PERSONAL- RISIKOMANAGEMENT

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Transformation und
Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“

Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt und Julia Büchel

Eine Veröffentlichung aus dem
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

Dieser Band erscheint als 493. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 493 · Januar 2025

STRATEGISCHES PERSONAL- RISIKOMANAGEMENT

Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Transformation und
Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“

Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt und Julia Büchel

Autor*innen

Dr. Thomas Berger: Professor für Betriebswirtschaft im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Stuttgart, thomas.berger@dhbw-stuttgart.de

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

Julia Büchel: Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Stuttgart im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen, julia.buechel@dhbw-stuttgart.de

© 2025 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Strategisches Personalrisikomanagement“ von Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt 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.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart
Lektorat: Mo Kreuzberg, Düsseldorf

ISBN: 978-3-86593-410-9

INHALT

Zusammenfassung	7
1 Einleitung	10
2 Theoretische Einordnung und Forschungsüberblick	14
3 Projektbeschreibung	19
4 Ergebnisse	21
4.1 Datengrundlage und Stichprobenbeschreibung	21
4.2 Strategische Ebene und Aufsichtsratsarbeit	27
4.3 Reifegrad des Personalmanagements und des Risikomanagementsystems	31
4.4 Relevanz der Personalrisiken	37
4.5 Exkurs: Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation	45
4.6 Unternehmenscluster: Wie reif sind die Prozesse der Unternehmen in Bezug auf Strategie, HR und Risikomanagement?	47
5 Fazit	51
5.1 Zusammenfassung der Studienergebnisse	51
5.2 Ausblick und Implikationen	53
6 Literatur	56
Mehr zum Thema	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Branchen	24
Abbildung 2: Unternehmensgröße	26
Abbildung 3: Existenz von Unternehmens- und Personalstrategie in den Unternehmen	29
Abbildung 4: Informationsversorgung zu Unternehmens- und Personalrisiken	35
Abbildung 5: Relevanz von Personalrisiken	38
Abbildung 6: Weitere Personalrisiken	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Top-Cluster vs. Basis-Cluster / mittleres Cluster	49
--------------------------------------------------------------	----

ZUSAMMENFASSUNG

Aufsichtsräte sind bei der Überwachung, Kontrolle und Beratung der Unternehmensführung auf Berichte und Kennzahlen angewiesen. Die Wirksamkeit des gesamten Gremiums und, aus Perspektive der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat auch der Einfluss der Mitbestimmung auf die Unternehmensführung hängt wesentlich von der Fähigkeit ab, Risiken und Chancen des Unternehmens zu kennen, einzuordnen und geeignete strategische und planerische Maßnahmen zu fordern. Dies ist vor allem in Krisen und transformativen Prozessen sehr wichtig.

Insbesondere die mit der Personalstrategie verbundenen Risiken sind hier von Bedeutung. Das Risikomanagement eines Unternehmens muss sich dabei auf alle relevanten Risiken aus den Geschäftstätigkeiten und über alle Führungsebenen erstrecken. Zu den gängigsten Risikofeldern gehören Finanzrisiken, Umfeld- und Branchenrisiken, unternehmensstrategische Risiken, leistungswirtschaftliche Risiken, informationstechnische Risiken und eben auch Personalrisiken (vgl. DRS, 2012).

Personalrisiken beziehen sich auf Risiken, die durch oder für das Personal entstehen. Sie sind jedoch gegenüber den anderen angesprochenen Risikofeldern sowohl theoretisch – es gibt kaum wissenschaftliche Empirie zum Thema – als auch praktisch deutlich unterbelichtet. Insbesondere die Risiken hinsichtlich strategiadäquater Personalplanung werden im Risikomanagement der meisten Unternehmen nicht hinreichend beachtet (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).

Ein wirksames und strategiebezogenes Personalrisikomanagement ermöglicht es jedoch, sich rechtzeitig mit den personalwirtschaftlichen Risikopotenzialen auseinanderzusetzen und somit aus einem potenziellen Personalrisiko ggf. eine Chance für das Unternehmen zu gestalten. Konkret kann es dazu beitragen, Mitarbeitende zu halten oder zu gewinnen, Kosten einzusparen und so zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ wurden Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, Personal-

manager*innen und Risikomanager*innen nach ihrer Perspektive auf die Themen Personalrisiken, Strategie und Transformationsprozesse gefragt.

Damit wird das Thema erstmals aus unterschiedlichen Blickwinkeln in einer Untersuchung bearbeitet. Hierdurch konnte eine belastbare empirische Basis gelegt werden. Ziel war es, darauf aufbauend Arbeitshilfen zu entwickeln, um die Fach- und Methodenkompetenzen von Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken und ihnen wirksame Instrumente an die Hand zu geben, um ihre Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Transformationsprozesse eines Unternehmens auch auszuüben zu können.

Unsere Studie konnte darüber hinaus wesentliche Erkenntnisse früherer Untersuchungen bestätigen (vgl. z.B. Ergün/Kreipl/Müller, 2015, S.340; Kobi, 2012, S.19): So war eine Personalstrategie im Vergleich zur Unternehmensstrategie nur in wenigen Unternehmen etabliert, außerdem war diese selten mit der Unternehmensstrategie verknüpft und wurde weniger häufig diskutiert. Ähnliches zeigte sich auch bei Risiken im Aufsichtsrat: Eine deutliche Mehrheit der Arbeitnehmervertretungen ist mit dem Informationsaustausch zu anderen Unternehmensrisiken zufrieden, dies gilt jedoch bei Personalrisiken nur für eine Minderheit.

Aus Sicht des 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.

Das Risikomanagement ist jedoch auf diese Kennzahlen des Personalmanagements angewiesen, um Personalrisiken fundiert quantifizieren zu können. Unsere Studie zeigt, dass das Personalmanagement auch aus Sicht des Risikomanagements ausreichende Fähigkeiten besitzt, um Aufgaben im Rahmen des Risikomanagements, z.B. Vorarbeiten für Risikoanalysen, zu übernehmen. Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat sind jedoch auf eine angemessene Informationsgrundlage, d. h. insbesondere belastbare Kennzahlen und Quantifizierungen im Personalbereich, angewiesen, um ihre aktive Kontroll- und Beratungstätigkeit ausüben zu können.

Das gilt vor allem in Krisenzeiten, aber auch in Zeiten von Transformation und Umstrukturierung. Die gute und belastbare Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement, Risikomanagement und den Mitbestimmungsakteuren ist gerade bei solchen Herausforderungen entscheidend.

Ganz generell konnte festgestellt werden, dass Personalrisiken nicht nur für Arbeitnehmervertretungen, sondern auch für Risikomanager*innen und

Personalmanager*innen eine relevante Größe im Risikokatalog der Unternehmen sind. Dabei waren Motivations- und Anpassungsrisiken am relevantesten, gefolgt von Engpassrisiken und falscher Führung.

Auch im Hinblick auf die digitale Transformation zeigte sich ein ähnlich einheitliches Bild: Von der digitalen Transformation war der Großteil der Unternehmen betroffen und das, obwohl sich die Unternehmensgrößen deutlich unterscheiden. Wir konnten außerdem feststellen, dass es auch an Digitalisierungsstrategien mangelte, vor allem an solchen, die auf Human Resources (HR) ausgelegt sind. Die Mehrheit befasste sich im Rahmen der digitalen Transformation eher mit der Digitalisierung administrativer HR-Prozesse und Schnittstellenmanagement statt mit Kompetenzentwicklung oder Mitarbeiterbindung.

Die Personalmanager*innen wiesen dabei eindeutig darauf hin, was für eine erfolgreiche Umsetzung fehlt: personelle und finanzielle Ressourcen, eine einheitliche Digitalisierungsstrategie, die von allen Unternehmensakteuren befolgt wird, und eine geordnete Umsetzung. Es zeigt sich, dass Digitalisierungsstrategien nicht nur selten vorhanden sind, sondern sich auch kaum mit den darin liegenden personalpolitischen Herausforderungen auseinandersetzen.

Wir konnten 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.

Außerdem zeigte sich, dass es eine Gruppe von Unternehmen gibt, die sich durch ganzheitlich ausgereifte Unternehmensprozesse auszeichnet. Konkret wurde hier ein überdurchschnittliches Risikomanagement betrieben, das Personalmanagement hatte einen hohen Reifegrad, und die Arbeitnehmervertretungen waren zufriedener mit dem Strategieumgang. Diese Unternehmen wurden dann hinsichtlich diverser Faktoren mit den restlichen Unternehmen verglichen. Dabei zeigte sich: In den „Top-Unternehmen“ wurden Strategieprozesse besser bearbeitet, der Aufsichtsrat war eher in strategische Entscheidungen eingebunden, und die Informationsversorgung im Aufsichtsrat lief besser.

Dieses Ergebnis verdeutlicht die enge Verzahnung von Strategie, operativen Elementen und Risikomanagement. Für ein wirksames, langfristiges und damit nachhaltiges Personalrisikomanagement und für die Entwicklung einer effektiven Personalstrategie sind also die Expertise aller Unternehmensakteure, eine enge Zusammenarbeit und Informationsaustausch nötig.

1 EINLEITUNG

Risikomanagement ist ein wesentliches Element der Unternehmensführung, seine Bedeutung nimmt auch auf Grundlage gesetzlicher und regulatorischer Entwicklungen stetig zu. Spätestens seit der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 1998 werden Unternehmen dazu aufgefordert, ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten und zu betreiben. Zusätzlich sind Informationen zu den Risiken und zum Risikomanagementsystem im Lagebericht zu publizieren.

Außerhalb des Aktienrechts gilt Ähnliches äquivalent bei anderen Unternehmensformen. So z.B. durch das Unternehmensstabilisierungs- und restrukturierungsgesetz (StaRUG), das in § 1 „die Mitglieder des Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter)“ verpflichtet, fortlaufend auf Entwicklungen zu achten, „welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht.“

Dazu gelten bei Finanzdienstleistern die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (BA), kurz MARisk, und die Eigenkapitalvorschriften nach Basel III; für Versicherungen gilt die EU-Richtlinie Solvency II und für öffentliche Organisationen § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz. In letzter Zeit kamen auch Anforderungen an das Management von Nachhaltigkeitsrisiken hinzu, beispielsweise durch das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die EU-Richtlinie „Corporate Sustainability Reporting Directive“.

Dabei muss sich das Risikomanagement für die Analyse potenzieller Risiken immer über alle Geschäftsbereiche und Führungsebenen erstrecken. Gängige Risikofelder sind dabei u. a. Finanzrisiken, Umfeld- und Branchenrisiken und unternehmensstrategische Risiken. Ein Fokus liegt hierbei auf der Quantifizierung der Risiken und der Bereitstellung dieser an die Unternehmensführung, sodass mithilfe der Kennzahlen und Berichtlegung strategisch sinnvolle Entscheidungen getroffen werden können.

Hierbei wird ein Teilbereich des Risikomanagements bislang jedoch sowohl theoretisch – es gibt im Vergleich zu anderen Risikoarten wenig Forschung – als auch praktisch deutlich unterbelichtet: das Personalrisikomanagement (Bo, 2014). So werden Risiken, die sich auf das Personal beziehen, aber auch Risiken des Personalmanagements, in den meisten Unternehmen

nicht hinreichend beachtet (Ergün/Kreipl/Müller, 2015, S.340; Kobi, 2012, S. 19). Dabei zeigte eine Studie des Economist Intelligence Unit bereits 2009, dass für Führungskräfte Personalrisiken als relevanteste Herausforderungen der kommenden Jahre angesehen wurden.

Darüber hinaus ergeben sich noch weitere Argumente: Aus strategischer Sicht ist besonders interessant, dass sich die gezielte Erfassung und Steuerung von Personalrisiken positiv auf die ökonomische Ebene (Unternehmenserfolg) auswirken können, z.B. durch eine gezielte Steuerung von Kompetenzen der Beschäftigten oder die Verringerung der Fluktuation (Weckmüller, 2013, S. 124–144; Kobi, 2012). Ein weiterer Aspekt ist, dass die Steuerung von Personalrisiken gleichzeitig die Reputation positiv beeinflussen kann, z.B. dadurch, dass das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung besser nachkommen und so auch attraktiver für Personal sein kann.

Eine Nichtbetrachtung von Personalrisiken schränkt auch die Strategiefähigkeit von Unternehmen ein. Personalrisiken sind eng verknüpft mit der Unternehmens- und Personalstrategie, da Strategie und Risikobetrachtung in der Unternehmensführung nicht sinnvoll unabhängig voneinander existieren können (Gleißner/Moেকে, 2021). Denn das Risikomanagement zielt nicht nur auf die Vermeidung von Risiken, sondern ebenso sowohl auf die Wahrnehmung von Chancen als auch die bewusste Steuerung von Risiken im Sinne eines Frühaufklärungssystems.

Vor allem im Rahmen von Transformationsprozessen sind Unternehmen in besonderer Weise strategischen und operativen Risiken ausgesetzt, die entsprechend gesteuert werden müssen. Gesellschaftliche und unternehmerische Transformationsprozesse führen dazu, dass neue Risiken entstehen und das Personalrisikomanagement und entsprechend die Personalrisikofelder angepasst werden müssen.

Einen solchen Veränderungsprozess stellt auch die digitale Transformation dar. Anforderungen und Gegebenheiten in den Märkten ändern sich, Unternehmen, betriebliche Akteure und die Belegschaft stehen im Kontext der Digitalisierung vor neuen Herausforderungen. Insbesondere hat die zunehmende Digitalisierung Auswirkungen auf die Art der Beschäftigung, die Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, die Geschäftsmodelle, die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten und auf das Management von Qualifikationen.

Dieser Prozess geht nicht nur mit der Schaffung neuer Stellen, potenziellen Entlastungen der gesundheitsschädlichen Tätigkeiten und Veränderung an die Qualifikationen der Belegschaft einher, sondern auch mit neuen „Knaptheiten“ am Arbeitsmarkt (für eine ausführliche Beschreibung der

digitalen Transformation im Kontext des Human Resource Management (HRM) siehe beispielsweise Schellinger/Tokarski/Kissling-Näf, 2020; die Transformation im Hinblick auf Mitbestimmung wird von Massolle (2021) erörtert).

Unternehmen transformieren sich organisatorisch z.B. durch die Nutzung von Plattformen, entwickeln digitale Produkte, digitalisierte Prozesse und neue Geschäftsmodelle. Die Unternehmensstrategie muss dieser Transformation eine Richtung geben und damit verbundene Risiken und Chancen einbeziehen, vor allem auch für die Belegschaft.

Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die dauerhafte Sicherung von Beschäftigung ist dazu eine langfristig ausgerichtete, in die Unternehmensstrategie integrierte und in sich konsistente Personalstrategie unverzichtbar (Bruederlin, 2020). Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei auch der ernsthafte Umgang mit damit verbundenen Personalrisiken, dieser muss integraler Bestandteil eines zyklischen und unternehmensspezifischen Strategieprozesses sein.

Insbesondere Aufsichtsräte sind zur Steuerung der Risiken allgemein und der Personalrisiken im Speziellen auf eine angemessene Informationsgrundlage angewiesen. Dies setzt voraus, dass sowohl die mit der Personalstrategie verbundenen Risiken als auch die operativen relevanten Personalrisiken in die Berichte an den Aufsichtsrat aufgenommen werden. Zumindest für die externe Berichterstattung kann man sagen, dass das Berichten von Personalrisiken bis dato nur vereinzelt stattfindet. Das zeigt schon ein Blick in die Geschäftsberichte vieler großer Aktiengesellschaften. Diese Problematik wurde bereits 2013 im Bericht „Personalrisiken als Teil des Risikomanagements“ von Angermüller und Berger angesprochen.

Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Transformation und Personalstrategie – Steuerung von Personalrisiken im Aufsichtsrat“ hatte daher das Ziel, die aktuelle Situation im Umgang mit Personalrisiken im Aufsichtsrat zu analysieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um die Gestaltungskraft der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken. Mit den Projektergebnissen sollen dem Aufsichtsrat wichtige Argumente und Expertisen an die Hand gegeben werden, um ein anforderungsgerechtes Personalrisikomanagement zu initiieren, das idealerweise auf einer formulierten und auf die Unternehmensstrategie abgestimmten Personalstrategie beruht.

Der hier vorgelegte Abschlussbericht fasst die wichtigsten Forschungsergebnisse zusammen und dient dazu, den Status quo rund um das Thema Personalrisikomanagement zu erörtern. Dabei werden neben der Perspektive

der Mitbestimmungsakteure auch die Sichtweisen von Personal- und Risikomanagement aufgezeigt. Im Folgenden wird das Thema zunächst in den Forschungskontext eingeordnet und ein Überblick über die Studienlage dargestellt.

In [Kapitel 3](#) wird das Forschungsprojekt ausführlich beschrieben, bevor in [Kapitel 4](#) die Ergebnisse der Studie präsentiert werden. Dabei werden zunächst die Stichproben beschrieben, danach der Status quo der Aufsichtsratsarbeit und die strategische Ebene dargestellt. Im Anschluss werden das unternehmensweite Risikomanagement und die Relevanz von Personalrisiken erörtert. [Kapitel 4.4](#) legt einen Schwerpunkt auf die digitale Transformation.

Da diese Thematik bereits in der Veröffentlichung „Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse“ (Berger/Reinhardt/Büchel, 2023) ausführlich behandelt wurde, soll der Fokus hier vor allem auf den Vergleich zwischen den Arbeitnehmervertretungen, dem Personal- und dem Risikomanagement gelegt werden. Abschließend erfolgen im Fazit eine kurze Zusammenfassung der Studienergebnisse und ein Ausblick.

2 THEORETISCHE EINORDNUNG UND FORSCHUNGSÜBERBLICK

Es existieren bislang nur wenige theoretische Ansätze eines umfassenden Personalrisikomanagements, die über die Betrachtung einzelner Risikofelder hinausgehen. Zwei populäre Ansätze, die sich dem Thema umfassender nähern, stammen von Ackermann (1999) und Kobi (2012) und sollen im Folgenden genauer erläutert werden.

Ackermann (1999) betrachtet einerseits das Personal, andererseits das Personalmanagement als potenzielle Risiken. Dabei können beide selbst von den Risikoauswirkungen betroffen sein. Es herrschen also verschiedene Risikoperspektiven vor: Risiken für und durch das Personal und Risiken für und durch das Personalmanagement.

Bei Risiken *durch* das Personal wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass sich das Personal möglicherweise nicht unternehmenskonform verhält und ein potenzielles bestandsgefährdendes Risiko darstellt. Ein Beispiel wären Betrugsfälle oder entsprechendes Verhalten, was sich negativ auf das Unternehmensimage auswirkt. Zu diesem Risikofeld gehören jedoch auch Eintritts- und Austrittsrisiken. Die Risiken *für* das Personal umfassen im Gegensatz dazu Risiken, denen sich die Mitarbeitenden aussetzen bzw. ausgesetzt werden, wie beispielsweise Betriebs- und Arbeitsunfälle.

Risiken *durch* das Personalmanagement beziehen sich auf mangelhafte bzw. fehlende Umsetzung verschiedener personalpolitischer Prozesse wie der Personalbestandsanalyse/-prognose, der Personalbeschaffung, der Personalbedarfsplanung, der Personalfreisetzung, des Kostenmanagements, der Personalführung, des Personalinformationsmanagements und der Personalentwicklung. Zu den Risiken *für* das Personalmanagement gehören hingegen neue technologische Entwicklungen, Änderungen des ökonomischen Umfelds oder ein Wertewandel in der Gesellschaft.

Ackermann (1999) beschreibt in seinem Ansatz neben den Risikokategorien auch einen dahinterstehenden Managementprozess, welcher sich aus einem Regelkreis mit drei Kernelementen zusammensetzt: Risikoerkennung/-analyse (durch und für Personal), Risikobewertung (nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit), Risikobewältigung (Kontrolle und Implementierung von Bewältigungsmaßnahmen).

Der am häufigsten zitierte Ansatz des Personalrisikomanagements stammt von Kobi (2012). Dieser definiert in seinem Modell vier Hauptrisiken (Eng-

pass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisiko), die er in einem erweiterten Ansatz noch um Führungsrisiken, Risiken aus dem Personalmanagement selbst und Integritätsrisiken ergänzt:

- **Engpassrisiko:** Leistungsträger fehlen.
- **Austrittsrisiko:** Bestimmte Schlüsselpersonen und gefährdete Mitarbeitende verlassen das Unternehmen.
- **Anpassungsrisiko:** Mitarbeitende sind falsch qualifiziert oder/und illoyal.
- **Motivationsrisiko:** Das Zurückhalten von Leistung, geringes Engagement, Überlastung, innerliche Fluktuation wirken sich negativ auf die Motivation aus.
- **Führungsrisiko:** Führungskräfte führen nicht adäquat auf die Situation, die Personen oder das Leitbild abgestimmt.
- **Risiken aus dem Personalmanagement:** Das Personalmanagement stellt selbst einen Risikofaktor dar, z.B. durch nicht passende bzw. inkonsistente (Bruederlin 2020) Instrumente und Systeme oder fehlende Abstimmung mit der Unternehmensstrategie.
- **Integritätsrisiko:** Betrifft Mitarbeitende, die nicht integer sind (z.B. Korruption).

Darüber hinaus beinhaltet der erweiterte Ansatz das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrags, also die gegenseitigen Erwartungshaltungen und Angebote zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, die über den schriftlich festgehaltenen Arbeitsvertrag hinausgehen.

Auch Kobi (2012) beschreibt einen Regelkreis des Personalrisikomanagements, bestehend aus Risikoidentifikation (Erkennung/Analyse), Risikomesung (Risikobewertung), Risikosteuerung, Risikoüberwachung (Risikobewältigung). Darüber hinaus bedarfes laut Kobi (2012) eines Frühwarnsystems zur rechtzeitigen Erkennung von Personalrisiken. Dadurch sei es möglich, zielgerecht auf Chancen und Risiken hinzuweisen und entsprechend zu handeln.

Im Rahmen unserer Untersuchung wurde auch eine umfassende Literaturanalyse zur bisherigen empirischen Studienlage durchgeführt. Dabei konnten wir feststellen, dass die meisten Studien nicht ein Gesamtkonzept des Personalrisikomanagements, sondern vielmehr einzelne Personalrisiken untersuchen.

Dieses Ergebnis verdeutlicht sich auch in einer Metaanalyse von Becker/Smidt (2016). Diese konnten zeigen, dass von den untersuchten 81 Studien 70 Prozent einzelne spezifische Risiken (hauptsächlich Risiken der Gesundheit) untersuchten, 26 Prozent einen Schwerpunkt auf organisatorische/per-

sonalmanagementbezogene Tätigkeiten und daraus resultierende Risiken legten und nur 4 Prozent einen ganzheitlicheren Ansatz des Personalrisikomanagements betrachteten.

Eine der wenigen Studien mit explizitem Fokus auf Personalrisiken wurde von Führung (2004) durchgeführt. Er untersuchte die Berichterstattung der im DAX notierten Unternehmen in Bezug auf das Personalwesen und stellte fest, dass Personalrisiken 20 der 117 genannten Risiken ausmachten. Allerdings war die Informationsqualität in allen Unterkategorien unzureichend.

Berger/Gleißner analysierten 2007 alle im HDAX gelisteten Unternehmen und fanden heraus, dass fast die Hälfte Personalrisiken als relevant einstufte und dass diese unter den Toprisiken geführt wurden. 2013 zeigten Angermüller und Berger, dass in den Geschäftsberichten der HDAX-Unternehmen von 2007 bis 2009 Personalrisiken über den genannten Zeitraum immer häufiger erwähnt wurden, zuletzt von etwa 80 Prozent der Unternehmen.

Paul/Mitlacher (2008) führten eine Untersuchung mit dem Schwerpunkt auf Banken und neuen regulatorischen Bedingungen und auf deren Auswirkungen auf Personalrisiken durch. Dabei stellte sich heraus, dass nur große Banken über ein integriertes Personalrisikomanagement verfügten, mittelgroße Banken nur teilweise und kleine Banken noch überhaupt nicht. Kraft/Nolte (2005) konnten in ihrer Untersuchung feststellen, dass mehr als die Hälfte der 22 untersuchten Versicherungsunternehmen von Personalrisiken berichten. Bryson (2002) bietet einen Literaturüberblick zu Personalrisiken im Rahmen von Bankenfusionen und beschreibt einen Managementansatz für Personalrisiken während dieser Fusion.

2009 befragte der Economist Intelligence Unit im Rahmen einer Untersuchung 218 Führungskräfte. Er fand heraus, dass bislang nur 33 Prozent mit dem Personalrisikomanagement zufrieden waren und dass der Weg zu einem erfolgreichen (Personal)Risikomanagement vor allem eine starke Kultur sowie Risikobewusstsein auf allen Ebenen des Unternehmens voraussetzt. Außerdem planten viele der befragten Unternehmen, unabhängig von ihrem Standort oder der Unternehmensgröße, ihr Investment im Bereich Risikomanagement zu erhöhen.

Althuber (2013) befragte 113 österreichische Unternehmen aller Branchen und Größen mit dem Ziel, herauszufinden, welche Relevanz die Unternehmen Personalrisiken beimessen. Die Ableitung von Personalrisiken aus bereits eingetretenen Schadensfällen und die intuitive Risikoidentifikation waren die am meisten verwendeten Methoden. Außerdem identifizierten

größere Unternehmen Risiken eher systematisch und weniger intuitiv als kleinere.

In einer russischen Studie von Tselyutina et al. (2019) wurden 30 Personalrisiken untersucht und mögliche Risikoszenarien modelliert. Sie konnten zeigen, dass eine Bewertung und Modellierung von Personalrisiken die Möglichkeit der gleichzeitigen Lösung mehrerer strategischer Schlüsselaufgaben fördern.

Einige Untersuchungen legen einen Schwerpunkt auf kleine und mittelständische Unternehmen. So zeigte eine Metastudie von Beditsch/Berger/Reinhard (2011), dass auch hier ein ganzheitlicher Ansatz fehlt und kleine und mittlere Unternehmen nicht ausreichend auf Schlüsselpersonenrisiken vorbereitet sind. Rozsa et al. (2021) führten eine Onlinebefragung mit 1.585 Personen aus Tschechien, Ungarn, Polen und der Slowakei durch. Der Fokus lag hier ebenfalls auf kleinen und mittleren Unternehmen. Sie stellten fest, dass unternehmerisch Tätige, die „CSR-positiv“ (also positiv mit Blick auf Corporate Social Responsibility) eingestellt sind, einen optimistischeren und intensiveren Blick auf Personalrisiken haben und ihre Beschäftigten als das wesentliche Unternehmenskapital betrachteten.

Wölwer (2016) untersuchte die Bedeutung von Schlüsselpersonen für kleine und mittlere Unternehmen und fand heraus, dass nur etwa die Hälfte der Schlüsselpersonen Führungskräfte sind, was schwerwiegende Folgen für die Organisationen hat. Kotaskova et al. (2020) konnten im Rahmen einer Onlinebefragung mit 822 Teilnehmenden feststellen, dass in den befragten kleinen und mittleren Unternehmen Personalrisiken als relevanteste Unternehmensrisiken definiert wurden.

In einem Bericht des Unternehmens Fomaco aus dem Jahr 2013 wurde eine Statistik von Sage HR Solutions veröffentlicht. Dabei wurde in Zusammenarbeit mit der Ludwig-Maximilians-Universität München ein Personal-Risiko-Index entwickelt. Die Statistik verdeutlicht, welche Personalrisiken in den nächsten Jahren für Unternehmen relevant werden könnten. Gegenstand der Befragung waren insgesamt 536 Personen aus der Geschäftsführung oder dem Personalmanagement. Bewertet wurden acht verschiedene Risiken, wobei 0 „kein Risiko“ bedeutete und 10 ein „sehr hohes Risiko“. Der Gesamtindex lag im Jahr 2013 bei 4,02 (HCC 2013).

Das Engpassrisiko in Form des Fachkräftemangels war das am stärksten vertretene Personalrisiko, gefolgt vom Führungsrisiko, was auf eine fehlende Absprache zwischen Personalabteilung und Führungskräften hinweist. An dritter Stelle stand das Motivationsrisiko, das mit einer geringeren Leistungsbereitschaft einhergeht. Das vierthöchste Risiko war das Personalrisikoma-

nagement selbst, danach folgten krankheitsbedingte Ausfall- und Anpassungsrisiken. Das Loyalitätsrisiko und das Austrittsrisiko belegten die Plätze acht und sieben und stellten das geringste Risiko dar.

Insbesondere in den letzten Jahren ist deutlich geworden, dass es sehr konkrete Herausforderungen in Bezug auf Personal sind, die die Leistungsfähigkeit von Unternehmen einzuschränken vermögen. So zeigt der Kurzbericht des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2018 (Burstedde/Kolev/Matthes, 2018), dass der Fachkräftemangel die deutsche Wirtschaft negativ beeinträchtigt. Es hätten wesentlich bessere wirtschaftliche Ergebnisse in den Unternehmen erzielt werden können, wenn es nicht eine Lücke von 440.000 Fachkräften gegeben hätte.

Hinsichtlich der digitalen Transformation hat der Gallup-Engagement-Index des Jahres 2019 ergeben, dass 34 Prozent der Mitarbeitenden der Meinung sind, bei der Digitalisierung und möglichen Weiterbildungen zu wenig von den Unternehmen unterstützt zu werden (Nink 2019). Außerdem haben nur 21 Prozent der Mitarbeitenden der Aussage zugestimmt, dass ihr Unternehmen sie mittels der Aneignung neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten gut auf die Digitalisierung vorbereitet.

3 PROJEKTBSCHREIBUNG

Wie einleitend beschrieben, beschäftigen sich bislang nur wenige Unternehmen mit Personalrisiken oder verfügen gar über ein ausdifferenziertes Personalrisikomanagementsystem. Dies betrifft Personalrisiken als internes Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung. Aber auch in Bezug auf die externe Berichterstattung liegen Studienergebnisse vor, die zeigen, dass Informationen zu Personalrisiken oder einem Personalrisikomanagement in den Geschäftsberichten großer Unternehmen kaum zu finden sind (Angermüller/Berger, 2013).

Die Hans-Böckler-Stiftung förderte deshalb ab dem Frühsommer 2020 ein Forschungsprojekt, dessen Ziel es war, die aktuelle Situation im Aufsichtsrat zu analysieren und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren, um die Gestaltungskraft der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat zu stärken. Die hier dargestellten Projektergebnisse und [Arbeitshilfen](#) richten sich in erster Linie an die Arbeitnehmerbank, sind aber „bankübergreifend“ nutzbar.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung sind zudem nicht nur für Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat – also auf der Ebene des strategischen Managements – sondern auch für die Betriebsratsarbeit und für alle Personen, die mit Personalarbeit oder dem Risikomanagement betraut sind, von Nutzen. Auf Basis dieser Ergebnisse kann das eigene Handeln kritisch hinterfragt und in Diskussionen z.B. mit der Geschäftsleitung fundiert argumentiert werden.

Das Forschungsprojekt gründet auf mehreren empirischen Bausteinen: Zunächst wurden Interviews mit Arbeitnehmervertretungen und Kapitalvertretungen in mitbestimmten Unternehmen geführt. Auf dieser Grundlage wurde eine Onlinebefragung konzipiert, die sich an Arbeitnehmervertretungen richtete und tiefergehende Einblicke in die Aufsichtsratsarbeit und die Auseinandersetzung mit Personalrisiken ermöglichte.

Etwa ein Jahr darauf wurde eine zweite Befragung durchgeführt, um einerseits Erkenntnisse aus der ersten Erhebung zu prüfen und um diese durch spezifischere Fragestellungen ergänzen zu können. Befragt wurden hier erneut die Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen aus dem Kontaktpool der Hans-Böckler-Stiftung. Darüber hinaus wurden mit einer weiteren Online-Befragung die Perspektiven des Risikomanagements und Personalmanagements einbezogen, damit beide Bereiche adäquat im Projekt

abgebildet sind. Im Rahmen dieses Abschlussberichtes werden die Ergebnisse der empirischen Befragungen dargestellt und eingeordnet.

Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat

Auf Basis der Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt wurden auch ein Modell zum strategischen Personalrisikomanagement entwickelt und Fallbeispiele, Empfehlungen und hilfreiche Werkzeuge erarbeitet, die Mitbestimmungsakteure in ihrer Arbeit unterstützen sollen.

Die Instrumente richten sich insbesondere an Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat und sollen dazu beitragen, Fach- und Methodenkompetenzen zu stärken sowie ihnen wirksame Analyseinstrumente an die Hand zu geben, damit sie in der Lage sind, ihre Gestaltungskraft im Rahmen eines Unternehmens auch bestmöglich auszuüben. Daneben können und sollen jedoch auch explizit weitere Mitbestimmungsakteure und Unternehmensbeteiligte profitieren.

Hier geht es zu den [Arbeitshilfen](#).

4 ERGEBNISSE

4.1 Datengrundlage und Stichprobenbeschreibung

Um einen möglichst genauen Eindruck vom Status quo des Personalrisikomanagements in den Unternehmen zu gewinnen, wurden mehrere Befragungen durchgeführt. Zunächst wurden im dritten und vierten Quartal 2020 persönliche Interviews mit 25 Arbeitnehmervertretungen und neun Kapitalvertretungen mitbestimmter Unternehmen geführt.

Darauf aufbauend wurde ein Fragebogen konzipiert, der im Mai und Juni 2021 im Rahmen einer Onlinebefragung Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat vorgelegt wurde. Zwischen November 2021 und Januar 2022 erfolgte eine zweite Befragung der Arbeitnehmervertretungen (im Rahmen der regelmäßig durch die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Aufsichtsrätebefragung). Hierdurch sollten bisherige Erkenntnisse validiert und erweitert werden. Für einen ganzheitlichen und unternehmensweiten Blick auf das Thema wurden darüber hinaus Mitarbeitende aus Personal- und Risikomanagement befragt.

In Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager wurde zunächst ein Fragebogen erstellt. Im September und Oktober 2023 wurde dieser an die Verbandsmitglieder und weitere Mitarbeitende im Personalmanagement aus dem Kreis der Hans-Böckler-Stiftung versendet.

Zwischen Mai und September 2023 fand eine Onlinebefragung der im Risikomanagement tätigen Mitarbeitenden statt. Hierfür wurden die Mitglieder der Risk-Management & Rating Association befragt. Um eine zufriedenstellende Datengrundlage zu erreichen, wurden darüber hinaus über die Umfrageplattform Zoho weitere Antworten eingekauft. Dafür mussten die Teilnehmenden explizit Berufserfahrung im Risikomanagement aufweisen und darauf bezogene Wissensfragen beantworten.

Für alle Erhebungen kann somit ein hoher Standard an die Datenqualität gewährleistet werden, da nur ausgewählte bzw. bekannte Personenkreise angesprochen wurden und Aufmerksamkeitsfragen eingearbeitet waren.

Die leitfadengestützten Interviews mit den Arbeitnehmervertretungen dauerten zwischen 45 und 60 Minuten. Der Leitfaden für die Interviews der Kapitalvertretungen beinhaltete weniger Fragen, wodurch die Länge dieser Interviews zwischen 30 und 45 Minuten schwankte. Dabei wurden die Themenbereiche Strategie, Risikomanagement und Personalrisiken besprochen.

Alle Interviews wurden mittels der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Philip Mayring (2010) ausgewertet. Bei der Stichprobenauswahl wurden die Kriterien Unternehmensbranche, Geschlecht und Art der Mitbestimmung berücksichtigt. 14 der 25 Befragten waren weiblich. 15 Unternehmen waren paritätisch mitbestimmt, sieben nach Drittelbeteiligung, eines nach Montan-Mitbestimmung und zwei Unternehmen nach anderen Arten der Mitbestimmung. Die Branchen verteilten sich wie folgt: Dienstleistungen (5), Gesundheit (3), Industrie (10), IT (2), Verkehr und Logistik (2), Wasser und Energie (3). Von den neun befragten Kapitalvertretungen war eine Person weiblich.

Nach den Interviews folgten die zwei Onlinebefragungen; die erste Befragung fand im ersten und zweiten Quartal 2021 statt. Es wurden insgesamt 2.400 Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen kontaktiert, von denen 329 Personen den Fragebogen ausfüllten. Daraus ergibt sich eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 14 Prozent.

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

Beide Befragungen richteten sich an Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen, die durch die Hans-Böckler-Stiftung kontaktiert wurden. Es handelt sich hierbei somit um dieselbe Grundgesamtheit. Die meisten befragten Arbeitnehmervertretungen saßen über das Mitbestimmungsgesetz im Aufsichtsrat (61 Prozent bzw. 67 Prozent),¹ gefolgt von der Drittelmitbestimmung (je etwa 20 Prozent). Die Montanmitbestimmung war nur in je etwa 6 Prozent der Unternehmen die rechtliche Grundlage der Mitbestimmung.²

1 Hinweis: Prozentangaben und sonstige Kennzahlen, die sich auf beide Erhebungen der Arbeitnehmervertretungen beziehen bzw. diese vergleichen, werden nicht jedes Mal explizit den Erhebungen zugeordnet. Die Angaben werden stattdessen immer nach folgender Logik angegeben: Die erste Prozentangabe/Kennzahl bezieht sich auf die Ergebnisse der ersten Befragung, die zweite auf die der zweiten Befragung. Erkenntnisse, die sich nur auf eine der beiden Befragungen beziehen, werden explizit gekennzeichnet.

2 Eine Homogenitätsprüfung zeigt, dass die beiden Stichproben der ersten und zweiten Befragung der Arbeitnehmervertretungen hinsichtlich der rechtlichen Grundlagen einer gemeinsamen Verteilung folgen: $\chi^2(5) = 10,18$, $p < 0,05$. Dies ist aufgrund der Befragungsmethodik wenig überraschend, denn für beide Onlinebefragungen wurden Arbeitnehmervertretungen mitbestimmter Unternehmen aus dem Kontaktpool der Hans-Böckler-Stiftung befragt.

Die Arbeitnehmerververtretungen waren mehrheitlich interne Vertretungen im Aufsichtsrat (69 Prozent bzw. 68 Prozent), gefolgt von etwa einem Drittel externer Gewerkschaftsvertretungen und zwei Prozent bzw. einem Prozent leitender Angestellter. Aus der zweiten Befragung wird darüber hinaus ersichtlich, dass die Spanne der Mitglieder im Aufsichtsrat (arbeitnehmer- und anteilseignerseitig) sehr breit gefächert war. So gab es im Mittel zwölf Aufsichtsratsmitglieder bei einer Spanne von 3 bis 21 Personen ($M = 13,4$, Median = 12, $SD = 4,7$).

Die Befragung der Mitarbeitenden aus dem Personalmanagement erfolgte über den Bundesverband der Personalmanager. 153 Personen beantworteten den Fragebogen, was einer Rücklaufquote von drei Prozent der angeschriebenen Personen entspricht. Über die Kontakte der Hans-Böckler-Stiftung konnten aus einer Grundgesamtheit von 227 Personen weitere 25 Fragebögen eingeholt werden. Die entsprechende Rücklaufquote entspricht somit elf Prozent.

Nach der Datenbereinigung (u. a. nicht vollständig ausgefüllte Fragebögen, Doppelungen, offensichtliche Falschangaben) ergibt sich daraus eine Stichprobengröße von 117 Personen. 65 Prozent davon waren weiblich. Die Teilnehmenden verfügten durchschnittlich über 18 Jahre Berufserfahrung (mindestens ein Jahr, maximal 40 Jahre; $M = 18,2$, $SD = 9,1$) und hatten im Durchschnitt bereits ausreichend Erfahrung mit der Entwicklung einer Personalstrategie sowie einer aktiven Mitwirkung bei strategischen Entscheidungen ($M = 4,5$, $SD = 1,4$ bzw. $M = 4,7$, $SD = 1,3$ auf einer Skala von 1 „wenig Erfahrung“ bis 6 „sehr viel Erfahrung“).

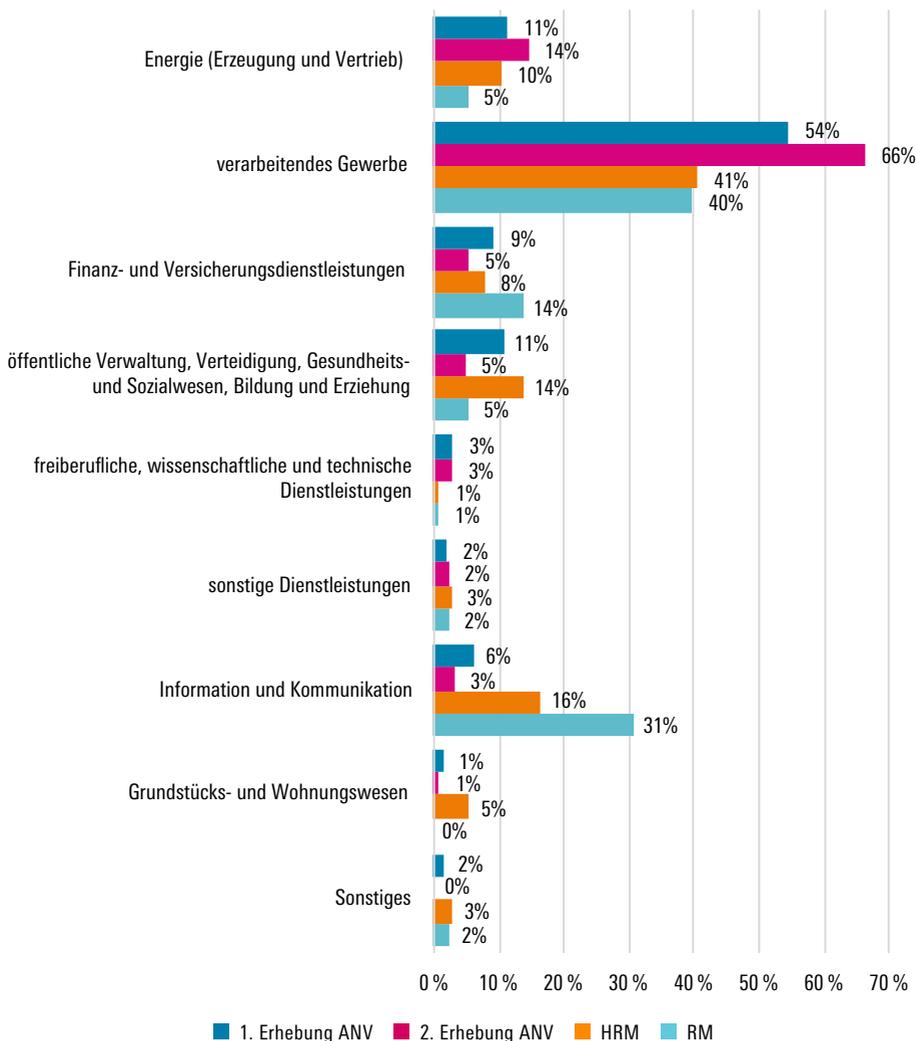
Von den 550 Verbandsmitgliedern der Risk-Management & Rating Association wurden 46 Fragebögen beantwortet, was einer Rücklaufquote von acht Prozent entspricht. Aufgrund der geringen Stichprobengröße mussten, wie bereits erwähnt, weitere Fragebögen zugekauft werden. Nach der Datenbereinigung ergab sich eine Stichprobengröße von 136 ausgefüllten Fragebögen.

70 Prozent der Teilnehmenden waren männlich. Die durchschnittliche Berufserfahrung lag bei etwa neun Jahren ($M = 9,2$, $SD = 6,9$), wobei die Spanne von einem Jahr bis zu 30 Jahren reichte. Dabei hatten die Teilnehmenden im Durchschnitt bereits ausreichend Erfahrung mit der Entwicklung einer Risikostrategie sowie einer aktiven Mitwirkung bei strategischen Entscheidungen ($M = 4,4$, $SD = 1,4$ bzw. $M = 4,1$, $SD = 1,5$ auf einer Skala von 1 „wenig Erfahrung“ bis 6 „sehr viel Erfahrung“).

Abbildung 1 zeigt, aus welchen Branchen die Teilnehmenden der vier Befragungen stammen. Die erste und zweite Befragung der Arbeitnehmer-

Abbildung 1

Verteilung der Branchen



Anmerkungen: Befragte aus ANV: Arbeitnehmervertretungen, HRM: Personalmanagement, RM: Risikomanagement;
 1. Erhebung ANV: N = 301; 2. Erhebung ANV: N = 352; HRM: N = 116; RM: N = 136
 Quelle: eigene Erhebung

vertretung sind ähnlich verteilt und unterscheiden sich nur leicht. Dabei waren jeweils über die Hälfte der Teilnehmenden in Branchen des verarbeitenden Gewerbes³ (55 Prozent bzw. 66 Prozent) tätig, gefolgt von der Energiebranche (11 Prozent bzw. 15 Prozent).

Unterschiede in der Verteilung zeigten sich in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche, im Bereich der öffentlichen Verwaltung, im Gesundheits- und Sozialwesen und in Bildung und Erziehung. Beide Branchen waren in der ersten Arbeitnehmerbefragung häufiger vertreten als in der zweiten Befragung (Finanz- und Versicherungsdienstleistung; 9 Prozent vs. 5 Prozent öffentliche Verwaltung; Gesundheits- und Sozialwesen sowie Bildung/Erziehung; 11 Prozent vs. 5 Prozent). In beiden Erhebungen folgten dann in absteigender Reihenfolge die Informations- und Kommunikationsbranche, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige Dienstleistungen und das Grundstücks- und Wohnungswesen.

Auch ein Großteil der Beschäftigten aus dem Personalmanagement ordnete sich dem verarbeitenden Gewerbe zu, jedoch stammten mit 41 Prozent deutlich weniger Personen aus dieser Branche als bei den Arbeitnehmervertretungen. Am zweithäufigsten vertreten war mit 16 Prozent die Branche „Information und Kommunikation“, gefolgt von öffentlicher Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen, Bildung/Erziehung (14 Prozent) sowie der Energiebranche (10 Prozent).

Aus der Befragung im Risikomanagement ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier war das verarbeitende Gewerbe mit 41 Prozent am häufigsten vertreten, jedoch dicht gefolgt von der Informations- und Kommunikationsbranche mit 31 Prozent. Finanz- und Versicherungsdienstleistungen waren im Risikomanagement im Vergleich zu den Befragungen aus dem Personalmanagement und den Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat am häufigsten vertreten.

Ebenso wie bei in den Befragungen der Arbeitnehmervertretungen wurden auch hier freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige Dienstleistungen und das Grundstücks- und Wohnungswesen am seltensten genannt.

Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße zeigten sich deutliche Unterschiede. So stammten die Teilnehmenden aus den Befragungen der Arbeitnehmervertretungen deutlich häufiger aus großen Unternehmen (mehr als 20.000 Mitarbeitende), während die Mehrheit der Teilnehmenden aus Perso-

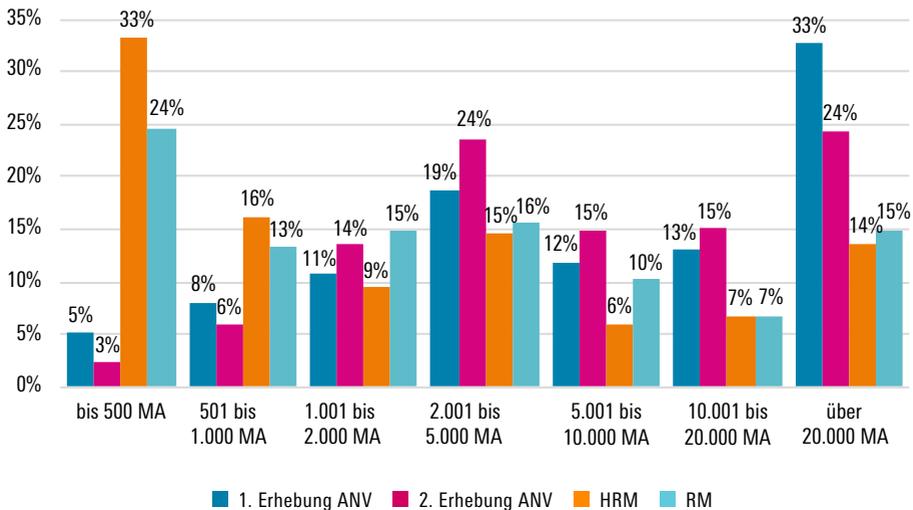
3 Hierzu gehören beispielsweise die Herstellung von Textilien, chemische Erzeugnisse sowie Metallherzeugung und -verarbeitung.

nal- und Risikomanagement in kleineren Unternehmen bis 500 Mitarbeitenden beschäftigt waren (33 Prozent bzw. 24 Prozent).

Abbildung 2 verdeutlicht diesen Unterschied. Die unterschiedliche Verteilung erklärt sich dabei aus Angaben der beiden Verbände Bundesverband der Personalmanager und Risk-Management & Rating Association. So gaben diese an, dass ihre Verbandsmitglieder überwiegend aus kleinen und mittelständischen Unternehmen stammen. Die teilnehmenden Arbeitnehmervertretungen sitzen in Aufsichtsräten mitbestimmter Unternehmen. Mitbestimmte Aufsichtsräte sind je nach rechtlicher Grundlage erst bei einer Unternehmensgröße von 501 bis 2.000 Beschäftigten (Drittelbeteiligungsgesetz), mehr als 1.000 Beschäftigten (Montanmitbestimmungsgesetz) bzw. mehr als 2.000 Beschäftigten (Mitbestimmungsgesetz) verpflichtend.

Abbildung 2

Unternehmensgröße



Anmerkung: MA: Mitarbeitende weltweit; Befragte aus ANV: Arbeitnehmervertretungen, HRM: Personalmanagement, RM: Risikomanagement; 1. Erhebung ANV: N = 300; 2. Erhebung ANV: N = 356; HRM: N = 117; RM: N = 136
Quelle: eigene Erhebung

4.2 Strategische Ebene und Aufsichtsratsarbeit

Nachfolgend sollen der Status quo der Aufsichtsratsarbeit, bisherige Gestaltungseinflüsse der Mitbestimmungsakteure und die strategische Ebene der Arbeit im Aufsichtsrat mit einem Schwerpunkt auf Personalstrategien näher beleuchtet werden.

Aufsichtsratsarbeit

Als Teil des Projektes wurden Fragen zur Arbeit des Aufsichtsrats mit Bezug zu Personalstrategie bzw. der Aufsichtsratsarbeit selbst gestellt. Aus der zweiten Befragung der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat wurde deutlich, dass nur in 19 Prozent der Unternehmen eine Kompetenzmatrix mit den für den Aufsichtsrat notwendigen Kompetenzen existierte. In 54 Prozent der Unternehmen war dies nicht der Fall, 27 Prozent gaben an, dass ihnen dies nicht bekannt sei.

Ein ähnliches Bild ergab sich auch aus den leitfadengestützten Interviews der Aufsichtsratsmitglieder (arbeitnehmer- wie arbeitgeberseitig). Hier gaben 36 Prozent an, dass es keine Kompetenzverteilung bzw. Ausführungen zum Kompetenzprofil des Aufsichtsrates gab, 44 Prozent konnten oder wollten dazu keine Angabe machen, und in etwa einem Drittel der Unternehmen gab es ein entsprechendes Profil.

Bezüglich der Zusammenarbeit mit den Anteilseignern berichtete über die Hälfte, dass diese konsensorientiert verläuft (61 Prozent), nur in etwa 15 Prozent der Unternehmen war dies nicht der Fall. Auch während der Interviews berichteten die meisten Kapital- und Arbeitnehmervertretungen, dass die Zusammenarbeit gut verläuft. Allerdings wurde diese Frage nur von zehn der 26 Arbeitnehmervertretungen und vier der neun Kapitalvertretungen beantwortet.

Die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat verläuft somit mehrheitlich eher konsensorientiert. Der Aufsichtsrat nahm gegenüber dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung dabei in den meisten Unternehmen eine überwiegend kontrollierende Rolle ein. Dies wurde in beiden Befragungen der Arbeitnehmervertretungen deutlich (50 Prozent bzw. 42 Prozent). Welche Rolle der Aufsichtsrat wahrnahm, war hierbei unabhängig von der Unternehmensgröße.

Den deutlich relevantesten thematischen Schwerpunkt im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit (abseits der gesetzlichen Tagesordnung) nahm die mittel- bis langfristige Strategie (42 Prozent) ein, gefolgt von Restrukturierungen des

Unternehmens (18 Prozent) und Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Geschäftsmodell (10 Prozent).

Auffällig ist dabei jedoch, dass nur etwa ein Viertel der Arbeitnehmervertretungen mitteilte, in seinen Aufsichtsräten bislang Einfluss auf die Unternehmens- oder Personalstrategie nehmen zu können. Dies bestätigte sich auch in der zweiten Befragung. Hier zeigte sich, dass nur in 24 Prozent der Unternehmen die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats den Strategieprozess maßgeblich mitgestalten kann.

Status quo: Unternehmensstrategie vs. Personalstrategie

Die Relevanz strategischer Arbeit wurde durch die Erkenntnisse zu thematischen Schwerpunkten der Aufsichtsratsarbeit deutlich. Dieses Ergebnis spiegelte sich auch in der direkten Frage nach einer Unternehmensstrategie wider. So gab in der ersten Befragung ein Großteil an, dass in seinem Unternehmen eine Unternehmensstrategie vorhanden sei (78 Prozent). Ob diese dem Aufsichtsrat auch bekannt ist, wurde in der zweiten Befragung ermittelt und von fast allen Arbeitnehmervertretungen bestätigt (92 Prozent).

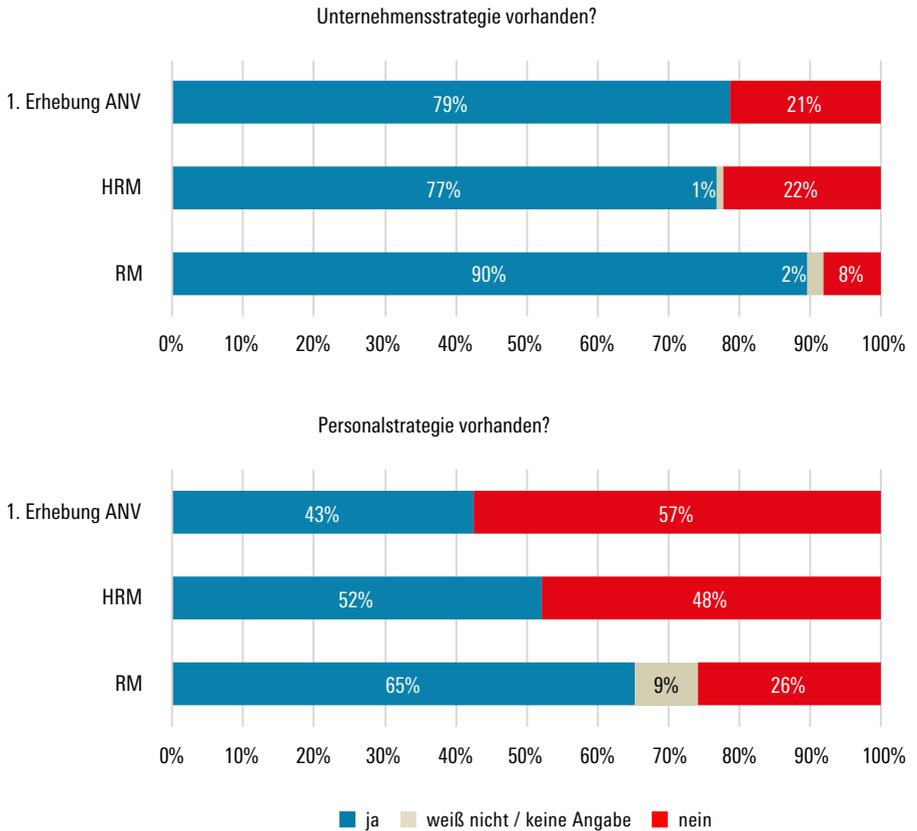
Auch in den Unternehmen der Befragten aus dem Personalmanagement (77 Prozent) und aus dem Risikomanagement (90 Prozent) gab es mehrheitlich eine Unternehmensstrategie. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße konnten dabei keine Unterschiede festgestellt werden. Es zeigten sich jedoch sowohl bei der Befragung der Arbeitnehmervertretungen als auch im Rahmen der Befragung des Personalmanagements signifikante Branchenunterschiede ($p < 0,01$).

In beiden Befragungen war in der Energiebranche sowie bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern häufiger als im Durchschnitt eine Unternehmensstrategie etabliert; in der öffentlichen Verwaltung, dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie Bildung und Erziehung war dies deutlich seltener der Fall.

Eine Personalstrategie war im Vergleich zur Unternehmensstrategie wesentlich seltener vorhanden, so das Ergebnis aller Befragungen (siehe [Abbildung 3](#)). Dieses Ergebnis deckt sich mit früheren Untersuchungen (vgl. z.B. Sasse/Sedlacek/Geighardt-Knollmann, 2011; Wehner/Kabst/Meifert, 2017; Weckmüller, 2013, S. 138). Darüber hinaus gab in der zweiten Befragung der Arbeitnehmervertretungen etwa die Hälfte an, dass der Themenkomplex „Personal“ bei der generellen Strategieentwicklung nur teilweise oder gar nicht mitbetrachtet wird (51 Prozent).

Abbildung 3

Existenz von Unternehmens- und Personalstrategie in den Unternehmen



Anmerkung: Befragte aus ANV: Arbeitnehmervertretungen, HRM: Personalmanagement, RM: Risikomanagement;
 1. Erhebung ANV: N = 336 bzw. 324; HRM: N = 117 (jeweils); RM: N = 136 (jeweils)
 Quelle: eigene Erhebung

Außerdem zeigten sich auch hier innerhalb der Befragungen der Arbeitnehmervertretungen sowie der Personalmanager*innen signifikante Branchenunterschiede ($p < 0,05$). So war erneut in beiden Befragungen in der Energiebranche und bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern häufiger als

im Durchschnitt eine Personalstrategie etabliert. Bei Befragten aus dem Personalmanagement war außerdem in der öffentlichen Verwaltung, im Gesundheits- und Sozialwesen und in Bildung und Erziehung erheblich seltener eine Personalstrategie fixiert.

Eine Unternehmensstrategie ist also häufiger vorhanden als eine Personalstrategie. Wenn jedoch beide Strategien vorhanden sind, so gehen Personal- und Risikomanagement mehrheitlich davon aus, dass diese gut miteinander verbunden und abgestimmt sind (Personalmanagement: 68 Prozent, Risikomanagement: 72 Prozent). Diese Einschätzung teilten die Arbeitnehmervertretungen nicht (Anteil unter einem Viertel).

In Unternehmen, in denen eine Strategie vorhanden war, wurde diese auch eher im Aufsichtsrat diskutiert. Dieser positive hochsignifikante Zusammenhang ($p < 0,001$) galt sowohl für die Unternehmensstrategie und die Diskussion unternehmensstrategischer Prozesse im Aufsichtsrat als auch für die Personalstrategie und Diskussion über personalstrategische Themen.

Während die Zusammenarbeit weitgehend konsensorientiert verläuft, zeigt sich, dass die Personalstrategie, vor allem im Vergleich zur Unternehmensstrategie, bisher jedoch eine untergeordnete Rolle spielt und dass nur ein geringer Anteil der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat auch Einfluss auf sie nehmen kann.

Warum eine entsprechende Personalstrategie für Arbeitnehmervertretungen jedoch ein wichtiges Thema ist, wurden in einer offenen Frage thematisiert. Über ein Drittel nannte hier die frühzeitige Anpassung und den Einfluss auf die Personalstrategie sowie die hohe Bedeutung einer guten Personalstrategie für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Außerdem ging es auch darum „Arbeitsplätze zu sichern, Verlagerungen vorzubeugen, schleichendem Personalabbau (durch Fluktuation und Demografie) rechtzeitig entgegenzutreten sowie Qualifizierung voranzubringen“.

Die Behandlung der Personalstrategie im Aufsichtsrat kann aus Sicht der Befragten also dazu beitragen, die Interessen der Mitarbeitenden zu wahren, Beschäftigung zu sichern und frühzeitig auf Umwelteinflüsse zu reagieren (genannt wurden hier z. B. der demografische Wandel und Transformationsprozesse). Dabei setzt eine wirksame Personalstrategie Instrumente wie eine spezifische Betrachtung von (Personal)Risiko- und Chancen voraus. Das Zusammenwirken dieser Bereiche wird im nächsten Kapitel näher betrachtet.

4.3 Reifegrad des Personalmanagements und des Risikomanagementsystems

Wie bereits Giertz/Schaaf (2021) verdeutlichen, ist die Verzahnung von Risikomanagement und Personalstrategie wichtig: Eine wirksame Personalstrategie bedarf eines konstanten Personalcontrollings, bei dem unter anderem die Risiko- und Chancenbetrachtung eine wichtige Rolle spielt. Die Ergebnisse dieses Controllings fließen dann wiederum in die strategische Planung, HR-Governance und eben auch in die Personalstrategie ein.

Auf dieser Grundlage können dann Projekte und Maßnahmen abgeleitet und die Personalstrategie konkretisiert bzw. angepasst werden. Daraus ergeben sich strategiebezogene operative Personalmaßnahmen, die wiederum durch das regelmäßige Personalcontrolling überwacht und bewertet werden können. Risikomanagement bedeutet also nicht nur die Vermeidung von Risiken, sondern ausdrücklich auch die Wahrnehmung von Chancen, die bewusste Kontrolle von Risiken und die Entwicklung eines „Frühwarnsystems“. Um eine wirksame strategische Personalarbeit leisten zu können, ist also auch der Reifegrad des Personal- sowie des Risikomanagements mitentscheidend, da ausgereifere Personalmanagementsysteme eher Chancen ermöglichen.

Es wurde deshalb im Rahmen des Projektes auch die Einschätzung zur Reife des Personalmanagements und des Risikomanagements abgefragt.

Personalmanagement-Systeme

Es zeigte sich, dass die Arbeitnehmervertretungen den Reifegrad des Personalmanagements (DGFP/Kienbaum, 2017) in ihrem Unternehmen über alle Dimensionen hinweg eher als mittelmäßig bewerteten (Skala von 1 „geringer Reifegrad“ bis 7 „hoher Reifegrad“). Die vier Dimensionen und deren Bewertung umfassten:

- **HR-Strategie und Geschäftsfokus:** Ausrichtung des HR-Bereichs auf die Unternehmensziele und eine aktive Beteiligung des Personalmanagements (N = 340, M = 3,4, SD = 1,5)
- **HR-Steuerung und Strukturen:** hohe Kompetenzen bei Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der HR-Funktionen und Personalarbeit (N = 339, M = 3,4, SD = 1,4)
- **Prozesse und Systeme:** Einbindung der Führungskräfte und eine klare Kundenorientierung (N = 339, M = 3,5, SD = 1,3)

- **Kompetenzen und Kulturen:** hoher Reifegrad der HR-Abteilung bei der Definition von Kompetenzen für bestimmte Positionen (N = 339, M = 3,6, SD = 1,5)

Dabei zeigt sich für die Dimension HR-Strategie und Geschäftsfokus ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ($p < 0,01$): In Unternehmen mit einer Belegschaft von unter 5.000 ist der Reifegrad im Vergleich zu Unternehmen mit über 20.000 Mitarbeitenden um etwa einen Bewertungspunkt schlechter.⁴ Im Hinblick auf die Branche konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

Zentral für die Übernahme von Aufgaben des Risikomanagements im Bereich Personalmanagement ist eine ausreichende Kompetenz, um z. B. Personalrisikoanalysen selbst durchführen zu können. Dies sah nur etwa die Hälfte der Befragten aus dem Personalmanagement als gegeben an, während die Befragten aus dem Risikomanagement dies weniger negativ bewerteten: 63 Prozent von ihnen trauten dem Personalmanagement diese Fähigkeiten zu. Diese Einschätzungen waren in beiden Erhebungen unabhängig von der Unternehmensgröße und Branche zu finden.

Über alle Erhebungen hinweg zeigen sich somit noch Entwicklungspotenziale beim Reifegrad des Personalmanagements. Gleichzeitig traut das Risikomanagement dem Personalmanagement bereits jetzt überwiegend zu, wichtige Aufgaben aus dem Risikomanagement zu übernehmen. Die Diskrepanz könnte damit zusammenhängen, dass Mitarbeitern des Personalmanagements die Aufgaben und notwendigen Fähigkeiten hierzu nicht bekannt sind. Dazu kommt, dass auch kaum Literatur mit konkreten Arbeitshilfen zu diesem Themenkomplex vorhanden ist.

Risikomanagement-Systeme

Im Hinblick auf Risikomanagement-Systeme zeigte sich, dass die Personalmanager*innen in etwa 66 Prozent der Fälle bei ihrem Arbeitgeber ein organisatorisch verankertes Risikomanagement-System vorhanden sahen; bei den Teilnehmenden aus dem Risikomanagement war der Anteil mit fast 80 Prozent noch höher.

4 Dunn-Bonferroni-Tests: 2.001–5.000 MA vs. 20.000 MA: $z = -53,57$, $p < 0,001$; 1.001–2.000 MA vs. 20.000 MA: $z = -46,92$, $p < 0,01$.

Um Einblick in die generelle Funktionalität des Risikomanagements der Unternehmen zu erhalten, wurden die Arbeitnehmervertretungen danach gefragt, in welcher der folgenden sechs Stufen des Risikomanagementsystems nach Gleißner (2018) sie ihr Unternehmen einordnen würden:

- **Stufe 1:** Es existieren kein ausgeprägtes Risikobewusstsein und kein formalisiertes System zum Umgang mit Risiken.
- **Stufe 2:** Die Unternehmensführung ist sich der Existenz bestimmter Risiken, speziell wesentlicher Gefahren, bewusst und setzt punktuell Maßnahmen zur Abwehr dieser Gefahren ein, z. B. Versicherungen; es existiert aber keine eigene Abteilung/Funktion mit dem Namen Risikomanagement.
- **Stufe 3:** Im Unternehmen existiert ein durchgängiges Risikomanagementsystem, das sämtliche wichtigen Risiken kontinuierlich überwacht, bewertet und in einem Risikoinventar zusammenfasst. Die Wirtschaftsprüfung hat das System testiert.
- **Stufe 4:** Zusätzlich zu Stufe 3 werden alle Risiken quantitativ in Euro und der Eintrittswahrscheinlichkeit erfasst und ein Gesamtrisiko unter Einbezug der Wechselwirkung der Risiken ermittelt („Risikoaggregation mittels Simulation“).
- **Stufe 5:** Zusätzlich zu Stufe 4 ist der Risikomanagementprozess mit den operativen Systemen des Unternehmens (z. B. Controlling) vollständig verbunden. Der Kapitalkostensatz, der die risikogerechte Mindestanforderung an die erwartete Rendite ausdrückt, wird aus dem Ertragsrisiko, einem Ergebnis der Risikoaggregation, abgeleitet.
- **Stufe 6:** Zusätzlich zu Stufe 5 erfolgt bei allen wesentlichen Entscheidungen, nicht nur Vorstandsentscheidungen, bei der Entscheidungsvorbereitung ein quantitativ bewertetes Abwägen erwarteter Erträge und Risiken unter Verwendung risikogerechter Kapitalkostensätze.

Die Kategorie 3 wurde mit 29 Prozent von den Arbeitnehmervertretungen am häufigsten genannt ($M = 3,7$, $SD = 1,4$). Während sich der Durchschnitt der meisten Branchen zwischen 3,1 und 4,0 bewegt, stach die Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche heraus. Hier wurde die Kategorie 6, und damit ein sehr ausgereiftes Risikomanagementsystem, am häufigsten genannt ($M = 5,2$). Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass sich Dienstleistungen der Finanz- und Versicherungsbranche von ihrem Produkt her mit Risiken, Controlling und dem Risikomanagement beschäftigen und außerdem nach dem Kreditwesengesetz (§ 25 ff.) zu bestimmten Mindestanforderungen im Risikomanagement verpflichtet sind.

Darüber hinaus zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der strategischen Ebene und dem Risikomanagement: Je maßgeblicher die Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat den Strategieprozess mitgestalten, desto ausgereifter war das Risikomanagementsystem im Unternehmen und umgekehrt ($p < 0,001$).

Personalrisikomanagement

Sowohl die Güte des Risikomanagements als auch der Reifegrad des Personalmanagements sind somit über alle Befragungen hinweg in vielen Unternehmen noch nicht optimal ausgerichtet. Dabei ist das Risikomanagement für eine fundierte Quantifizierung von Personalrisiken auf Kennzahlen des Personalmanagements angewiesen. Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat wiederum sind für eine aktive Kontroll- und Beratungstätigkeit auf eine angemessene Informationsgrundlage angewiesen, vor allem in Krisenzeiten, aber auch in Zeiten der Transformation/Umstrukturierung. Aus diesem Grund wurde in einem nächsten Schritt spezifisch nach der Informationsversorgung und Bearbeitung von Personalrisiken in den Unternehmen gefragt.

Dabei zeigte sich, dass in lediglich der Hälfte der Unternehmen Personalrisiken seitens der Personalmanager*innen bereits systematisch identifiziert (56 Prozent), gemessen (51 Prozent), gesteuert (51 Prozent) und überwacht (52 Prozent) wurden. Bei den Risikomanager*innen lag die Zustimmung etwas höher: Hier wurden in den Unternehmen Personalrisiken in etwa 67 Prozent bereits systematisch identifiziert, in rund 60 Prozent gemessen, in zwei Dritteln der Unternehmen gesteuert und überwacht (66 Prozent).

Um weitere Zusammenhänge zu prüfen, wurde aus den einzelnen Items für beide Befragungen je einen Gesamtscore gebildet. Dieser umfasst die vier Dimensionen der systematischen Bearbeitung der Personalrisiken (Identifizieren, Messen, Steuern und Überwachen) und dient dazu, einen Durchschnitt der systematischen Bearbeitung von Personalrisiken abzubilden.⁵

In der Stichprobe des Personalmanagements konnte gezeigt werden, dass in Unternehmen, in denen eine Personalstrategie vorhanden war, die Perso-

⁵ Personalmanagement: Bildung einer Summenskala. Korrelationen der einzelnen Items $r > 0,650$, $p < 0,001$. Interne Konsistenz der vier Items hoch ($\alpha = 0,92$). Resultierendes Item: $N = 77$, $M = 3,49$, $SD = 1,01$.

Risikomanagement: Bildung einer Summenskala. Korrelationen der einzelnen Items $r > 0,345$, $p < 0,001$. Interne Konsistenz der vier Items hoch ($\alpha = 0,83$). Resultierendes Item: $N = 101$, $M = 3,85$, $SD = 0,82$.

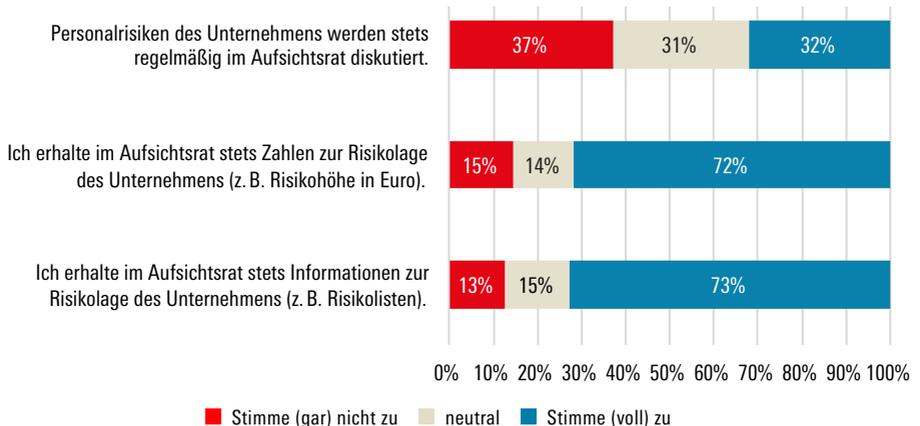
nalrisiken bereits besser zyklisch bearbeitet wurden ($p < 0,001$). Das gleiche galt auch für Unternehmen, in denen das Personalmanagement bereits über ausreichend Fähigkeiten verfügte, Aufgaben aus dem Risikomanagement wahrzunehmen ($p < 0,001$).

Wenn allerdings konstatiert wurde, dass HR nicht über ausreichend Risikomanagement-Fähigkeiten verfüge, wurden auch die Fähigkeiten zur Bearbeitung von Personalrisiken geringer eingeschätzt: 1,96 gegenüber 4,2 (Skala von 1 bis 5) bei Unternehmen, die die eigenen Fähigkeiten zur Bearbeitung von Personalrisiken als hoch einschätzten. Dieser Zusammenhang konnte auch für die Stichprobe aus dem Risikomanagement festgestellt werden ($p < 0,001$).

Ähnlich wie bei der Frage nach einer Unternehmens- und Personalstrategie stellten die Arbeitnehmervertretungen beider Aufsichtsrätebefragungen auch eine deutliche Diskrepanz zwischen der Informationslage zu Personalrisiken im Vergleich zur Informationslage zu anderen Unternehmensrisiken fest. So verdeutlicht **Abbildung 4** auf Basis der ersten Befragung der Arbeitnehmervertretungen, dass, während die deutliche Mehrheit stets Zahlen und Informationen zu Risikolagen des Unternehmens erhielt (72 Prozent bzw. 73 Prozent), Personalrisiken nur in einem Drittel der Aufsichtsräte regelmäßig diskutiert wurden.

Abbildung 4

Informationsversorgung zu Unternehmens- und Personalrisiken



Anmerkung: Basis der 1. Befragung der Arbeitnehmervertretungen; N = 323, 325, 326 (von oben nach unten)
Quelle: eigene Erhebung

Die Einschätzungen der Arbeitnehmervertretungen zur Informationsversorgung bezüglich der Chancen und Risiken des Unternehmens und zu Personalrisiken unterscheiden sich zwischen den beiden Erhebungen: In der ersten und zweiten Erhebung waren ähnlich viele Arbeitnehmervertretungen mit den Informationen zu Unternehmensrisiken zufrieden (67 Prozent bzw. 75 Prozent).

Dagegen zeigte die Frage nach der Zufriedenheit mit den Informationen zu Personalrisiken andere Ergebnisse. In beiden Befragungen fiel diese im Vergleich zu den Unternehmensrisiken zwar schlechter aus, jedoch in der zweiten Befragung deutlich positiver (37 Prozent bzw. 60 Prozent Zufriedenheit). Diese Diskrepanz könnte unseres Erachtens an einer veränderten Fragenreihenfolge und Kontextualisierung liegen. In der zweiten Befragung (reguläre Aufsichtsrätebefragung der Hans-Böckler-Stiftung) wurde das hier behandelte Thema nur am Rande abgefragt. Darüber hinaus kann auch Stichprobenverzerrung oder der zeitliche Versatz der Befragungen eine Rolle spielen.

In beiden Befragungen zeigt sich jedoch dieselbe generelle Tendenz: Die Informationsversorgung zu Personalrisiken ist deutlich schlechter als die zu anderen Unternehmensrisiken.

Im Rahmen einer offenen Frage sollten die Arbeitnehmervertretungen anschließend beschreiben, was für eine Verbesserung der Informationsversorgung zu Personalrisiken aus ihrer Sicht wünschenswert wäre.

Von den 151 gegebenen Antworten wünschte sich ein Viertel der Befragten eine stärkere Detailtiefe sowie eine bessere Strategie und Planung. Weiteren Verbesserungsbedarf sahen etwa 20 Prozent der Arbeitnehmervertretungen bei der Unregelmäßigkeit der Informationsweitergabe, fehlender Kommunikation (8 Prozent) und fehlender Ernsthaftigkeit, mit der das Thema bearbeitet wird (4 Prozent).

Aber auch dort, wo Informationen bereitgestellt wurden, zeigten sich Probleme. So wurden die Arbeitnehmervertretungen danach gefragt, aus welchen Gründen die Interpretation der bereitgestellten Informationen für den Aufsichtsrat schwerfällt. Während etwa 25 Prozent keine Probleme bei der Interpretation hatten, waren für andere Arbeitnehmervertretungen vor allem der Zeitdruck, fehlendes Fachwissen und Überfrachtung ein Problem.

Es zeigte sich zudem ein weiterer wichtiger Zusammenhang. Die Zufriedenheit mit den Informationen zu Personalrisiken hing positiv mit der generellen Qualität der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat zusammen: In Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertretungen zufrieden mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken sind,

- lief die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter,
- wurde das Wissen eher geteilt und
- hatten die Arbeitnehmervertretungen mehr Einfluss auf die Personalstrategie ($p < 0,05$).

Es zeigte sich außerdem, dass Personalrisiken auf operativer Ebene nur in etwa der Hälfte der Unternehmen systematisch – bspw. auf Basis eines definierten Prozesses – bearbeitet werden. Außerdem werden Personalstrategien und -risiken im Vergleich zu Unternehmensstrategien und -risiken seltener diskutiert und waren weniger häufig vorhanden.

4.4 Relevanz der Personalrisiken

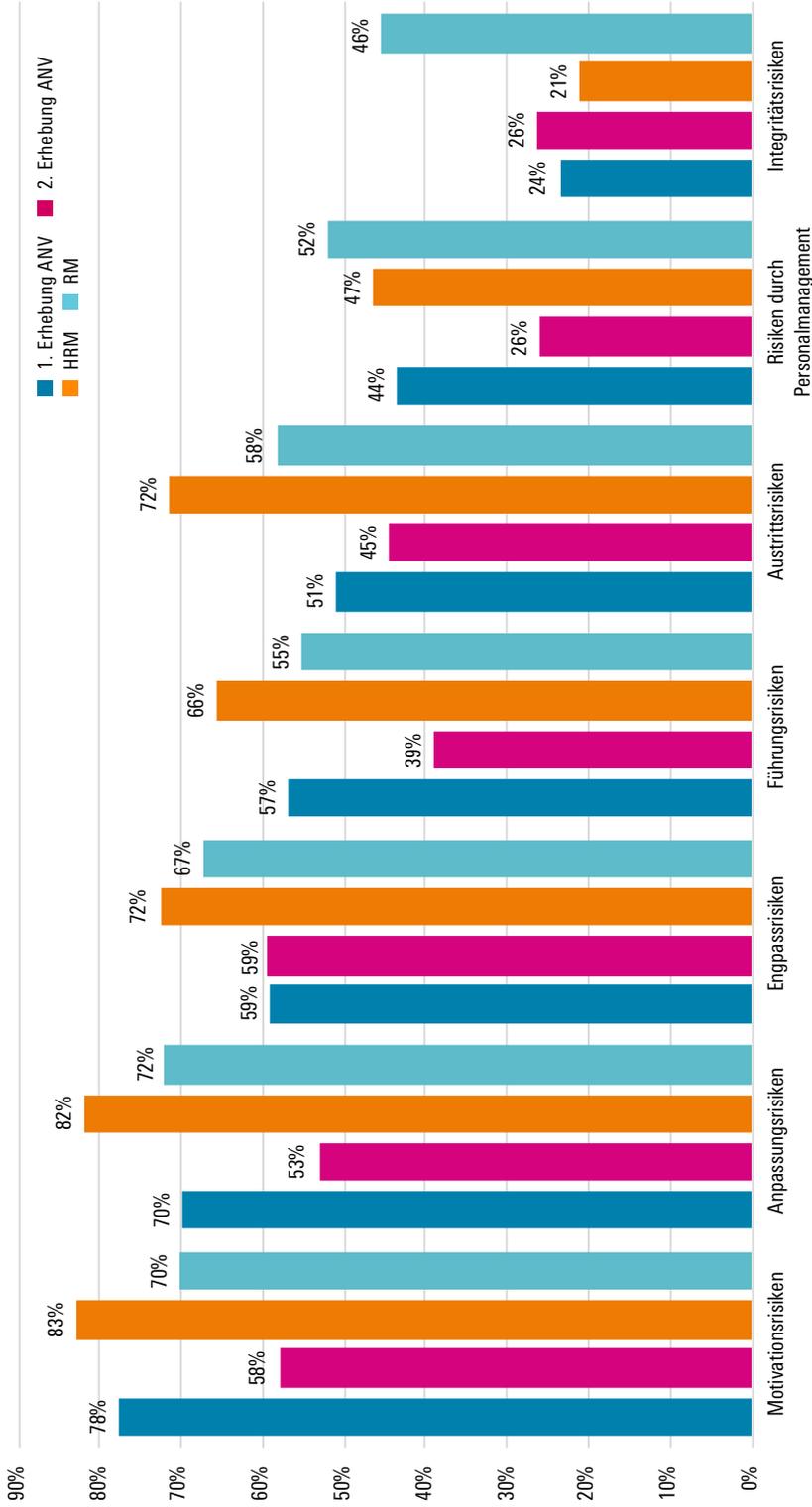
In einem nächsten Schritt wurde gefragt, welche Relevanz Personalrisiken für die Unternehmen der befragten Arbeitnehmervertretungen, Personal- und Risikomanager*innen haben. In allen Befragungen wurden hierfür die sieben relevantesten Personalrisikofelder aus Theorie und Praxis genutzt (für eine ausführliche Beschreibung siehe [Kapitel 2](#)): Engpassrisiko, Anpassungsrisiko, Motivationsrisiko, Austrittsrisiko, Führungsrisiko, HRM-Risiko und Integritätsrisiko. [Abbildung 5](#) zeigt den Anteil der Befragten, die dem jeweiligen Risiko eine hohe oder sehr hohe Relevanz zugeordnet haben.

Perspektive der Mitbestimmung

Im Hinblick auf die Ergebnisse der zweiten Befragung der Arbeitnehmervertretungen zeigte sich, dass Motivations- (78 Prozent bzw. 58 Prozent), Anpassungs- (70 Prozent und 53 Prozent) und Engpassrisiken (59 Prozent bzw. 59 Prozent) am relevantesten waren. Danach folgten Führungs- (57 Prozent bzw. 39 Prozent) und Austrittsrisiken (51 Prozent und 45 Prozent) mit einer ähnlich hohen Relevanz.

Während in der ersten Befragung knapp die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen auch die Risiken durch das Personalmanagement als (sehr) relevant einstufte, war dies mit etwa einem Viertel in der zweiten Erhebung nicht mehr der Fall. In beiden Befragungen gaben nur etwa 25 Prozent der Arbeitnehmervertretungen Integritätsrisiken als relevant an und signalisierten damit, dass Themen der Integrität im Hinblick auf Personalrisiken eine untergeordnete Rolle spielen.

Relevanz von Personalrisiken



Anmerkung: Anteil der Befragten, die den Personalrisiken eine hohe oder sehr hohe Relevanz zugeordnet haben; Befragte aus ANV; Arbeitnehmervertretungen; HRM: Personalmanagement, RM: Risikomanagement; 1. Erhebung ANV: N = 301; 2. Erhebung ANV: N = 352; HRM: N = 117; RM: N = 133
 Quelle: eigene Erhebung

Generell lässt sich beim Vergleich der zwei Befragungen feststellen, dass die Einschätzungen zur Relevanz in der zweiten Befragung deutlich niedriger lagen. Dies kann in den unterschiedlichen Stichproben oder anderen Faktoren begründet liegen. Die inhaltlichen Unterschiede zur ersten Befragung sind jedoch gering.

Im Hinblick auf die Unternehmensgröße und Branche konnten lediglich Tendenzen, jedoch keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.⁶

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der Befragung von Mitarbeitern aus dem Personalmanagement und dem Risikomanagement dar.

Perspektive des Personalmanagements

Auch die Personalmanager*innen zeichneten ein ähnliches Bild der Relevanz von Personalrisiken in ihrem Unternehmen. Hier waren ebenfalls Motivationsrisiken (83 Prozent) und Anpassungsrisiken (82 Prozent), gefolgt von Engpassrisiken (72 Prozent), am relevantesten. Dabei spielten Austritts- und Führungsrisiken eine ähnlich große Rolle (72 Prozent bzw. 66 Prozent). Risiken durch das Personalmanagement hielten nur noch etwas weniger als die Hälfte der Befragten für besonders relevant. Ebenso hielten lediglich knapp 22 Prozent das Integritätsrisiko für ein relevantes Personalrisiko im Unternehmen.

Im Hinblick auf die Unternehmensgröße konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Dabei waren für die Branche „Information und Kommunikation“ das Austrittsrisiko (42 Prozent, Durchschnitt 71 Prozent) und das Engpassrisiko (47 Prozent, Durchschnitt 75 Prozent) weniger relevant als für andere Branchen ($p < 0,01$). Hinsichtlich der Führungsrisiken gaben Befragte aus öffentlicher Verwaltung, Verteidigung, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Bildung und Erziehung deutlich häufiger eine hohe Relevanz an (88 Prozent, Durchschnitt 65 Prozent) ($p < 0,01$).

Perspektive des Risikomanagements

Auch die Befragten aus dem Risikomanagement schätzten die Relevanzen ähnlich hoch ein wie die Befragten aus dem Personalmanagement und die

⁶ Dabei gilt es zu beachten, dass die Branchen in den einzelnen Befragungen aufgrund unterschiedlicher Erhebungslogiken für die Auswertung teilweise zusammengefasst und neu geordnet werden mussten. Darüber hinaus sind die Gruppengrößen der einzelnen Branchen teilweise sehr klein.

Arbeitnehmervertretungen. So wurden auch hier Motivations-, Anpassungs- und Engpassrisiken als besonders relevant eingestuft (70 Prozent, 72 Prozent und 67 Prozent). Auffällig ist dabei jedoch, dass das Integritätsrisiko hier mit etwa 45 Prozent eine deutlich höhere Relevanz aufwies.

Eine mögliche Erklärung ergibt sich dabei aus Erkenntnissen einer anschließend offen gestellten Frage. Hier wurden vor allem Datenschutzbedenken thematisiert: So seien die Mitarbeitenden nicht befähigt (oder werden nicht befähigt), die Datensicherheit zu gewährleisten. Es lässt sich somit vermuten, dass Risikomanager*innen nicht zwingend die fehlende Integrität der Mitarbeitenden dem Unternehmen gegenüber befürchten. Eher äußerten sie Sicherheitsbedenken, welche sich aus der Kombination einer fortschreitenden digitalen Arbeitsweise und mangelnder Fähigkeiten der Beschäftigten ergeben, auf die daraus entstehenden Gefahren zu reagieren (z. B. Umgang mit Cyberangriffen oder Phishing).

Im Rahmen des Projektes wurden ergänzend zu den Befragungen auch Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerbank und der Kapitalvertretung interviewt. Die Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf die Relevanz von Personalrisiken sind nachfolgend dargestellt.

Erkenntnisse aus den leitfadengestützten Interviews

Die Arbeitnehmervertretungen schätzten Anpassungs-, Motivations- und Engpassrisiken als am relevantesten für das eigene Unternehmen ein. Dabei berichtete eine Person vom starkem „operativen“ Bezug dieser Personalrisiken, während eine andere Arbeitnehmervertretung spezielle Themen schildert, die hierzu im Aufsichtsrat diskutiert werden. Dazu gehören „Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitsabfragen, Vorstandsvergütung, ökologische KPI [key performance indicators] und soziale Themen der MA-Befragungen“.

Die Kapitalvertretungen sahen ebenfalls Anpassungs- und Motivationsrisiken, jedoch gefolgt von Integritätsrisiken, als besonders relevant an. Im Rahmen der Integritätsrisiken berichtete eine Kapitalvertretung davon, dass dieses Thema „sehr oft und regelmäßig“ im Aufsichtsrat besprochen werde. Eine andere Person nannte in diesem Zusammenhang „Korruptionsfälle in der Vergangenheit“ und eine entsprechend erhöhte Relevanz.

Personalrisiken im Aufsichtsrat

Neben der Frage nach der Relevanz sollten die Interviewten einschätzen, ob die einzelnen Personalrisiken überhaupt schon einmal im Aufsichtsrat

thematisiert wurden. Im Aufsichtsrat besonders häufig diskutiert werden laut Arbeitnehmervertretungen Engpassrisiken (91 Prozent), Integritätsrisiken (86 Prozent) und Austrittsrisiken (74 Prozent). Die Kapitalvertretungen erwähnten ebenfalls Engpassrisiken und Austrittsrisiken (je 89 Prozent) und Integritätsrisiken (78 Prozent), jedoch gleich häufig auch Anpassungsrisiken.

Bei der Bewertung der Relevanz der verschiedenen Personalrisikoarten zeigten sich einige Unterschiede: Während sowohl Kapital- als auch Arbeitnehmervertretungen Anpassungs- und Motivationsrisiken als besonders relevant ansahen, sahen Kapitalvertretungen vor allem Integritätsrisiken als relevanter an als die Arbeitnehmervertretungen (86 Prozent bzw. 47 Prozent). Engpassrisiken wurden von den Arbeitnehmervertretungen mit 52 Prozent als relevanter eingeschätzt als vonseiten der Kapitalvertretung (43 Prozent).

Es zeigen sich bei der Betrachtung somit folgende Auffälligkeiten:

- Motivationsrisiken werden deutlich seltener diskutiert, als es deren Relevanz vermuten ließe.
- Risiken aus Austritten von Mitarbeitenden werden häufig im Aufsichtsrat behandelt, obwohl beide Seiten im Aufsichtsrat dies nicht als besonders relevant ansehen.

Offene Frage nach weiteren Personalrisiken

Um neben der Einschätzung zu den gängigsten Personalrisikofeldern einen umfassenden Einblick zur Thematik zu erhalten, wurde in allen Erhebungen eine weitere offene Frage angeschlossen: „Bitte nennen Sie aus Ihrer Erfahrung konkrete Personalrisiken (nicht Kategorien), die Sie generell als besonders relevant ansehen/erleben.“ Diese Frage wurde mithilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet.

Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse dieser Auswertung.⁷ Generell lässt sich feststellen, dass in allen Befragungen ein ähnliches Antwortmuster zu sehen ist und sich die offenen Antworten zu den gleichen Personalrisikokategorien summieren ließen. Trotz der Fragestellung orientierten sich einige Antworten entlang der Personalrisikofelder Austritts- und Eintrittsrisiken, Motiva-

⁷ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird hier lediglich der Vergleich der ersten Arbeitnehmervertretungsbefragung, der Befragungen der Personalmanager*innen und der Risikomanager*innen dargestellt. Die Ergebnisse der zweiten Befragung der Arbeitnehmervertretungen weichen nur unwesentlich von denen der ersten Befragung ab.

tions- und Anpassungsrisiken, Engpassrisiken, Integritätsrisiken und Risiken durch das Personalmanagement.

Deutlich zu erkennen ist dabei, dass der Prozentanteil dieser Kategorien innerhalb der Erhebung der Personal- und Risikomanager*innen höher war als bei den Arbeitnehmervertretungen. Eine Ausnahme davon bildet die Kategorie „Risiken durch Personalmanagement“. Diese wurde von fast der Hälfte der Arbeitnehmervertretungen, jedoch nur von 16 Prozent der Personalmanager*innen und etwa 9 Prozent der Personen aus dem Risikomanagement beschrieben.⁸

Unternehmensstruktur, kultur und gesundheitliche Aspekte

Darüber hinaus wurden auch konkrete Personalrisiken genannt, die abseits der etablierten Risikokategorien zu verorten sind. So wurden einige Risiken aus dem Unternehmen selbst genannt. Dazu gehören Risiken aus der Unternehmensstruktur, die von einem Fünftel der Personalmanager*innen, 12 Prozent der Arbeitnehmervertretungen und 6 Prozent der Befragten aus dem Risikomanagement genannt wurden. Beispiele aus dieser Kategorie umfassen „mangelnde Zukunftsfähigkeit des Unternehmens“, „keine Karrierechancen“ sowie „Abwanderung der Produktion ins Ausland“.

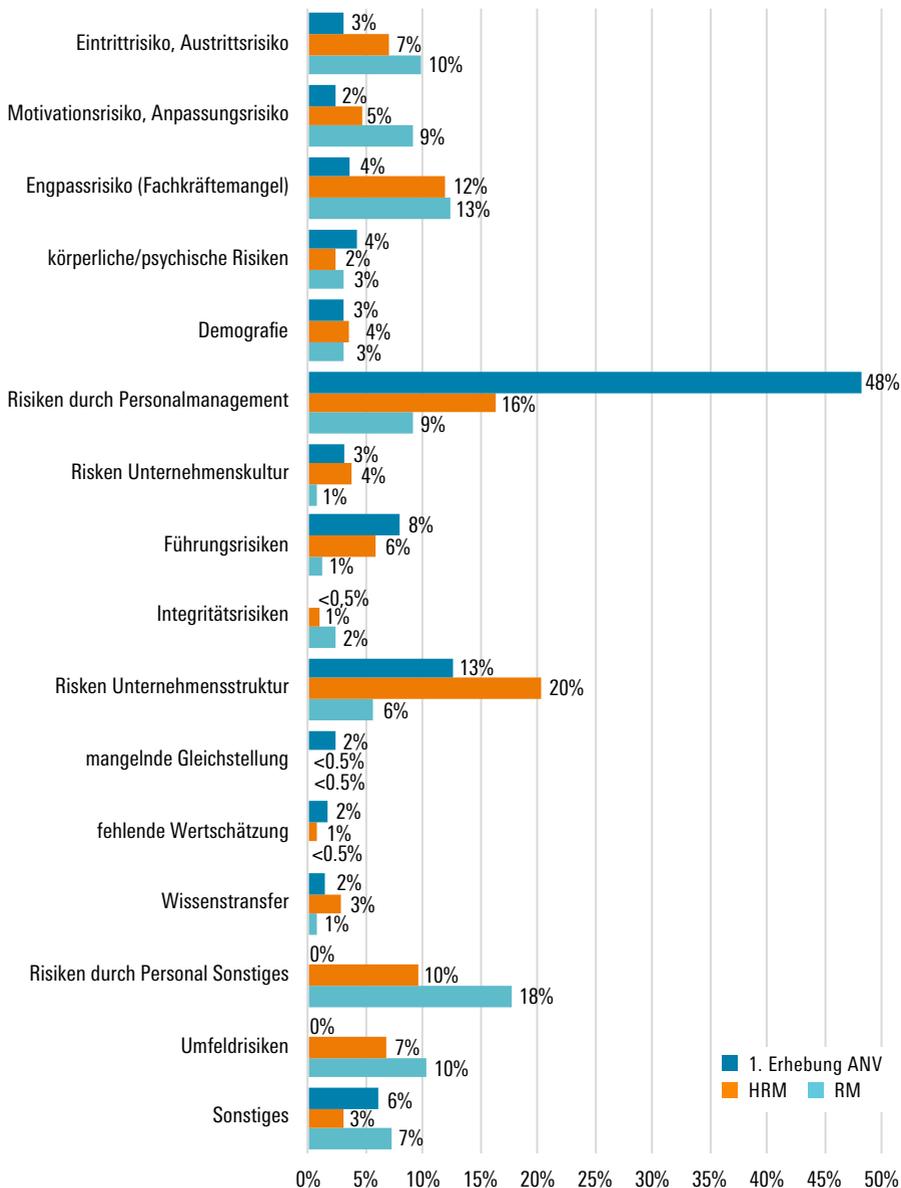
Thematisiert wurde auch die Unternehmenskultur. Beispiele hierfür sind eine „schlechte Betriebskultur“ und die Tatsache, dass „Mitarbeiter nicht ausreichend informiert werden“. Weitere Personalrisiken aus dem Unternehmen selbst sind mangelnde Gleichstellung, fehlender Wissenstransfer und fehlende Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

Als Risiken, die für das Personal entstehen, wurden außerdem noch gesundheitliche bzw. psychische Risiken thematisiert. Dabei bezogen sich die Antworten einerseits auf Auswirkungen der Coronapandemie, andererseits aber auch auf gesundheitliche Beeinträchtigungen durch „Überlastung, Stress und Leistungsdruck“.

Zusätzlich dazu sahen 20 Prozent der Personen aus dem Risikomanagement und 7 Prozent der Personen aus dem Personalmanagement Risiken durch das Personal. Beispiele aus dieser Kategorie waren unter anderem eine mangelnde „Resilienz im Umgang mit Unsicherheiten“, „fehlende Selbstreflexion“, „hohe Fehlzeiten“, zu hohe „Entgeltforderungen“ und mangelnde

8 Eine mögliche Erklärung hierfür liegt in der Art der Fragestellung bei der Befragung der Arbeitnehmervertretungen. Hier wurde in Klammern der Zusatz „also beispielsweise nicht: ‚Personalmanagement-Risiken‘, sondern ‚falsche Methodik bei der Personalauswahl“ hinzugefügt. Eine derartige Formulierung kann verzerrend wirken.

Weitere Personalrisiken



Anmerkung: offene Frage, Mehrfachnennungen möglich, Befragte aus ANV: Arbeitnehmervertretungen, HRM: Personalmanagement, RM: Risikomanagement; prozentuale Nennungen je Erhebung (1. Erhebung ANV 789 Nennungen, 300 Personen; HRM 386 Nennungen, 117 Personen; RM 264 Nennungen, 136 Personen).

Quelle: eigene Erhebung

„Kritikfähigkeit“. Auffällig hierbei war, dass diese Risiken von den Arbeitnehmervertretungen nicht genannt wurden.

Gesellschaftliche Trends und Umwelt

Ein weiterer Aspekt, die sich aus der offenen Frage nach weiteren Personalrisiken ergab, waren gesellschaftliche Trends und Umfeldrisiken. Dazu gehörte der „demografische Wandel generell“, auch spezifisch die „Altersstruktur in der Belegschaft“. Diese Kategorie wurde, wenn auch in geringem Umfang, über alle Befragungen hinweg genannt. Darüber hinaus nannten sowohl Personal- als auch Risikomanager*innen noch weitere Umfeldrisiken. Hierzu gehörten beispielsweise die „Konkurrenz anderer Arbeitgeber“, der „Arbeitsmarkterwartungen“, „rechtliche Risiken“, „schwindende Attraktivität von industrieller Arbeit“, „immer größere wirtschaftliche Amplitude/Flexibilität“, „Cyberangriffe und Datendiebstahl“ oder „Inflation“.

Die empirischen Erkenntnisse, vor allem der strategische Bezug des Personalrisikomanagements, die Relevanz der einzelnen Personalrisikofelder, die darüber hinausgehenden Antworten aus den offenen Fragen und die Einschätzungen zur Arbeit aus dem Personal- und Risikomanagement wurden dazu genutzt, ein Modell des strategischen Personalrisikomanagements zu entwickeln. Dieses Modell soll vor allem auf strategischer Ebene helfen, einen Überblick über die relevantesten Personalrisikofelder zu erhalten, als Steuerungsansatz in der Aufsichtsratsarbeit dienen, dazu beitragen, Transformationsprozesse besser im Blick zu behalten und die Relevanz von Personalrisiken im Risikokatalog von Unternehmen zu stärken.

In der Arbeitshilfe für Aufsichtsräte „Strategisches Personalrisikomanagement“ (Berger/Büchel 2024) wird dieses Modell erklärt und es werden Fallbeispiele, Empfehlungen und hilfreiche Werkzeuge aufgezeigt, die Mitbestimmungsakteure in ihrer Arbeit unterstützen sollen.

Personalrisiken spielen auch und vor allem im Rahmen gesellschaftlicher und unternehmerischer Transformationsprozesse eine bedeutende Rolle. Dazu gehört in den letzten Jahren verstärkt die digitale Transformation.

4.5 Exkurs: Personalrisiken im Hinblick auf die digitale Transformation

Die digitale Transformation führt dazu, dass neue Risiken in fast allen Bereichen des Unternehmens entstehen und sich auch die Personalrisiken verändern. Anforderungen und Gegebenheiten in den Märkten ändern sich, Unternehmen, betriebliche Akteure und die Belegschaft stehen im Kontext der Digitalisierung vor neuen Herausforderungen. Insbesondere hat die zunehmende Digitalisierung Auswirkungen auf die Art der Beschäftigung, die Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, die Geschäftsmodelle, die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten und das Management von Qualifikationen.

Aus diesem Grund lag ein Schwerpunkt des Projektes auf dem Status quo der digitalen Transformation in den befragten Unternehmen. Hierfür wurde neben der strategischen Dimension auch die Frage nach Personalrisikofeldern im Rahmen der digitalen Transformation gestellt.

In diesem Kapitel werden nur die wichtigsten Ergebnisse rund um den Schwerpunkt der digitalen Transformation dargestellt. Die Ergebnisse sind bereits ausführlich in der Veröffentlichung „Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse“ (Berger/Reinhardt/Büchel 2023) vorgestellt worden. Jedoch lagen die Ergebnisse der Befragungen der Personal- und Risikomanager*innen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung noch nicht vor. Daher werden diese Ergebnisse in diesem Kapitel gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Befragung der Arbeitnehmervertretungen dargestellt.

In allen Befragungen gab über die Hälfte der Teilnehmenden an, dass ihr Unternehmen bereits stark von der digitalen Transformation betroffen sei. Befragte aus dem Risikomanagement beschrieben dies mit 64 Prozent am häufigsten, Arbeitnehmervertretungen und Personalmanager*innen mit jeweils etwa 58 Prozent nur knapp seltener. Gleichzeitig zeigte sich, dass nur die Hälfte der Arbeitnehmervertretungen, deren Unternehmen stark von der Transformation betroffen sind, auch ausreichend zur Thematik informiert waren. Es existiert also eine Diskrepanz zwischen der Betroffenheit und der Informationslage.

Diese Einschätzung konnte auch durch die zweite Erhebung der Arbeitnehmervertretungen bestätigt werden. 62 Prozent der Befragten schätzten

hierbei den Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell des Unternehmens als hoch ein. Etwa 40 Prozent der Arbeitnehmervertretungen fühlten sich jedoch nicht ausreichend zum Themenkomplex „Digitalisierung“ informiert. Die Themen der digitalen Transformation werden also als relevantes Risiko wahrgenommen, nehmen jedoch in der Berichterstattung und Diskussion der Aufsichtsratsarbeit laut den Befragten einen zu geringen Anteil ein.

Auch im Rahmen der Befragung des Personalmanagements zeigten sich bei der Bearbeitung der digitalen Transformation noch Verbesserungsbedarfe. So nannten im Rahmen einer offenen Frage (N = 82) zum aktuellen Stand der digitalen Transformation lediglich 13 Prozent der Personalmanager*innen den Stand der Transformation in ihrem Unternehmen als sehr fortgeschritten, während 23 Prozent davon berichteten, noch am Anfang zu stehen. Die Mehrheit der Befragten (65 Prozent) beschrieb den Stand als mittelmäßig.

Ein Schwerpunkt lag auf der Digitalisierung administrativer Prozesse. Personalstrategische und planerische Prozesse wurden nur selten thematisiert. Typische Beispiele für Themenschwerpunkte waren die Einführung „einer digitalen Personalakte“, das „Verwalten der wesentlichen HR-Themen digital (Urlaub, Abwesenheit, Zeiterfassung, Abrechnung)“ und das „papierlose Arbeiten“.

Es zeigte sich darüber hinaus, dass der bisherige Erfolg von Digitalisierungsinitiativen nur in einem Drittel der Unternehmen groß war, in einem weiteren Drittel traf dies teilweise zu. Ein Drittel der Personalmanager*innen sah keinen Erfolg solcher Initiativen. Diese Einschätzung teilten die Befragten aus dem Risikomanagement nicht. Der Erfolg bisheriger Digitalisierungsinitiativen war laut ihnen in 64 Prozent der Unternehmen groß.

Die Themen der digitalen Transformation werden also als insbesondere personalbezogenes Risiko wahrgenommen, finden jedoch in der Berichterstattung und Diskussion einen zu geringen Anteil.

Welche Personalrisiken im Rahmen der digitalen Transformation besonders relevant sind, sollten die Befragten anschließend einschätzen. Dabei wurde erneut auf die sieben etablierten Personalrisikokategorien zurückgegriffen: Engpassrisiko, Anpassungsrisiko, Motivationsrisiko, Austrittsrisiko, Führungsrisiko, HRM-Risiko und Integritätsrisiko. Die Befragten sollten hierbei jedoch nicht die Relevanz angeben, sondern die drei wichtigsten Personalrisiken der digitalen Transformation nennen. Dabei zeigte sich bei den Arbeitnehmervertretungen, dass das Führungsrisiko am häufigsten, und zwar von etwa zwei Dritteln der Befragten, genannt wurde. Danach folgten das Anpassungsrisiko und das Motivationsrisiko mit je etwa 50 Prozent.

Auch die Befragten aus dem Personalmanagement nannten Anpassungs-, Führungs- und Motivationsrisiken als die drei bedeutendsten Risiken der digitalen Transformation (25 Prozent, 22 Prozent und 19 Prozent). Während die Risikomanager*innen ebenfalls Anpassungs- und Motivationsrisiken (22 Prozent und 16 Prozent) als besonders relevant erachteten, nannten sie an dritter Stelle jedoch Integritätsrisiken (16 Prozent).

Arbeitnehmervertretungen und Personalmanager*innen sahen für Personalrisiken im Hinblick auf Transformationsprozesse demnach aus zwei mögliche Gefahren: Mitarbeitende können oder wollen nicht gut in die Transformationsprozesse eingebunden werden (z. B. aus einer fehlenden Motivation der Mitarbeitenden, aber auch falschen Anpassungsprozessen, wodurch Mitarbeitende *ungewollt* nicht eingebunden werden), und Führungskräfte sind nicht in der Lage, die Mitarbeitenden angemessen durch die Transformation zu führen.

Das Risikomanagement sah neben einer adäquaten Anpassung der Mitarbeitenden durch die digitale Transformation dagegen ein erhöhtes Risiko in der Integrität der Beschäftigten. Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür könnte in der bereits beschriebenen Erkenntnis liegen, dass diese nicht zwingend die fehlende Integrität der Mitarbeitenden dem Unternehmen gegenüber befürchten, sondern Sicherheitsbedenken äußern, die sich aus der Kombination einer fortschreitenden digitalen Arbeitsweise und mangelnder Fähigkeiten der Beschäftigten ergeben, auf die daraus entstehenden Gefahren zu reagieren.

4.6 Unternehmenscluster: Wie reif sind die Prozesse der Unternehmen in Bezug auf Strategie, HR und Risikomanagement?

Im Rahmen unserer Untersuchung zeigten sich einige interessante Zusammenhänge, die auf Indikatoren für die Leistungsfähigkeit der einzelnen Unternehmen hindeuteten. Um zu untersuchen, ob es eine Gruppe von Unternehmen gibt, die sich durch ganzheitlich ausgereifte Unternehmensprozesse auszeichnet, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Ziel einer Clusteranalyse ist es, die Teilnehmenden einer Befragung auf Grundlage bestimmter Merkmale zu Gruppen zusammenzufassen, also zu „clustern“. Aufgrund der bereits beschriebenen Zusammenhänge und auf Grundlage der Tatsache, dass es sich um Faktoren handelt, die dazu beitragen können, ein wirksames Personalrisikomanagement zu betreiben, wurden folgende Variablen für die Clusterung ausgewählt:

- die Stufe des Risikomanagements im Unternehmen
- der Reifegrad des Personalmanagements im Unternehmen
- die Zufriedenheit der Arbeitnehmervertretungen mit dem Umgang mit dem Thema „Strategie“ im Aufsichtsrat

Im Ergebnis der Analyse ergaben sich drei Cluster.⁹ Die Unternehmen der Befragten ließen sich also auf Grundlage der Variablen in drei Gruppen einordnen:

- **Top-Cluster:** Arbeitnehmervertretungen sind zufrieden mit dem Umgang mit dem Thema „Strategie“; es existieren ein überdurchschnittliches Risikomanagement und ein hoher Reifegrad des Personalmanagements im Unternehmen (N = 108).
- **mittleres Cluster:** Arbeitnehmervertretungen sind mittelmäßig zufrieden mit dem Umgang mit dem Thema „Strategie“; es existieren ein testiertes Risikomanagement und ein mittlerer Reifegrad des Personalmanagements im Unternehmen (N = 133).
- **Basis-Cluster:** Arbeitnehmervertretungen sind eher unzufrieden mit dem Umgang mit dem Thema „Strategie“; es existieren ein testiertes bis unterdurchschnittliches Risikomanagement und ein geringer Reifegrad des Personalmanagements im Unternehmen (N = 93).

Es zeigt sich somit, dass eine Gruppe von Unternehmen existiert, in der die Arbeitnehmervertretungen bereits zufrieden mit dem Umgang mit dem Thema „Strategie“ sind und ein hoher Reifegrad beim Personal- und Risikomanagement erreicht wurde.

In einem nächsten Schritt erfolgte eine Untersuchung dieses Top-Unternehmensclusters im Vergleich zu den anderen Unternehmen. Dafür wurden Zusammenhänge mit der Informationsversorgung, der Aufsichtsratsarbeit und verschiedenen strategischen Prozessen geprüft. Es sollte dabei die Frage beantwortet werden, ob es auch hinsichtlich dieser Themenbereiche Unterschiede zwischen den Unternehmensclustern gibt. Verglichen wurde hierbei immer das Top-Cluster einerseits mit dem Basis-Cluster und dem mittleren Cluster andererseits.

⁹ Die Clusteranalyse erfolgt im Rahmen der Befragung der Arbeitnehmervertretungen. Aufgrund der unterschiedlichen Messniveaus (metrisch und kategorial) der Variablen wurde eine Two-Step-Clusteranalyse durchgeführt. Es ergab sich eine Drei-Cluster-Lösung mit einem befriedigenden Silhouettenmaß für Kohäsion und Separation von 0,3.

Tabelle 1

Top-Cluster vs. Basis-Cluster / mittleres Cluster

Ausprägung	Basis-Cluster / mittleres Cluster	Top-Cluster
Es existiert ein eigenständiges Vorstands-/ Geschäftsführungsbereich für das Thema Strategie.	17%	30%
Die Diskussion von Chancen/Risiken spielt im Strategieprozess eine wesentliche Rolle.	60%	90%
Im Unternehmen herrscht Transparenz über Details der aktuellen Unternehmensstrategie.	55%	83%
Der Themenkomplex „Personal“ wird bei der Strategieentwicklung explizit mitbetrachtet.	40%	65%
Es gibt eine Kompetenzmatrix mit notwendigen Kompetenzen für den gesamten Aufsichtsrat.	8%	37%
Der Aufsichtsrat ist in den Strategieprozess umfassend eingebunden (Mittel aus vier Fragen).	17%	44%
Strategische Themen werden im Regelfall in jeder Aufsichtsratssitzung besprochen.	27%	55%
Dem Aufsichtsrat ist die gegenwärtige Unternehmensstrategie bekannt.	89%	98%
Ich bin mit der Informationsversorgung zu Chancen und Risiken des Unternehmens zufrieden.	62%	95%
Ich bin mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken zufrieden.	47%	78%

Quelle: eigene Erhebung

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse dieses Vergleichs Rechts dargestellt sind die durchschnittlichen Zustimmungswerte zu den einzelnen Aussagen der Unternehmen, die sich im Top-Cluster befinden, links dargestellt ist die durchschnittliche Zustimmung von Basis-Cluster und mittlerem Cluster.

Es zeigt sich über alle Themenfelder hinweg, dass die Unternehmen im Top-Cluster höhere Zustimmungsraten aufweisen. So existiert in diesen Unternehmen bereits häufiger ein eigenständiges Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglied für Strategie, die Diskussion über Chancen und Risiken im Strategieprozess spielt eine wichtigere Rolle, es herrscht mehr Transparenz über die Details der aktuellen Unternehmensstrategie und der Themenkomplex „Personal“ wird bei der Strategieentwicklung häufiger mitbetrachtet.

Auch im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit sind die Unternehmen im Top-Cluster besser aufgestellt: So sind hier eher Kompetenzmatrizen für den Aufsichtsrat vorhanden, die Aufsichtsräte sind bereits besser in den Strategieprozess eingebunden, und strategische Themen werden in mehr Unternehmen bereits in jeder Aufsichtsratssitzung besprochen. Außerdem sind die Arbeitnehmervertretungen zufriedener mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken und zu anderen Unternehmenschancen und Risiken.

Es existiert also eine Gruppe von Unternehmen, die sich durch eher ganzheitlich ausgereifte Unternehmensprozesse auszeichnen (in den Themenbereichen Risikomanagement, Personalmanagement und Zufriedenheit der Arbeitnehmervertretungen mit dem Umgang strategischer Prozesse). In diesen Unternehmen werden Strategieprozesse besser bearbeitet, der Aufsichtsrat ist eher in strategische Entscheidungen eingebunden, und die Informationsversorgung im Aufsichtsrat läuft besser. Diese Erkenntnis ist vor allem daher wichtig, weil sie auf die enge Verzahnung von Strategie, operativen Elementen und Personalrisikomanagement hindeutet.

5 FAZIT

5.1 Zusammenfassung der Studienergebnisse

In unserer Studie haben wir die Bedeutung von Mitbestimmung, HR und Risikomanagement für die strategische und operative Bearbeitung von Personalrisiken und Personalrisikomanagement untersucht. Dabei wurden bisherige Studienbefunde weitgehend bestätigt und praktische Handlungsnotwendigkeiten erkannt.

So zeigte sich, dass wenige Unternehmen eine Personalstrategie besitzen – insbesondere im Vergleich zur Unternehmensstrategie. Selbst dort, wo eine Personalstrategie vorhanden war, wurde diese weniger häufig diskutiert und war selten mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Dies spiegelt sich auch in der Informationslage von Personalrisiken im Aufsichtsrat: Während etwa 70 Prozent der Arbeitnehmervertretungen mit der generellen Informationslage zu Unternehmensrisiken zufrieden waren, galt dies für Informationen über Personalrisiken nur für 40 Prozent. Die Arbeitnehmervertretungen wünschten sich hier vor allem eine rechtzeitige und regelmäßige Informationsweitergabe, mehr Details und eine konkrete Personalplanung.

Während die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen weitestgehend konsensorientiert verläuft, zeigt sich jedoch, dass die Personalstrategie, vor allem im Vergleich zur Unternehmensstrategie, bisher eine untergeordnete Rolle spielt und dass nur ein geringer Anteil der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat auch Einfluss auf die Personalstrategie nehmen kann. So überrascht es nicht, dass die Arbeitnehmervertretungen den Reifegrad ihres Personalmanagements als eher mittelmäßig einschätzen.

Aus Sicht des Personalmanagements werden Personalrisiken bislang nur in etwa der Hälfte der Unternehmen systematisch identifiziert, gemessen, gesteuert und überwacht. In Unternehmen mit einer schriftlich fixierten Personalstrategie bereits verläuft dieser Prozess besser. Darüber hinaus werden Personalrisiken auch in Unternehmen besser zyklisch bearbeitet, in denen das Personalmanagement bereits über ausreichende Fähigkeiten verfügte, Aufgaben aus dem Risikomanagement wahrzunehmen (wie beispielsweise Personalrisikoanalysen).

In den Unternehmen der befragten Risikomanager*innen werden Personalrisiken bereits etwas besser zyklisch bearbeitet. Dabei ist das Risikoma-

nagement für eine fundierte Quantifizierung von Personalrisiken jedoch auf Kennzahlen des Personalmanagements angewiesen. Die dazu notwendigen Fähigkeiten traut das Risikomanagement dem Personalmanagement aber durchaus zu.

Im Hinblick auf konkrete Personalrisikofelder sind sich die verschiedenen Unternehmensakteure überwiegend einig: Wichtig sind für die Befragten Motivations-, Anpassungs- und Engpassrisiken, gefolgt von Austrittsrisiken. Risiken aus der Führung und durch das Personalmanagement waren weniger relevant. Der Fokus lag also deutlich auf Risiken, die durch das Personal entstehen. Integritätsrisiken waren, mit Ausnahme der Einschätzungen aus dem Risikomanagement, nur in einem Viertel der Unternehmen relevant. Zu beachten gilt hierbei, dass Personalrisiken stets in Bewegung sind und es sich bei der Einschätzung zur Relevanz um hoch individuelle und sich stets verändernde Momentaufnahmen handelt.

Eine weitere wichtige Erkenntnis liegt darin, dass Personalrisiken nicht nur vonseiten der Arbeitnehmervertretungen, sondern auch aus Sicht des Personalmanagements und des Risikomanagements einen hohen Stellenwert einnehmen.

Aus den Interviews konnte eine Diskrepanz zwischen der Relevanz der Personalrisiken und der Diskussion dazu im Aufsichtsrat abgeleitet werden. So wurden Motivations- und Anpassungsrisiken in weniger Aufsichtsräten diskutiert als Engpass- und Integritätsrisiken, obwohl diese als relevanter für das Unternehmen eingestuft wurden.

Neben den „typischen“ Personalrisikofeldern wiesen die Befragten außerdem noch auf die Relevanz von Umfeldfaktoren (beispielsweise den demografischen Wandel oder rechtliche Regelungen), von gesundheitlichen Risiken und von Risiken aus Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur (z. B. mangelnde Gleichstellung, fehlende Wertschätzung und fehlender Wissenstransfer) hin.

Von der digitalen Transformation betroffen war der Großteil der Unternehmen – und das, obwohl sich hinsichtlich der Unternehmensgröße deutliche Unterschiede zeigten: So handelte es sich bei der Befragung der Arbeitnehmervertretungen überwiegend um große bis sehr große Unternehmen, während in der Befragung der Personalmanager*innen hauptsächlich kleine und mittlere Unternehmen vertreten waren.

Wir konnten außerdem feststellen, dass es auch an Digitalisierungsstrategien mangelt, vor allem an solchen, die auf HR ausgelegt oder von HR mitgestaltet sind. Die Mehrheit befasst sich im Rahmen der digitalen Transformation eher mit der Digitalisierung administrativer HR-Prozesse und

Schnittstellenmanagement statt mit Kompetenzentwicklung oder Mitarbeiterbindung. Die Personalmanager*innen betonten, was aus ihrer Sicht für eine erfolgreiche Umsetzung fehlt: personelle und finanzielle Ressourcen, eine einheitliche Digitalisierungsstrategie, die von allen Unternehmensakteuren befolgt wird, und eine geordnete Umsetzung.

Wir konnten zudem feststellen, dass in Unternehmen, in denen die Arbeitnehmervertretungen zufrieden mit der Informationsversorgung zu Personalrisiken sind, die Zusammenarbeit mit den Anteilseignern konsensorientierter verläuft, das Wissen eher geteilt wird und die Arbeitnehmervertretungen mehr Einfluss auf die Personalstrategie haben.

So zeigte sich, dass es eine Gruppe von Unternehmen gibt, die sich durch ganzheitlich ausgereifte Unternehmensprozesse auszeichnen: Konkret betrieben sie ein überdurchschnittliches Risikomanagement, das Personalmanagement hatte einen hohen Reifegrad, und die Arbeitnehmervertretungen waren zufriedener mit dem Strategieumgang.

Diese Unternehmen wurden dann hinsichtlich diverser Faktoren mit den restlichen Unternehmen verglichen. Dabei ergab sich folgender Zusammenhang: In den „Top-Unternehmen“ werden Strategieprozesse besser bearbeitet, der Aufsichtsrat ist eher in strategische Entscheidungen eingebunden, und die Informationsversorgung im Aufsichtsrat läuft besser.

5.2 Ausblick und Implikationen

Ein strategisches Personalrisikomanagement lohnt sich aus vielerlei Gründen. So kann durch die Verzahnung mit der Unternehmensstrategie bereits auf strategischer Ebene eine Steuerung von Chancen und Gefahren erfolgen.

Transformationsprozesse wie der demografische Wandel und der daraus aktuell entstehende Fachkräftemangel sind nur zwei Faktoren, durch die ersichtlich wird, dass ein gutes Personalrisikomanagement essenziell ist, um langfristig Mitarbeitende zu halten und zu gewinnen. Denn aus der Strategie können schlüssig die Implikationen für die operativen Personalmanagement-Tätigkeiten abgeleitet werden, was rechtzeitiges und zielorientiertes Handeln ermöglicht. Dies kann auch Kosten einsparen: etwa durch eine geringere Fluktuations- und Fehlzeitenquote, durch Verhinderung unerwünschter Abwanderung, durch Abbau von Demotivation und durch weniger Engpässe in der Rekrutierung.

Wichtig ist also die konstante Identifikation und Bewertung von Personalrisiken. Personalrisikomanagement muss integraler Bestandteil eines un-

ternehmensweiten Risikomanagements sein, muss durch die Bereitstellung quantitativer Informationen zu Risiken ein Abwägen von Risiken und Renditen ermöglichen und dadurch helfen, eine möglicherweise drohende Bestandsgefährdung rechtzeitig zu erkennen.

Insbesondere Arbeitnehmervvertretungen im Aufsichtsrat sind für eine aktive Kontroll- und Beratungstätigkeit auf eine angemessene Informationsgrundlage angewiesen. Dies gilt vor allem in Krisenzeiten, aber auch in Zeiten von Transformation und Umstrukturierung. Denn sie müssen bestandsgefährdende Risiken überwachen, Ressourcen im Unternehmen mitsteuern und die strategische Ausrichtung mitverantworten. Auch sind Arbeitnehmervvertretungen im Aufsichtsrat dort oft die Einzigen, die fundierte Personalkompetenz und detailliertes Wissen über die Situation des Unternehmens und seine Betriebsteile haben.

Nur eine solide Informationsgrundlage erlaubt ihnen, Impulse für die Unternehmensführung zu geben und ihrer rechtlichen Verantwortung nachzukommen. Die Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement, Risikomanagement und den Mitbestimmungsakteuren im Aufsichtsrat ist also entscheidend für die Wahrnehmung der jeweiligen Rolle.

Unsere Studienergebnisse haben gezeigt, dass durch eine entsprechende Kommunikation auf strategischer Ebene die Mitbestimmung gestärkt wird. Sie verdeutlichen die enge Verzahnung von Strategie, operativen Elementen und Risikomanagement. Für ein wirksames, langfristiges und damit nachhaltiges Personalrisikomanagement und für die Entwicklung einer wirksamen Personalstrategie ist also die Expertise aller Unternehmensakteure, eine enge Zusammenarbeit und Informationsaustausch erforderlich.

Alle Akteure sollten dabei im Blick behalten, dass die Relevanz verschiedener Personalrisiken von Aufsichtsräten, Mitarbeitenden aus dem Personal- und aus dem Risikomanagement ähnlich eingeschätzt wird. Gegebenenfalls sollten auch die Inhalte von Ausbildungs- und Studiengängen und von Weiterbildungsangeboten für Betriebs- und Aufsichtsräte angepasst werden, um dieses Thema in die Breite zu tragen.

Die empirischen Erkenntnisse, vor allem der fehlende strategische Bezug des Personalrisikomanagements, die Relevanz der einzelnen Personalrisikofelder, die darüber hinausgehenden Antworten aus den offenen Fragen und die Einschätzungen zur Arbeit aus dem Personal- und Risikomanagement, wurden dazu genutzt, ein Modell des strategischen Personalrisikomanagements zu entwickeln.

Dieses Modell soll vor allem auf strategischer Ebene helfen, einen Überblick über die relevantesten Personalrisikofelder zu erhalten, als Steuerungs-

ansatz in der Aufsichtsratsarbeit dienen, dazu beitragen, Transformationsprozesse besser im Blick zu behalten und die Relevanz von Personalrisiken im Risikokatalog von Unternehmen zu stärken. In der Arbeitshilfe „Strategisches Personalrisikomanagement“ (Berger/Büchel 2024) werden dieses Modell erklärt und Fallbeispiele, Empfehlungen und hilfreiche Werkzeuge aufgezeigt, die Mitbestimmungsakteure in ihrer Arbeit unterstützen sollen.

6 LITERATUR

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 9.10.2024 abgerufen.

Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.) (1999):

Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Althuber, Thomas (2013): Management von Personalrisiken. Ein Baustein für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. In: Zeitschrift für Finanzen & Controlling 7(6), S. 210–213.

Angermüller, Niels-Olaf / Berger, Thomas

(2013): Personalrisiken als Teil des Risikomanagements. In: Risiko Manager Nr. 3/2013, S. 15–17.

Becker, Karen / Smidt, Michelle (2016): A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. In: Human Resource Management Review 26(2), S. 149–165.

Beditsch, Christian / Berger, Thomas / Reinhard,

Rüdiger (2011): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt Risikomanagement und Wettbewerbsfähigkeit von KMU in Baden-Württemberg. Riedlingen: Riedlingen University of Applied Science Publication.

Berger, Thomas / Büchel, Julia: Strategisches Personal-Risikomanagement. 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.

Berger, Thomas / Gleißner, Werner (2007):

Informationsgehalt und Risiken der Risikoberichte deutscher HDAX-Unternehmen. In: Zeitschrift für Corporate Governance 2(1), S. 62–68.

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.

Bo, Hong (2014): Risk management and people management: a critical reflection on how risk management can be incorporated into current HR practices. Doctoral dissertation. University of Portsmouth.

Bryson, Jane (2002): Managing HRM risk in a merger. In: Employee Relations 25(1), S. 14–30.

Bruederlin, Gerhard (2020): Die beste HR-Strategie für Ihr Unternehmen. Systematisch entwickeln, konsequent umsetzen. München: Luchterhand-Verlag.

Burstedde, Alexander / Kolev, Galina / Matthes,

Jürgen (2018): Wachstumsbremse Fachkräfteengpässe. IW-Kurzbericht 27/2018. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2018/IW-Kurzbericht_2018_27_Wachstumsbremse_Fachkraefteengpaesse.pdf.

DRS – Deutsches Rechnungslegungs Standards

Committee (2012): Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20. 14.9.2012. www.drsc.de/app/uploads/2017/02/120928_DRS_20_near-final.pdf.

DGFP – Deutsche Gesellschaft für

Personalführung / Kienbaum (2017): HR-Strategie & Organisation 2017. Eine Studie von Kienbaum und der DGFP e. V. www.dgfp.de/uploads/documents/C010-51_Studie_HR-SO_Web_A4.pdf.

Economist Intelligence Unit (2009): Beyond box-ticking. A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by ACE, IBM, and KPMG. <http://graphics.eiu.com/marketing/pdf/beyondboxticking.pdf>.

- Ergün, Ismail / Kreipl, Markus Philipp / Müller, Stefan (2015):** Stand der Ausgestaltung des Risikomanagements in mittelständischen Unternehmen. In: *Controlling* 27(6), S. 338–343.
- Führung, Meik (2004):** Risikoberichterstattung über Humanressourcen – Eine empirische Analyse der Dax 30. In: *German Journal of Human Resource Management* 18(2), S. 183–206.
- Giertz, Jan-Paul / Schaaf, Herbert (2021):** Personalstrategie und strategische Personalarbeit: Konzepte, Grundlagen und Anwendungen. In: Gröbel, Rainer / Dransfeld-Haase, Inga (Hrsg.): *Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 25–58.
- Gleißner, Werner (2018):** Prüfung des Risikomanagements – ein Reifegradmodell. In: *Der Aufsichtsrat* 2/2018, S. 18–21. https://smart-planner.de/site/publikationen/WernerGleissner_offiziell-Nr-1564-Pruefung-des-Risikomanagements-ein-Reifegradmodell.pdf.
- Gleißner, Werner / Moecke, Philipp (2021):** Strategische Unternehmensplanung und Risiko – von der Unternehmensanalyse zur robusten Strategie. In: *Zeitschrift für Risikomanagement* Nr. 1/2021, S. 12–19.
- Human Capital Care (2013):** Personal-Risiko-Index: Wie fit ist meine Belegschaft? www.hcc-magazin.com/personal-risiko-index-wie-fit-ist-meine-belegschaft/9044.
- Kobi, Jean-Marcel (2012):** Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Kotaskova, Anna / Belás, Jaroslav / Bilan, Yuriy / Ajaz Khan, Khurram (2020):** Significant aspects of managing personnel risk in the SME sector. In: *Management & Marketing* 15(2), S. 203–218.
- Kraft, Mirko / Nolte, Alexander (2005):** Risikoberichterstattung von Versicherungsunternehmen – Analyse der Risikoberichte im Zeitablauf. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* 94, S. 423–455.
- Massolle, Julia (2021):** Die Transformation von Arbeit mitgestalten: Mehr Mitbestimmung und Partizipation bei Veränderungsprozessen. *Mitbestimmungspraxis* 41. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008086/p_mbf_praxis_2021_41.pdf.
- Mayring, Philipp (2010):** *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.
- Nink, Marco (2019):** *Engagement Index. Deutschland 2019*. Pressegespräch, 12.9.2019. www.kerenpickard.com/de/downloads/engagement-index-deutschland-2019.pdf.
- Paul, Christopher / Mitlacher, Lars (2008):** Expanding risk management systems: human resources and German Banks. In: *Strategic Change* 17(1/2), S. 21–33.
- Rozsa, Zoltan / Belas, Jaroslav / Khan, Khurram Ajaz / Zvarikova, Katarina (2021):** Corporate social responsibility and essential factors of personnel risk management in SMEs. In: *Polish Journal of Management Studies* 23(2), S. 449–463.
- Sasse, Jörg / Sedlacek, Bronia / Geighardt-Knollmann, Christiane (2011):** DGFP Studie: HR Kennzahlen auf dem Prüfstand. Praxis-Papier 5/2011. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/DGFP-Studie-HR-Kennzahlen-1.pdf.
- Schellinger, Jochen / Tokarski, Kim Oliver / Kissling-Näf, Ingrid (2020):** *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis*. Berlin: Springer Nature.
- Tselyutina, Tatyana / Timokhina, Olga / Vlasova, Tatyana / Maslova, Yana (2019):** Development of the personnel risks assessment and supply chain strategy as a basis of the risk management system of modern organizations. In: *International Journal of Supply Chain Management* 8(5), S. 1030–1038.
- 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.

Wölwer, Dirk (2016): Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen sowie deren Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen. Dissertation. Bergische Universität Wuppertal. <https://elekpub.bib.uni-wuppertal.de/ubwhsmig/download/pdf/3555036>.

MEHR ZUM THEMA

Reihe: Mitbestimmungspraxis

Thomas Berger, Rüdiger Reinhardt, Julia Büchel

Personalrisiken im Hinblick auf (digitale) Transformationsprozesse

Erste Ergebnisse aus Befragungen der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat

Mitbestimmungspraxis 52, Juni 2024

www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p_mbf_praxis_2023_52.pdf



Reihe: Mitbestimmungspraxis

Thomas Berger, Julia Büchel

Strategisches Personalrisikomanagement

Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken

Mitbestimmungspraxis 61, September 2024

www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008947/p_mbf_praxis_2024_61.pdf



Reihe: Working Paper

Thomas Berger, Julia Büchel

Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten

Erfahrungsbericht und Handreichungen zum praxisorientierten Forschungsprojekt zum Umgang mit Personalrisiken

Working Paper 360, November 2024

www.boeckler.de/fpdf/HBS-009005/p_fofoe_WP_360_2024.pdf

Wie kann Personalrisikomanagement praxisnah und Stakeholderorientiert gestaltet werden – gemeinsam mit Management, Betriebsrat und Gewerkschaft?



Website

Strategisches Personalrisikomanagement

www.mitbestimmung.de/html/strategisches-personalrisikomanagement-45991.html

Dieses Modul bietet Informationen, Handlungsempfehlungen und hilfreiche Tools für Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat.

Website

Arbeitshilfen für Aufsichtsräte

www.mitbestimmung.de/html/arbeitshilfen-fur-aufsichtsratsrate-15507.html

Die Arbeitshilfen richten sich speziell an Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte und vermitteln Handlungs- und Orientierungswissen für die Aufsichtsratsarbeit.

**VIELE WEITERE PUBLIKATIONEN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG UNTER
WWW.BOECKLER.DE/VEROEFFENTLICHUNGEN**

Personalrisiken sind im Risikokatalog vieler Unternehmen unterrepräsentiert. Aufsichtsräte sind zur Überwachung, Kontrolle und Beratung der Unternehmensführung jedoch auf Berichte und Kennzahlen angewiesen. Die Studie gibt Aufschluss über den Status quo der strategischen Ebene der Personalrisiken, des Personalrisikomanagements, der Transformationsprozesse und der Bearbeitung dieser Themen in Unternehmen. Dafür wurden Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen und Personen aus dem Personal- und Risikomanagement befragt.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-410-9