



# HR Risk Management

Nicole Fabig-Grychtol

Wie Personalrisiken besser erkannt, gesteuert und gemanagt werden können

Personalrisikomanagement als neues Aufgabenfeld für HR | Prozessorientiertes HR Risk Management in sechs Schritten | Aufgaben der Personaler im Risk Managementprozess | Softwaregestützte Personalrisiko- und Maßnahmendokumentation | HR Risk Reporting

## Aus Sicht der Stakeholder haben Personaler die künftigen HR-Risiken nicht im Griff. HR Risk Manager sollen Zukunftssicherheit der Personalprogramme prüfen.



nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Die HR Transformationsprozesse sind noch nicht ganz abgeschlossen und die neuen HR Geschäftsmodelle kaum umgesetzt, schon sehen sich die Personaler mit völlig neuen Herausforderungen der zunehmend globalisierten, digitalisierten und virtualisierten Unternehmen konfrontiert. Die sich abzeichnenden radikalen Veränderungen der Geschäfts- und Arbeitswelten stehen ganz oben auf der Agenda von Vorständen und Geschäftsführern. Damit nehmen die Anforderungen an die strategische Rolle des Business Partners Personal weiter zu.

Alle Experten sind sich darin einig, dass das Personalrisiko das bedeutendste Unternehmensrisiko der Zukunft ist. Die HR Business Partner und Experten der HR Kompetenzcenter sind daher gefordert, die Zukunftssicherheit und Wirksamkeit ihrer Strategien, Programme und Maßnahmen zu überprüfen und nachzuweisen. Dazu müssen sie sich mit den zukünftigen Veränderungen und Bedarfen des Geschäfts intensiv auseinandersetzen, die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten und Instrumente durch Workforce Analytics besser verstehen und prognostizieren lernen und so ihre Innovations- und Problemlösungskompetenz steigern.

Aus Sicht der Stakeholder haben die Personaler die künftigen HR-Risiken derzeit noch nicht im Griff: nur etwa 30% der Stakeholder halten die Qualität des Risikomanagements im Personalbereich für gut.

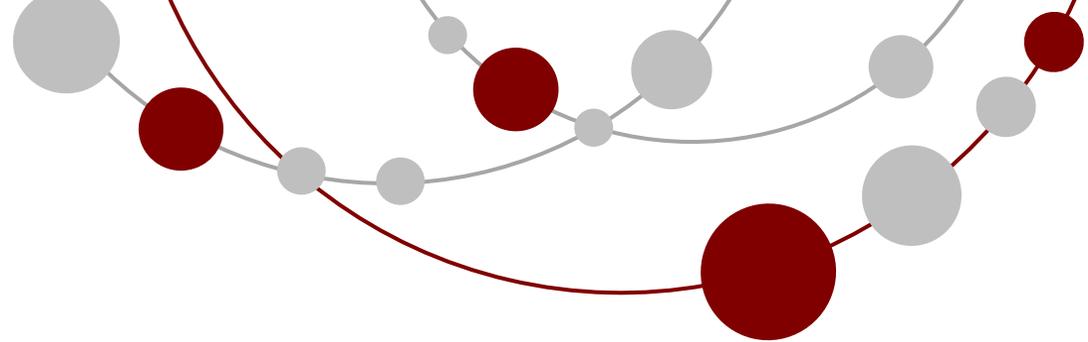
In Zukunft muss der Personalbereich das HR Risk Management nicht nur als gesetzliche Verpflichtung, sondern mehr denn je als Stellhebel des Unternehmenserfolgs verstehen und eine aktive Steuerung von HR Risiken vornehmen. Der HR Business Partner wird sich künftig in einer weiteren Rolle bewähren müssen – als HR Risk Manager.

Die Aufgaben der HR Risk Manager sind umfangreich, vielfältig und anspruchsvoll. Da die meisten Personaler keine geborenen Risikomanager sind, besteht hier noch deutlicher Entwicklungsbedarf. Welche Anforderungen werden an einen HR Risk Manager gestellt? Wie können Personalrisiken besser erkannt, gesteuert und gemanagt werden? Welche prozessbegleitenden Softwaretools stehen zur Verfügung?

Die Antworten auf diese und weitere Fragen finden Sie in dieser Ausgabe unseres changeleaders.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und würde mich freuen, zu dem einen oder anderen Aspekt mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Nicole Fabig-Grychtol  
Associate Partner



# Inhalt

---

## HR Risk Management als neues Aufgabenfeld

- ⊕ Studienergebnisse: Schlechte Noten für den Risikobereich Personal
- ⊕ Erweiterung des HR-Rollenprofils um HR Risk Management
- ⊕ Aufgaben eines HR Risk Managements

## Klassische Elemente eines prozess-orientierten HR Risk Managements

- ⊕ Personalrisikopolitik und Personalrisikostrategie
- ⊕ Personalrisikoanalyse: Identifikation, Messung und Bewertung von HR Risiken
- ⊕ Personalrisikosteuerung
- ⊕ Personalrisikoüberwachung und HR Risk Reporting

## Prozessbegleitung und Softwareunterstützung

- ⊕ HR Risk Management-Softwaretool zur Erleichterung der Dokumentation
- ⊕ HR Risk Management Audit schafft Transparenz

## Wir über uns & Impressum

## HR Risikomanager gesucht – Erweiterung des HR Rollenmodells gefordert

**Studien zufolge ist die Personalarbeit der am schlechtesten bewertete Risikobereich. In Folge wird der Aufbau eines systematischen Personalrisikomanagements notwendig.**

Das Risikomanagement im Allgemeinen, aber auch das Personalrisikomanagement im Besonderen wird für Unternehmen vor dem Hintergrund gesetzlicher und regulatorischer Entwicklungen immer bedeutsamer. Demnach müssen Unternehmen, sich regelmäßig mit den unternehmensspezifischen Einflussfaktoren und Risiken auseinandersetzen.

Führende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Risiken besser verstehen, steuern und aktiv managen – ein bislang meist vernachlässigter Teilbereich des Risikomanagements wie diverse Studienergebnisse zeigen.

Um den Anforderungen an ein systematisches Personalrisikomanagement gerecht zu werden, muss das bisherige HR Rollenmodell um eine weitere, neue Rolle ergänzt werden: die Rolle des HR Risk Managers.

Mit dem erweiterten Rollenverständnis wird die strategische Ausrichtung der HR-Funktion nochmals deutlich verstärkt.

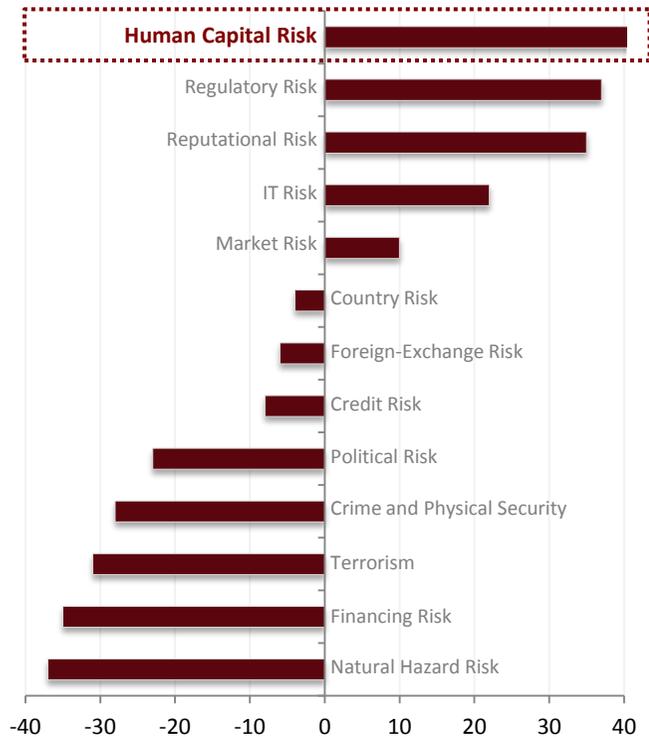
### Wichtige Gesetze und Vorschriften

- » Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
- » Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)
- » Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)
- » Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- » Anforderungen gemäß Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340)
- » Basel-II- und Basel-III-Standards (speziell für Banken)
- » Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)
- » Risikomanagement nach ISO 31000

# Das Personalrisiko ist das bedeutendste Risiko der Zukunft, wird in den Unternehmen aber, diversen Studien zufolge, völlig unzureichend gesteuert.

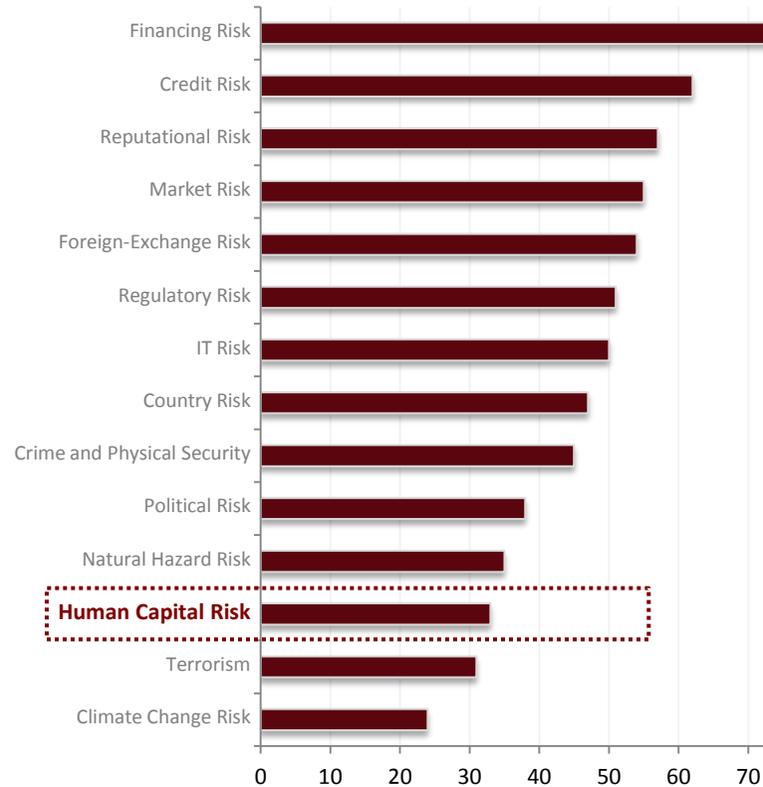
## Bedeutendstes Risiko der Zukunft?

(Durchschnitt aus Studien/Umfragen der letzten 2 Jahre, Angaben in % der Teilnehmer)



## Qualität der Risikosteuerung?

(Angaben in % der Teilnehmer)



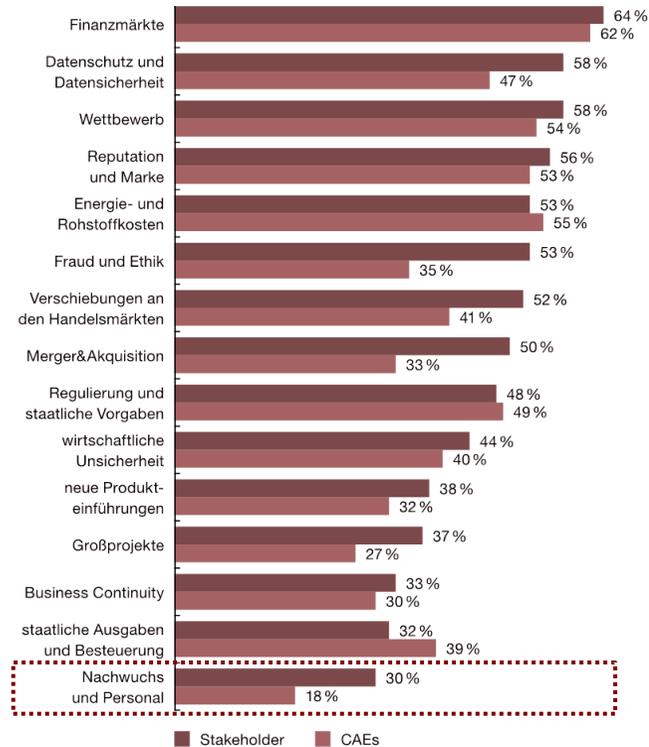
# Weniger als ein Drittel der Stakeholder und Auditoren von Unternehmen sind mit der Steuerung der Personalrisiken zufrieden.

## Einige Studienergebnisse

- » Es wird eine wachsende und sich rasch verändernde Risikolandschaft erwartet, in der neue Risiken und damit verbundene Herausforderungen entstehen.
- » Zu diesen komplexen Risiken, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, gehören insbesondere:
  1. Wachsende Unsicherheit an den Wirtschafts- und Finanzmärkten
  2. Stärkere Regulierung und Veränderungen der staatlichen Vorgaben
  3. Bedrohung der Datensicherheit und Reputation
  4. M&A-Risiken
- » Die enge Verzahnung von globalem Handel, Finanzmärkten und Wertschöpfungsketten hat dazu geführt, dass Risiken unerwartet auftreten und mit weitreichenden Auswirkungen auf das Unternehmensimage einhergehen.
- » Eine besondere, langfristige Herausforderung ist die Gewinnung und Bindung von Personal in einem globalen, technologieorientierten Markt, in dem einerseits Kernkompetenzen in den Bereichen Technik und IT stark nachgefragt werden und andererseits das Angebot an Arbeitskräften knapp ist.

## Gutes Risikomanagement?

(Angaben in % der Teilnehmer)



## Mit dem erweiterten Rollenverständnis wird die strategische Ausrichtung der HR-Funktion nochmals deutlich verstärkt.



### **Strategic Partner**

- » Abstimmung der HR-Aktivitäten auf die Unternehmensstrategie
- » Antizipation der zukünftigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und der Anforderungen an die Mitarbeiter
- » Strategisches HR Management

### **Change Agent**

- » Management des Wandels und der Veränderungen im Unternehmen
- » Befähigung der Mitarbeiter zum Wandel
- » Mitgestaltung bei der Erneuerung der Organisation

### **Administrative Expert**

- » Effiziente Durchführung, Administration und Dokumentation der HR-Prozesse

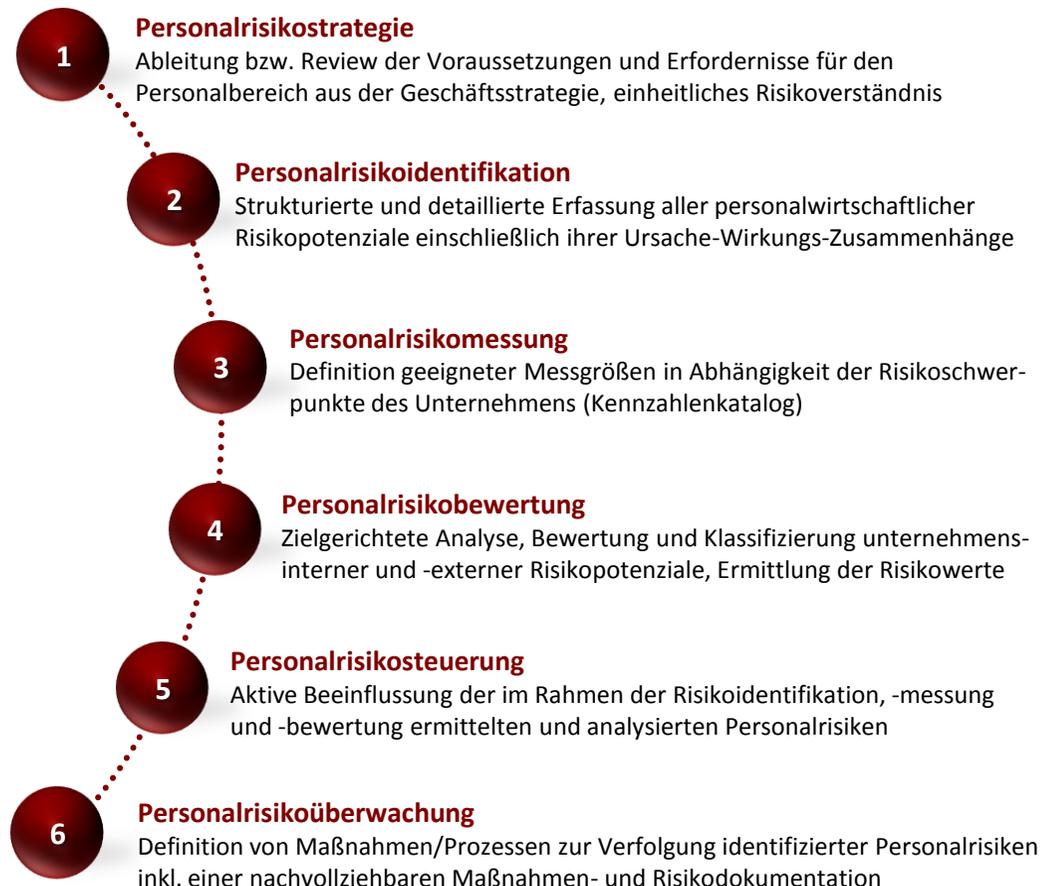
### **Employee Champion**

- » Ansprechpartner für die Mitarbeiter
- » Erhöhung des Commitments und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter

## Personaler müssen deshalb mehr denn je die klassischen Elemente des Risikomanagements beherrschen. Sie sind 1:1 auch im Personalrisikomanagement zu erfüllen.

In Zukunft tun Unternehmensleitungen und Führungskräfte gut daran, das Management von Personalrisiken nicht nur als gesetzliche Verpflichtung, sondern auch mehr denn je als Stellhebel des Unternehmenserfolgs zu erkennen und von ihren HR-Verantwortlichen eine aktive Steuerungsrolle hinsichtlich dieser Risiken einzufordern.

HR-Abteilungen haben ihre Pflicht zu erfüllen, aber damit auch die Chance, einen gesteigerten Wertbeitrag zu liefern. Hier wird sich HR künftig in der neuen Rolle des HR Risk Managers bewähren müssen.



## Die Personalrisikopolitik und die Personalrisikostrategie bilden die Basis für den Personalrisikomanagementprozess.

1

### Die **Personalrisikopolitik**

- » legt die Verhaltensregeln und Verantwortlichkeiten fest,
- » ist im Einklang mit der allgemeinen Unternehmens- und Risikopolitik zu erstellen und sollte sich aus ihr ableiten,
- » bildet die Basis für die Personalrisikokultur und
- » gibt die Art der Risikohandhabung vor.

2

3

### Die **Personalrisikostrategie**

- » stellt die Basis für den gesamten Personalrisikomanagementprozess dar,
- » ist unternehmensspezifisch auszugestalten,
- » bestimmt das Verhältnis von personalbezogenen Chancen und Risiken,
- » legt fest, welche maximalen Personalrisiken eingegangen werden dürfen und
- » gibt Grundsätze für die Risikoprävention und die anzuwendenden Verfahren und Methoden vor.

4

5

6

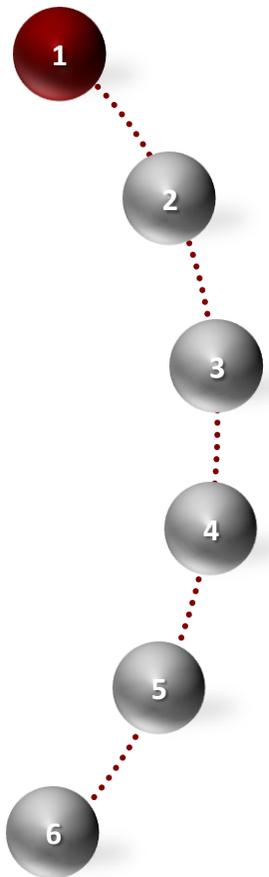
Die **Zielsetzung des Risikomanagements** ist nicht immer die Minimierung der Personalrisiken. Vielmehr soll eine Optimierung des Risikoprofils, das von den strategischen Vorgaben und der Risikobereitschaft bestimmt wird, erreicht werden.

Im klassischen Risikomanagement werden in der Praxis fünf verschiedene Risikostrategien angewendet, die auch auf das Personalrisikomanagement übertragbar sind:

- » Risikovermeidung
- » Risikoverminderung
- » Risikobegrenzung
- » Risikoüberwälzung
- » Risikoakzeptanz

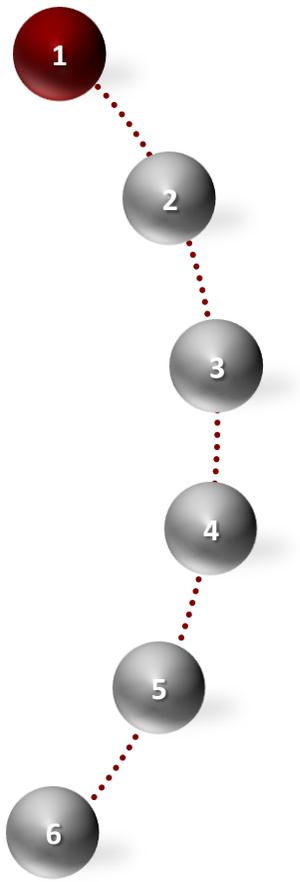
Je Risiko können die Risikostrategie und die Risikobereitschaft, Risiken einzugehen, sehr unterschiedlich ausfallen.

## Management von Personalrisiken ist nicht gleichbedeutend mit Risikoausschluss.



- ① **Risikovermeidung**  
Eine komplette Vermeidung von Risiken ist meistens nicht Ziel des Risikomanagements und kann nur erreicht werden, indem risikobehaftete Aktivitäten unterlassen werden.
- ① **Risikoverminderung**  
Die Verminderung von Risiken setzt darauf, Risikopotenziale – nicht wie bei der Risikovermeidung – auszuschließen, sondern auf ein akzeptables Maß zu reduzieren.
- ① **Risikobegrenzung**  
Die Risikobegrenzung gliedert sich auf in zwei Teilbereiche, der Risikostreuung (auch Risikodiversifikation) und der Risikolimitierung. Bei der Risikolimitierung werden Obergrenzen zum Eingehen von Risiken definiert.
- ① **Risikoüberwälzung**  
Bei der Risikoüberwälzung wird das Risiko nicht beseitigt, sondern es wechselt durch teilweise oder völlige Überwälzung den Risikoträger.
- ① **Risikoakzeptanz**  
Die Verminderung, Begrenzung und Überwälzung von Risiken kann Risiken nicht komplett ausschließen. Das verbleibende Risiko, das Restrisiko, muss akzeptiert und selbst getragen werden. Ein gegebenenfalls eintretender Schaden muss aus eigener Kraft gedeckt werden können.

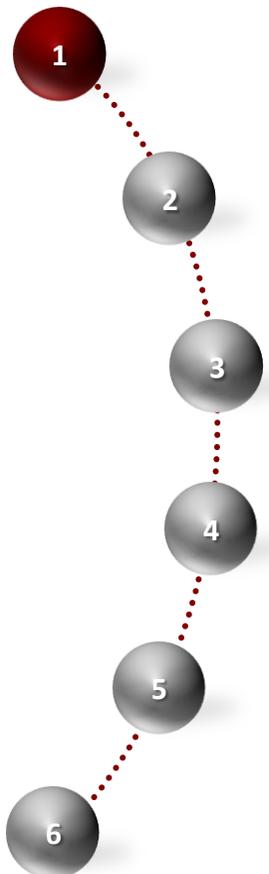
# Personalrisikostrategie: Aufgaben des HR Risk Managers



- » Ableitung und Review der Voraussetzungen und Erfordernisse für den Personalbereich aus der Geschäftsstrategie unter Berücksichtigung von Prognosen und Planungen zu externen Arbeitsmarkttrends, interner Belegschaftsstruktur, interne Einstellungs- und Fluktuationstrends und Ruhestandsprojektionen
- » Berücksichtigung der Entwicklungen zu Anforderungen an Wissen und Fähigkeiten, Arbeitsprozesse und -inhalte etc.
- » Betrachtung der Relevanz bedeutender Megatrends wie demografische Entwicklung, Globalisierung, Flexibilisierung der Arbeit, neue Organisationsformen der Arbeit etc. für das Unternehmen
- » Bestimmung der erforderlichen Ressourcen, Benennung der Voraussetzungen, Aufzeigen möglicher HR Risikofelder, Unterstützung bei der Durchführung von Gap-/Motivations-/Treiber-Analysen
- » Mitwirkung bei der Formulierung der personalrisikopolitischen Grundsätze und der Veröffentlichung innerhalb des Unternehmens durch geeignete Medien
- » Koordination des Dokumentationsprozesses für die anzuwendende Risikomethodik und den Risikomanagementprozesses in einem Handbuch "Personalrisikostrategie"



## Es bietet sich für die Personalrisikoidentifikation an, die Risikoanalyse entlang der Personalmanagementprozesse durchzuführen.



Welche Risiken sind typischerweise verbunden mit

- » dem Nichtvorhandensein von weiteren Teilprozessen oder wichtiger Prozesselemente
- » ungenügender Prozessqualität und/oder
- » der fehlenden Prozessreue in der Umsetzung oder in der Anwendung prozessrelevanter Instrumente?

Welche Risiken gehen Unternehmen ein, wenn zwar die Prozesse vorhanden sind, jedoch das damit beabsichtigte Ergebnis nicht erzielt wird?

Woran lassen sich typische Personalrisiken erkennen?

Das sind die Kernfragen, die für jeden Prozess entlang der HR-Prozesslandkarte zu beantworten sind.

<b>HR-Managementprozesse</b>	Personalstrategie									
	(Strategische) Personalplanung & Workforce Analytics									
	HR-Organisation & Corporate Culture									
	Mitbestimmungs- & Gremienmanagement									
<b>HR-Kernprozesse</b>	Employer Branding & Sourcing	Rekrutierung & On-Boarding	Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement	Compensation & Benefits	Performancemanagement	Karriere- & Nachfolge-management	Kompetenzmanagement	Learningmanagement	Gesundheitsmanagement	Change Management
<b>HR-Unterstützungsprozesse</b>	Personaladministration & Entgeltabrechnung									
	HR-Berichtswesen									
	HR-Prozesse & Systemmanagement									
	HR-Kommunikation									

## Nach dem Grundmodell von Kobi sind insgesamt fünf Risikofelder für „Risiken durch Personal“ zu betrachten.

1

Als Orientierungshilfe bei der Beantwortung der Kernfragen dienen Risikokataloge oder Checklisten, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können. Vielmehr hat jedes Unternehmen neben den allgemeinen personalbezogenen Prozessrisiken die unternehmensspezifischen Personalrisiken zu identifizieren.

2

Die vollständige **Risikoidentifikation** setzt voraus, dass sich der HR-Bereich mit der Risikolage aus mehreren Blickwinkeln auseinandersetzt. So sollte die Betrachtung der Risiken „für und durch Personal“ um „für und durch das Personalmanagement“ ergänzt werden.

3

Während die erstgenannten Risiken mit dem Arbeitseinsatz und der Beschäftigung von Menschen im Wertschöpfungsprozess verbunden sind, stehen die letztgenannten Risiken im Zusammenhang mit Entscheidungen des Personalmanagements über das Personal bzw. der Erreichung personalpolitischer Ziele.

4

5

6

### **Engpassrisiko**

Das Engpassrisiko beschreibt das Risiko fehlender Leistungsträger/Bewerber z. B. aufgrund mangelnder Arbeitgeberattraktivität, unklarem Employer Branding oder nicht marktgerechter Vergütung.

### **Austrittsrisiko**

Als Austrittsrisiko wird das Risiko der Mitarbeiterverlusts aufgrund unzureichender Mitarbeiterbindung bezeichnet.

### **Anpassungsrisiko**

Inadäquat qualifizierte Mitarbeiter, fehlende Flexibilität oder stark ausgeprägtes Anspruchsdenken stellen ein Anpassungsrisiko dar.

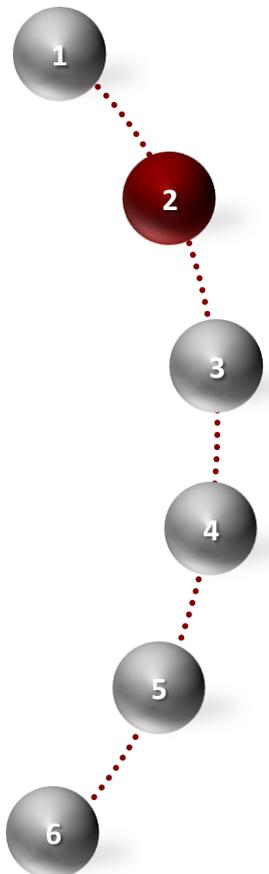
### **Motivationsrisiko**

Das Motivationsrisiko besteht bei demotivierten oder ausgebrannten Mitarbeitern oder fehlender Förderung der Chancengleichheit oder der kulturellen Vielfalt.

### **Integritätsrisiko**

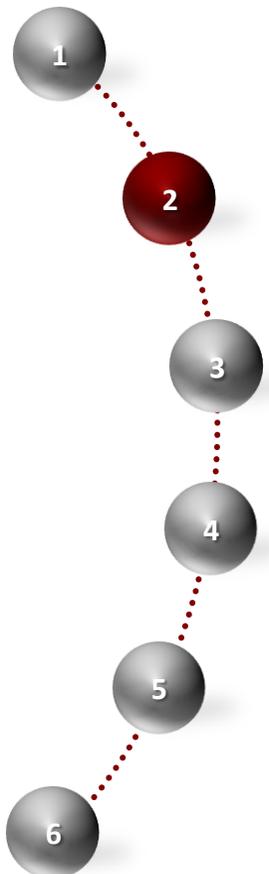
Integritätsrisiken ergeben sich aus nicht integer und loyal handelnden Mitarbeitern.

# Auszüge aus Risikokatalogen



Engpassrisiken	Austrittsrisiken	Anpassungsrisiken
<p><b>Bedarflücken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine oder nicht ausreichende fundierte quantitative und qualitative Personalplanung</li> <li>Keine Transparenz über Zielgruppen und Engpässe</li> <li>Ungünstige Zusammensetzung des Personalstamms</li> <li>Über- und Unterbestände an Mitarbeitern</li> <li>Fehlende Mitarbeiter in kritischen Zielgruppen</li> </ul> <p><b>Potenziallücken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierige Besetzung von Schlüsselpositionen</li> <li>Ungenügende Nutzung und Entwicklung von Schlüsselpersonen/Potenzialen</li> <li>Fehlende Stellvertreter und potenzielle Nachfolger in wichtigen Funktionen</li> <li>Unsorgfältiger Einführungsprozess</li> <li>Fehlende Entwicklung von Potenzialen</li> </ul> <p><b>Rekrutierungsrisiko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende/Unklare Personalmarketingkonzepte</li> <li>Mangelnde Arbeitgeberattraktivität</li> <li>Keine wettbewerbsfähigen individualisierten Anstellungsbedingungen</li> <li>Unklares Employer Branding</li> <li>Unprofessioneller Rekrutierungsprozess</li> <li>Viele Fehlbesetzungen</li> </ul>	<p><b>Austritte von Leistungsträgern und Schlüsselpersonen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine fundierte Kenntnis über die Gefährdung wichtiger Mitarbeitergruppen</li> <li>Fehlende Austrittsanalyse</li> <li>Viele gefährdete Leistungsträger und Schlüssel-personen</li> </ul> <p><b>Retention Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlendes Retention Management</li> <li>Keine Maßnahmen zur Steuerung der Mitarbeiterbindung</li> </ul> <p><b>Arbeitgeberleistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keine marktgerechten Anstellungsbedingungen</li> <li>Keine marktgerechte Vergütung</li> <li>Ungenügende Leistungs- und Zielorientierung</li> </ul> <p><b>Sonstige Austrittsrisiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensverluste durch Austritte</li> </ul>	<p><b>Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig fokussierte Personalentwicklungsangebote</li> <li>Keine praxis- und umsetzungsorientierte Weiterbildung</li> <li>Fehlende Zeit für Weiterbildung</li> <li>Keine systematische Reflexion im Unternehmen</li> <li>Fehlendes Wissensmanagement</li> </ul> <p><b>Unternehmenskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht adäquate Unternehmenskultur</li> <li>Mangelnde Identifikation mit Strategie und Unternehmenskultur</li> <li>Geringe Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte</li> </ul> <p><b>Arbeitsmarktfähigkeit/Flexibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unflexible Mitarbeiter/ungenügende Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>Imagerisiko bei Personalfreisetzungen</li> </ul>

## Auszüge aus Risikokatalogen



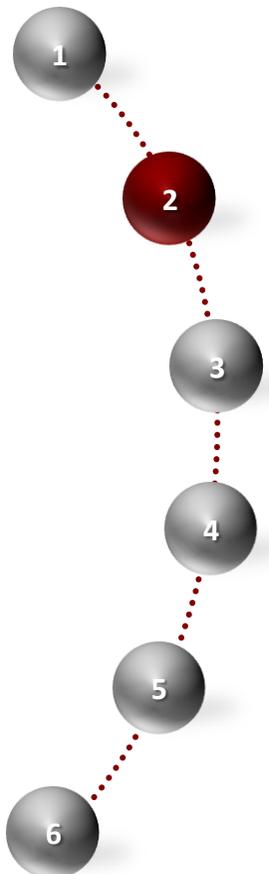
### Motivationsrisiken

- Vertrauensverlust und wenig Commitment
- Geringe Mitarbeiterproduktivität
- Ungenügende Leistungs- und Zielorientierung
- (Viele) innerlich Gekündigte und Mitarbeiter mit Burnout
- Kein Leitbild zur kulturellen Vielfalt
- Keine Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung
- Kein Werte- oder Ethikkodex
- Keine Programme zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit Älterer
- Fehlende Frauen- und Familienförderung oder Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit
- Kein Generationenmanagement
- Kein Work-Life-Balance-Angebot
- Hohe Absenzzrate
- Fehlendes Absenzmanagement
- Ungenügende Gesundheitsprävention
- Keine Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz

### Integritätsrisiken

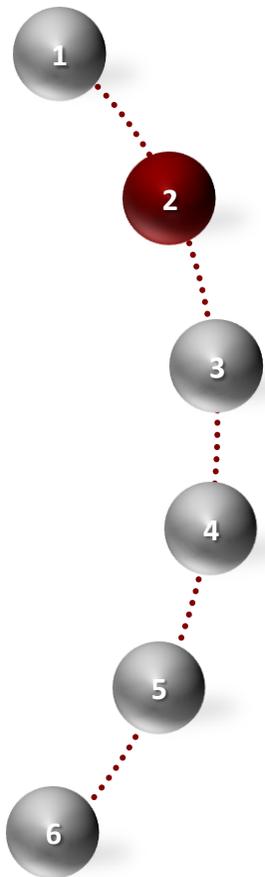
- Verstöße gegen gesetzliche oder interne Regelungen (Vermögensdelikte, Insidergeschäfte, Betrug, Diebstahl, unsorgfältiger Umgang mit vertraulichen Unterlagen)
- Physische und psychische Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz (sexuelle Belästigungen, Mobbing u. ä.)

## Das Ergebnis des Identifikations-, Systematisierungs- und Erfassungsprozesses von Personalrisiken ist zu dokumentieren.

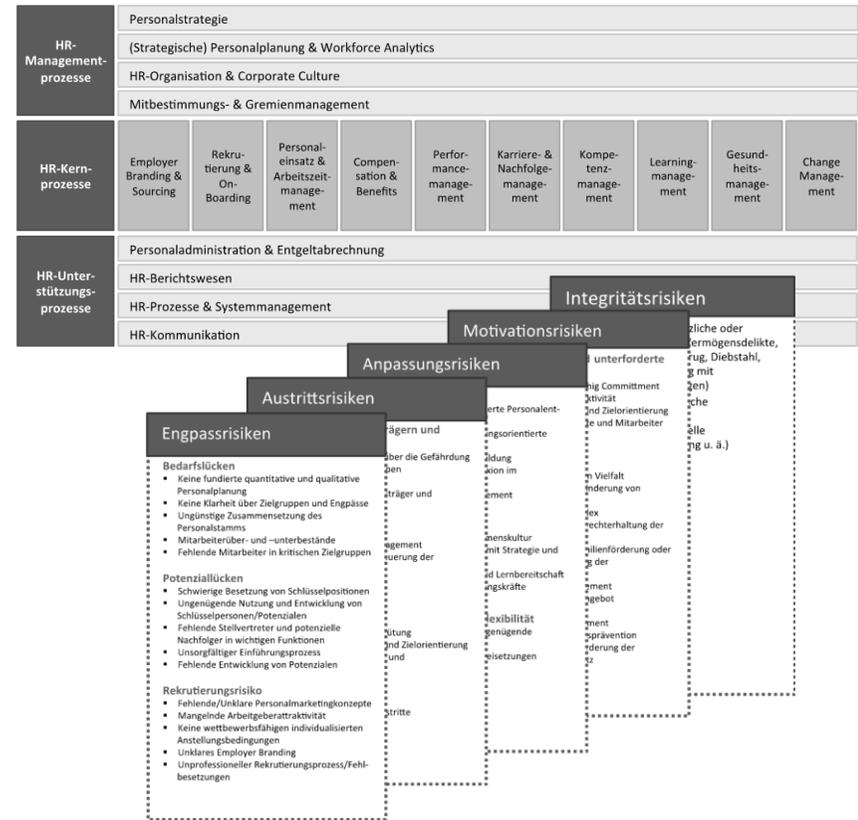


1	HR-Prozess			
2	Prozessbeschreibung			
3	Risikocluster			
4	Risikobezeichnung	Risikodefinition/-beschreibung	Risikoursache	Risikoverantwortlicher
5				
6				

# Personalrisikoidentifikation: Aufgaben des HR Risk Managers



- » Beschreibung/Analyse der externen und internen Anforderungen an HR Prozesse und HR Systeme (z. B. compliance-konforme Personalprozesse) entlang der Personalmanagementprozesse
- » Identifikation, Systematisierung und Erfassung von HR Risiken:
  - Risikobezeichnung, -definition/-beschreibung
  - Risikoursache
  - Risikoverantwortlicher
- » Zuordnung zu einer Risikocluster (Risikoart: Engpass-/Austritts-/Anpassungs-/Motivations-/Integritätsrisiko)
- » Dokumentation der Ergebnisse des Risikoidentifikationsprozesses



## Nach Abschluss der umfassenden Risikoidentifikation folgt die Personalrisikomessung.

1

Oftmals ist die Risikomessung einer der schwierigsten Parts im Risikomanagementprozess. Valide Kennzahlen zur Messung der Qualität des Personals oder des Personalmanagements zu bilden, kann zu einer echten Herausforderung werden, wenn die Zahlenbasis schlecht oder unvollständig ist.

2

Unabhängig davon reichen Kennzahlen in Abhängigkeit der Risikoschwerpunkte des Unternehmens alleine als Messgrößen bei der **Personalrisikomessung** nicht aus. Vielmehr sind weitere qualitative Elemente, Standards und Indikatoren zu berücksichtigen.

3

Die Daten hierfür können z. B. aus Mitarbeiterbefragungen, offiziellen Statistiken, Demografieanalysen, Untersuchungen zur Altersstruktur im Unternehmen, Zeitreihen über wesentliche Leistungskennzahlen bis hin zu Analysen zum Employer Branding stammen.

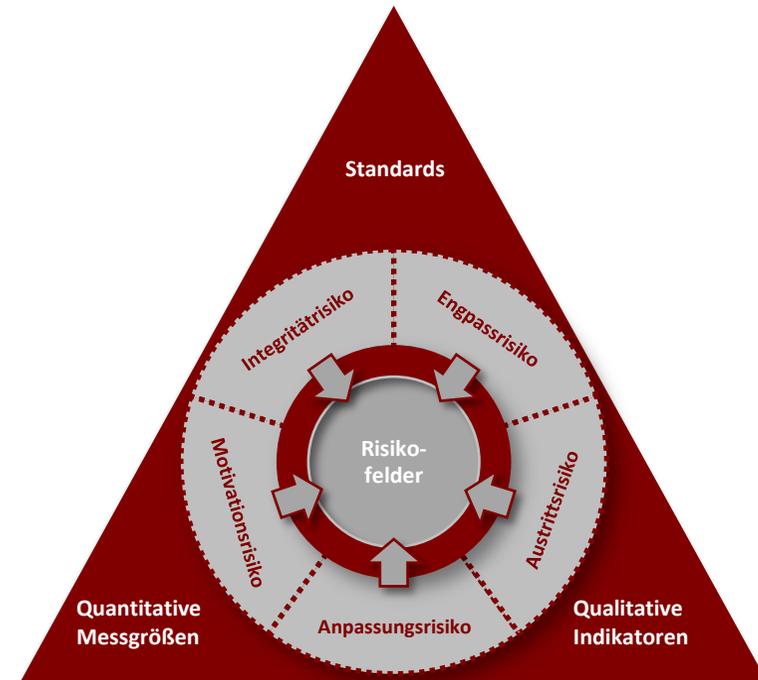
4

Empfehlenswert ist hier, ein auf das Unternehmen abgestimmtes Set von Kennzahlen, Indikatoren oder Standards zu definieren, entweder für

5

- » jede Risikoart oder
- » jedes Prozesselement.

6



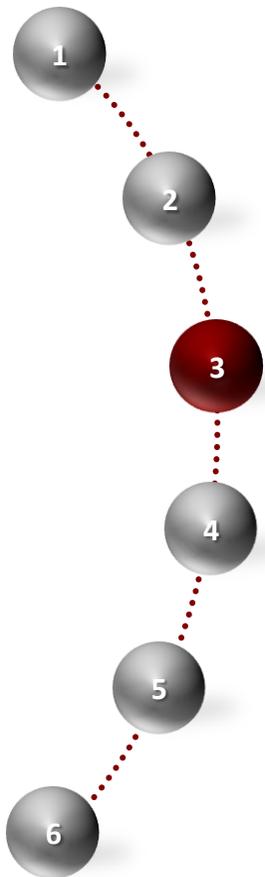
## Beispiel 1: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Risikoarten (1/2)

	Quantitative Messgrößen (Beispiele)	Qualitative Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)
Engpassrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daten zur Belegschaftsstruktur</li> <li>▪ Anteil interne Besetzungen Führungspositionen</li> <li>▪ Potenzialträgerquote</li> <li>▪ Anteil Potenzialkandidaten/erwartete Vakanzen, Potenzialgaps</li> <li>▪ Durchschnittliche Dauer des Einstellprozesses</li> <li>▪ Anteil der Mitarbeiter, die im ersten Jahr wieder austreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zufriedenheit neuer Mitarbeiter nach Probezeitablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existenz einer quantitativen und qualitativen Personalplanung</li> <li>▪ Existenz eines fundierten Mitarbeiter-Portfolios mit Hinweisen zu Engpässen</li> <li>▪ Existenz einer Nachfolgeplanung</li> <li>▪ Anteil Nachfolgen, die der Planung entsprechen</li> <li>▪ Anteil Potenzialträger mit Entwicklungsplan</li> <li>▪ Einhaltung Rekrutierungsstandards</li> </ul>
Austrittsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allgemeine Fluktuationsrate</li> <li>▪ Fluktuationsrate kritischer Personengruppen</li> <li>▪ Entwicklung durchschnittliche Vergütungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitszufriedenheit und Resignation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundierte Analyse der Austrittsgründe aus Interviews</li> <li>▪ Existenz eines Retention Management für Schlüsselpersonen und Potenzialträger</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche</li> <li>▪ Vorgaben zur Dokumentation von Wissen bei Austritten</li> </ul>
Anpassungsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentwicklungstage pro Mitarbeiter</li> <li>▪ Anzahl Job-Rotationen</li> <li>▪ Anzahl Mitarbeiter, die länger als fünf Jahre in ihrer Funktion sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Index Veränderungsbereitschaft</li> <li>▪ Unternehmenskultur-Fit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existenz klarer Kompetenzprofile</li> <li>▪ Anteil Mitarbeiter, die dem Kompetenzprofil entsprechen</li> <li>▪ Anteil strategieorientierter Personalentwicklung</li> <li>▪ Anzahl der durchgeführten Transfergespräche mit Vorgesetzten</li> <li>▪ Anzahl Arbeitsmarktfähigkeits-Checks</li> </ul>

## Beispiel 1: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Risikoarten (2/2)

	Quantitative Messgrößen (Beispiele)	Qualitative Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)
Motivationsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschöpfung/Ebit pro Mitarbeiter</li> <li>▪ Anteil innerlich Gekündigte</li> <li>▪ Anzahl Frauen in verschiedenen Führungsstufen</li> <li>▪ Anteil Weiterbildung ältere Mitarbeiter</li> <li>▪ Entwicklung Pensionierungsalter</li> <li>▪ Absenzquote (ohne Langzeitabsenzen)</li> <li>▪ Aufwandsentwicklung für betriebliches Gesundheitswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commitment-Index</li> <li>▪ Kenntnis der Unternehmensziele durch Mitarbeiter</li> </ul>	
Integritätsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl Verstöße gegen Regelungen</li> <li>▪ Anzahl Fälle physischer Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrauensindex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unbedenklichkeitsbescheinigungen Vorgesetzte</li> </ul>

## Beispiel 2: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Prozesselemente



HR-Kernprozesse	Employer Branding & Sourcing	Rekrutierung & On-Boarding	Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement	Compensation & Benefits	Performancemanagement	Karriere- & Nachfolge-management	Kompetenzmanagement	Learningmanagement	Gesundheitsmanagement	Change Management
<b>Kosten</b>	Imagekampagnenbudget	Kosten pro Neuzugang	Zeitarbeitskosten	Lohn- und Gehaltskosten				Höhe Weiterbildungsbudget	Kosten für Gesundheitsmanagement	Change-Maßnahmenbudget
<b>Zeit</b>	Zeit für Personalforschung	Zeit für Stellenbesetzung	Geleistete Überstunden	Zeit für Anp...					Gesundheitsquote	Zeit für Management Audits
<b>Quantität</b>	Anzahl Stellenanzeigen	Anzahl der Neuzugänge	Arbeitsproduktivität						Anzahl betriebsärztl. betreuter MA	Anzahl Management Audits
<b>Qualität</b>	Rating für geeignete Personalberater	Beurteilung Einstellungsverfahren	Beurteilung Work-Life-Balance						Bewertung Vorsorgeprogramm	Index Veränderungsbereitschaft
<b>Reaktion</b>	Bewertung Karriere-Website	Ergebnisse Austrittsanalyse	Zufriedenheitswert zu Arbeitszeitmodellen	Zufriedenheitswert Benefits					Zufriedenheitswert zu „Fit for working“	Zufriedenheitswert zu Change Projekten
<b>Rechts-sicherheit</b>	Vorgaben für Kandidatenansprache	Aktualität der Vertragswerke	Existenz Zeiterfassungssystem	Transparenz der Gesamtvergütung	Existenz Betriebsvereinbarung	Existenz Betriebsvereinbarung	Existenz Betriebsvereinbarung	Existenz Betriebsvereinbarung	Arbeitnehmer-schutz	Existenz Betriebsvereinbarung

Pro Prozesselement gibt es eine Vielzahl von Messgrößen, Indikatoren und Standards.

Je nach Unternehmen und Verfügbarkeit von Daten sind geeignete Kennzahlen bzw. Indices zur Risikomessung zu definieren.

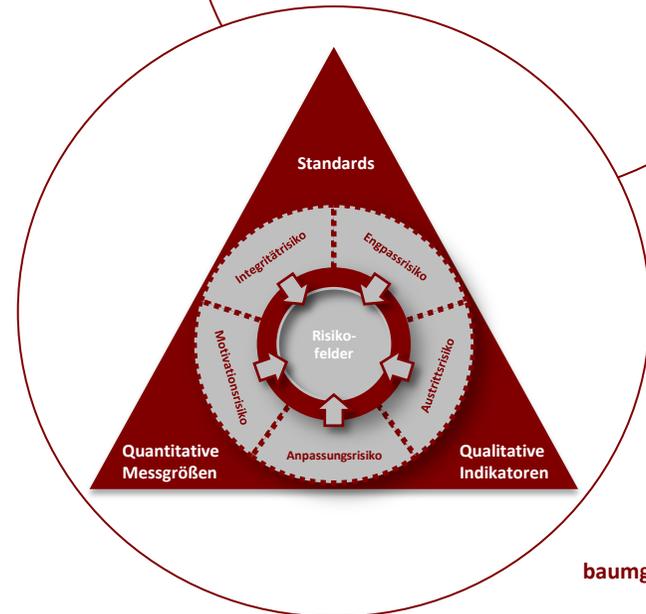
Daher haben die hier aufgeführten Kennzahlen, Messgrößen, Indikatoren und Standards lediglich Beispielcharakter.

# Personalrisikomessung: Aufgaben des HR Risk Managers

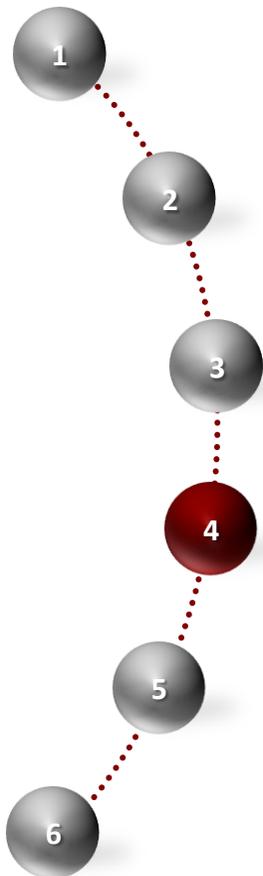
- 1
- 2
- 3
  - » Definition eines Sets an geeigneten Kennzahlen in Abhängigkeit der Risikoschwerpunkte des Unternehmens, weiterer qualitativer Elemente, Standards und Indikatoren (z. B. Ergebnisse von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen) in Zusammenarbeit mit dem Personalcontrolling
  - » Auswahl einer überschaubaren und dennoch alle Risikobereiche abdeckende Anzahl erfolgsentscheidender Messgrößen und Indikatoren (Kriterien z. B. HR-Strategieorientierung, Aussagekraft, Beeinflussbarkeit)
  - » Festlegung des beherrschbaren Risikos (Abwägung Chance/Risiko)
  - » Dokumentation der qualitativen und quantitativen Messgrößen und Indikatoren
- 4
- 5
- 6

## Messgrößen

	Quantitative Messgrößen (Beispiele)	Qualitative Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)
Engpassrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index zur Rekrutierung</li> <li>• Anteil an Stellen mit ungenügender Besetzung</li> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Kosten für Personalbeschaffung</li> <li>• Durchschnittliche Dauer der Stellengreife</li> <li>• Anteil der Mitarbeiter, die in einem Jahr wieder aussteigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit neuer Mitarbeiter nach Probearbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index für einen quantitativen und qualitativen Personalmanagement</li> <li>• Index für den Kundenzufriedenheitsindex</li> <li>• Index für die Fluktuationsrate</li> </ul>
Austrittsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwesenheitsrate</li> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszufriedenheit und -loyalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index für die Fluktuationsrate</li> </ul>
Anpassungsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbeschaffungskosten</li> <li>• Anzahl der Bewerber</li> <li>• Anzahl der Bewerber, die länger als 30 Tage in den Stellen sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Mitarbeiterverpflichtung</li> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index für die Fluktuationsrate</li> </ul>
Motivationsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index für die Fluktuationsrate</li> </ul>
Integritätsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Index für die Fluktuationsrate</li> </ul>



## Auf Basis eines einheitlichen Risikoverständnisses erfolgt im nächsten Schritt die Bewertung der Personalrisiken.



Die identifizierten Personalrisiken müssen bezüglich ihrer Relevanz, Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellen Auswirkungen auf die Wertschöpfung und den nachhaltigen Unternehmenserfolg bewertet werden.

### Grundsatz

Ein Unternehmen hat - auf der Grundlage eines Gesamtrisikoprofils - sicherzustellen, dass die wesentlichen Risiken des Unternehmens laufend abgedeckt sind und damit die Risikotragfähigkeit gegeben ist.

### Risikorelevanz

Einschätzung, welche Risiken als wesentlich einzustufen sind.

### Eintrittswahrscheinlichkeit

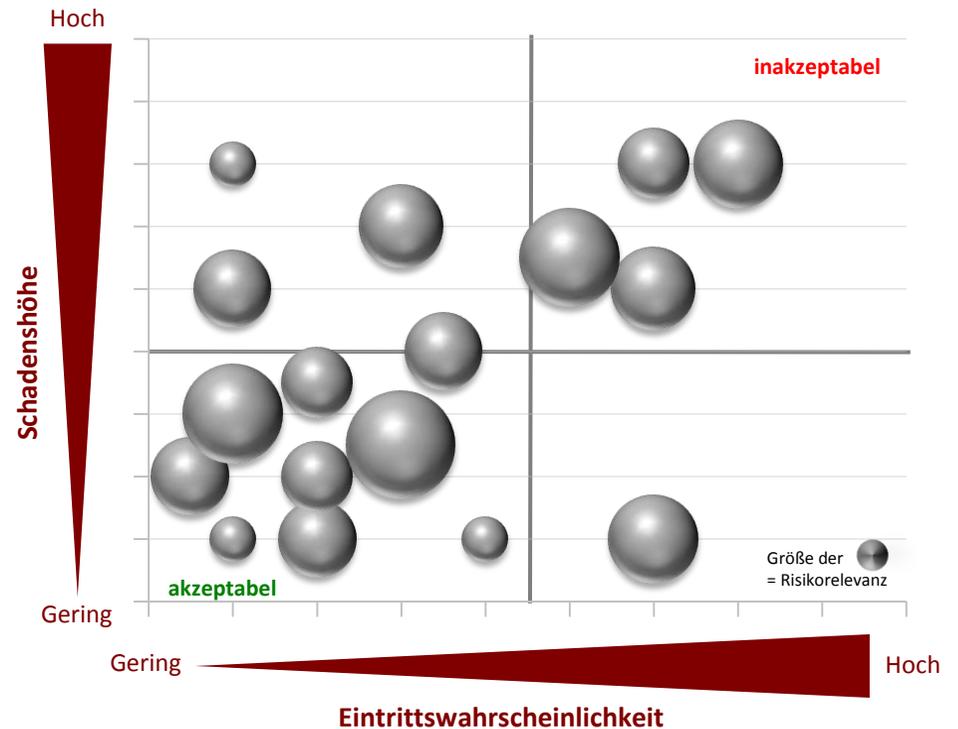
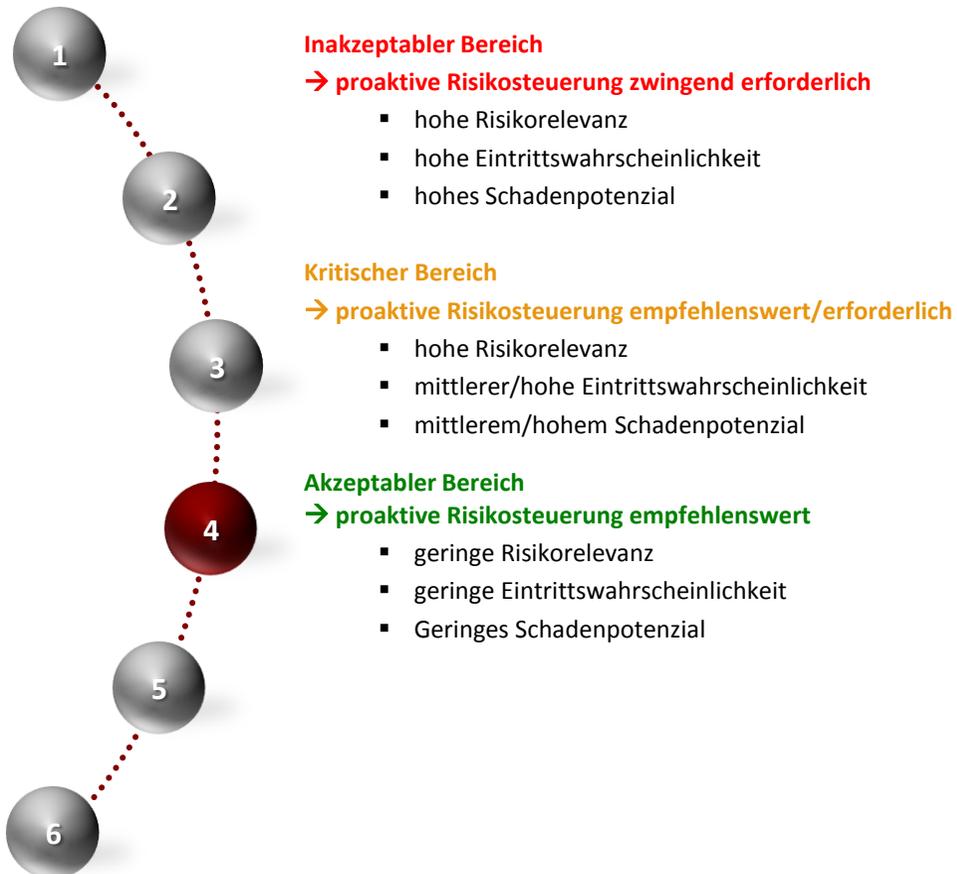
Statistischer Erwartungswert oder die geschätzte Wahrscheinlichkeit, für das Eintreten eines bestimmten Ereignisses in einem bestimmten Zeitraum in der Zukunft.

### Potenzielle Auswirkungen/Schadenshöhe

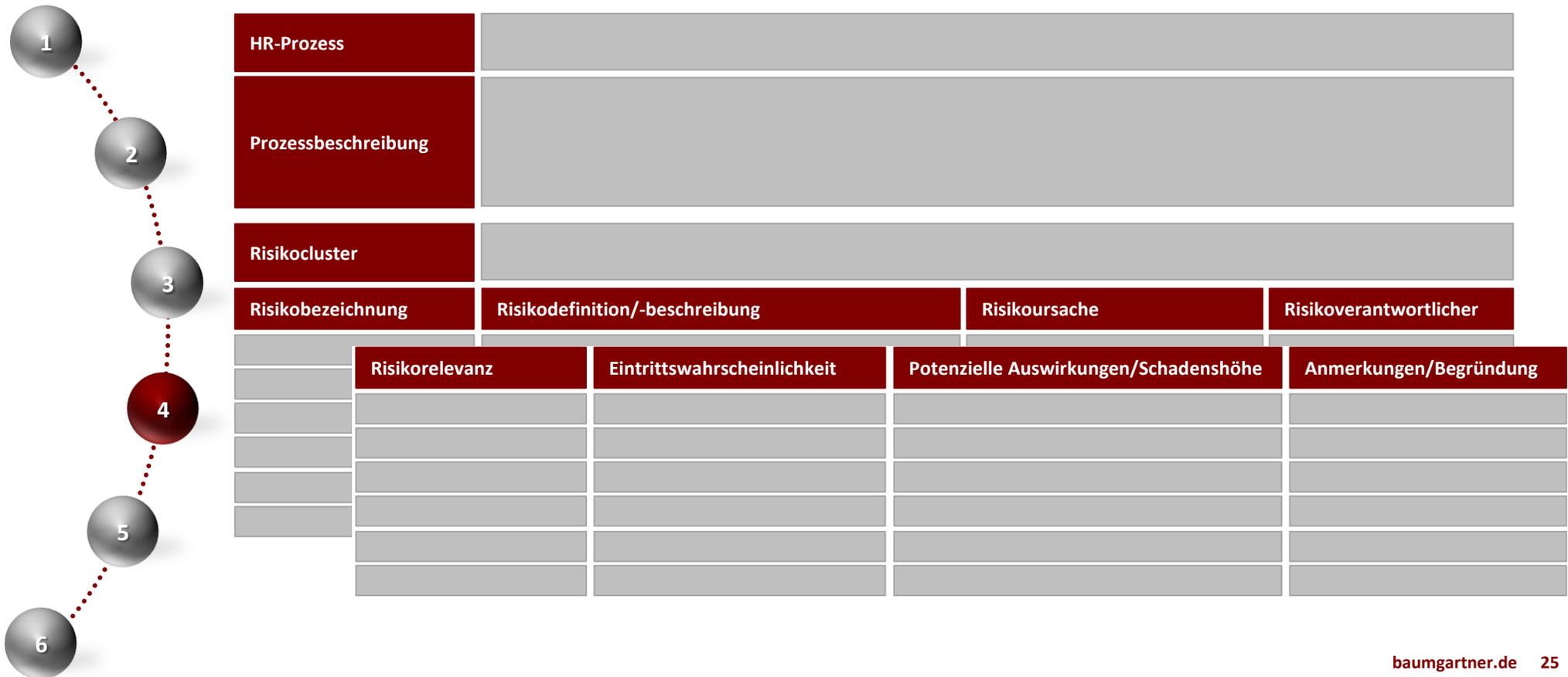
Rechnerischer oder geschätzter Wert bei Eintreten eines bestimmten Ereignisses in einem bestimmten Zeitraum in der Zukunft.



## Das Ergebnis der Personalrisikobewertung ist ein Risikoportfolio, das die Notwendigkeit an Steuerungsmaßnahmen verdeutlicht.

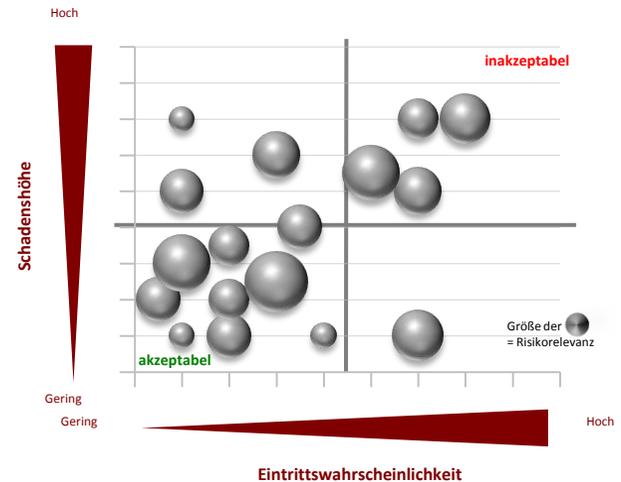
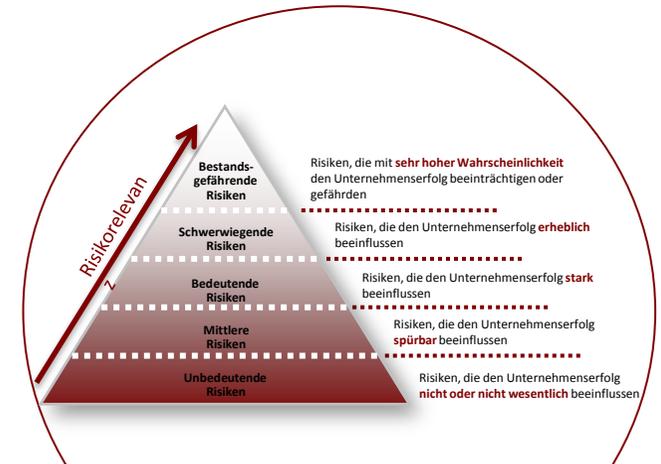


## Die vorgenommene Risikoklassifizierung ist faktenorientiert zu begründen und detailliert zu dokumentieren.



# Personalrisikobewertung: Aufgaben des HR Risk Managers

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
- » Herstellen/Definition eines einheitlichen Risikoverständnisses im Sinne eines unternehmensweit integrierten Risikomanagements
  - » Bewertung der Personalrisiken bezüglich
    - ihrer Risikorelevanz
    - ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit
    - ihren potenziellen Auswirkungen auf die Wertschöpfung und den nachhaltigen Unternehmenserfolg
  - » Erstellung einer Risikorelevanzmatrix, Evaluation der Kernrisiken und der Kostentreiber (Risikoportfolio)
  - » Dokumentation der vorgenommenen Risikoklassifizierung inkl. faktenorientierter Begründung zur Bewertung



## Mit gezielten Steuerungsmaßnahmen sollen die Personalrisiken minimiert und das Personalrisikoprofil optimiert werden.

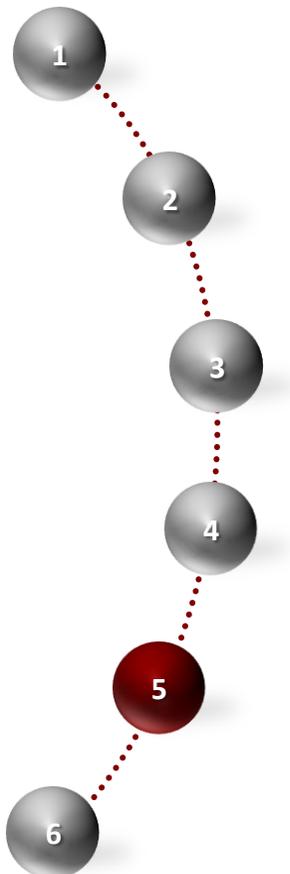
Die Herausforderung für HR liegt darin, die im Rahmen der Risikoidentifikation, -messung und -bewertung ermittelten und analysierten Personalrisiken aktiv und effizient zu beeinflussen. Dazu sind Handlungsoptionen zu erarbeiten, Maßnahmen aufzusetzen, Instrumente zu entwickeln und Prozesse zu definieren. Die Ansatzpunkte und Lösungsmöglichkeiten sind vielfältig. Für jedes Einzelrisiko ist dabei zu entscheiden, ob es im Einklang mit der eingangs definierten Personalrisikostategie vermieden, reduziert oder bewusst eingegangen werden soll.

Der Schlüssel, um den Personalrisiken zu begegnen, liegt in integrierten, nachhaltigen Lösungen, die alle relevanten, personalwirtschaftlichen Bereiche abdecken. Deshalb werden in der Praxis meistens mehrere Risikosteuerungsmaßnahmen zu einem Bündel zusammengefasst. Nur wenn mehrere Aktivitäten und Instrumente miteinander verknüpft werden, können sie ihre Wirkung voll entfalten.

### Mögliche Ansatzpunkte zur Risikosteuerung

Risiko	Ziel	Mögliche Ansatzpunkte
Austrittsrisiko	Stärkung der Mitarbeiterbindung	Verbesserung der Führungsqualität
	Bindung von Schlüsselpersonen	Gezieltes Retention Programm
Engpassrisiko	Systematisierung der Personalplanung	Strategische Personalplanung und gezielte Nachfolgeplanung
	Kompetenzausbau in wichtigen Funktionen	Einführung einer Expertenlaufbahn
Anpassungsrisiko	Verbesserung der Führungsqualität	Einführung eines 360°-Feedback-Prozesses
	Stärkung der Unternehmenskultur	Entwicklung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
Motivationsrisiko	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterbefragung und Führungskräfteentwicklung
	Erhöhung der Leistungsmotivation	Optimierung des Performance Managements

# Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten, die zur Risikosteuerung auf- und eingesetzt werden können.



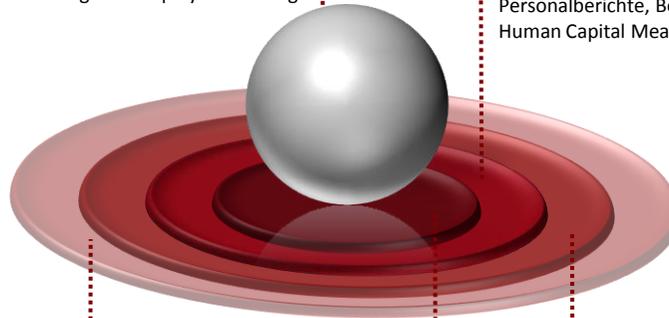
## Handlungsfelder des Personalmanagements

### HR Strategy & Positionierung

Strategische CHRO Agenda, HR Trends, Strategisches Change Management, HR Strategien und Policies, HR Stakeholdermanagement, Kunden-/Mitarbeiterbefragungen, Lebensphasenorientierte Personalarbeit, Diversity & Inclusion Management, HR Positionierung und Employer Branding.

### HR Steuerung & Planung

HR Audit, HR Due Diligence, HR Balanced Scorecard, Strategic Workforce Planning, Demografiemanagement, HR Controlling, HR Analytics/Metrics, Personalberichte, Best Practice Analysen, Human Capital Measurement.



### HR Karriere & Kompetenzen

HR Karrieremodell, HR Kompetenzmodell, HR Curriculum, HR Business Partner Academy, HR Executive Recruiting, HR Interim Management.

### HR Organisation

HR Führungsstruktur, HR Transformation, HR Service Delivery Modelle, HR Shared Services / Outsourcing, HR Prozesse und IT-Systeme.

### HR Produkte & Instrumente

Rekrutierung, Beurteilung, Einsatz, Learning & Development, Work-Life-Balance, Entlohnung, Versorgung, Bindung, Freisetzung, Employability, Out- und New-placement von Mitarbeitern.

## Fallbeispiel: Maßnahmenbündel „Abdeckung Fachkräftebedarf“ (1/2)

1

### Ausgangslage und Risikoeinschätzung

Ein Technologiekonzern hat getrieben durch permanentes Unternehmenswachstum laufend Bedarf an neuen Fachkräften, insbesondere Ingenieuren sowie Facharbeitern. Die nächsten fünf Jahren sollen jährlich ca. 200 Mitarbeiter neu eingestellt werden. Gleichzeitig möchte der Konzern die Fachkräfte von heute unbedingt halten.

2

Bislang kämpfte der Konzern bei der Personalsuche vor allem mit folgenden Rahmenbedingungen:

3

- » Sehr hoher, oft auftragsbedingter kurzfristiger Bedarf an Fachkräften
- » Zu geringes Angebot an Ingenieuren
- » Konzernzentrale liegt außerhalb eines Ballungszentrums, relativ unattraktiver Standort (ca. 2/3 der Mitarbeiter)
- » Schwierige Wettbewerbssituation, regional wie national

4

5

**Der Konzern betrachtet es als erfolgskritisches Risiko, dass der erforderliche Fachkräftebedarf über die nächsten Jahre nicht ausreichend gedeckt werden kann.**

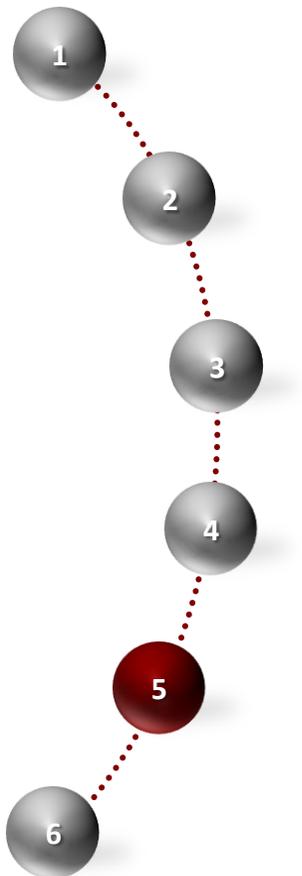
6

### Geplantes Maßnahmenbündel

#### ① Konzeptionelle Personalarbeit

- » Entwicklung eines Konzepts für langfristiges, zukunftsorientiertes Personalmarketing
- » Durchführung einer Wettbewerbsanalyse: Personalmarketing-Instrumente im Vergleich mit anderen Unternehmen mit hohem Bedarf an Ingenieuren
- » Durchführung einer Analyse des Fluktuationsrisikos der Fachkräfte
- » Durchführung einer Analyse der Motivations-/ Demotivationsfaktoren der Retention-Zielgruppe
- » Durchführung einer SWOT-Analyse für das eigene Personalmarketing sowie Ableitung von Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung, Retention und Rekrutierung
- » Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sowie Ableitung von Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

## Fallbeispiel: Maßnahmenbündel „Abdeckung Fachkräftebedarf“ (2/2)



### ② Rekrutierungs-Maßnahmen

- » Rekrutierung verstärkt auch über soziale Netzwerke
- » Platzierung in allen wichtigen Job-Börsen
- » Intensivierung der Zusammenarbeit mit Hochschulen (Vergabe durch Lehr- oder Entwicklungsaufträgen, Durchführung von Bewerber- oder Produkt-Workshops, etc.)
- » Entwicklung eines Werkstudenten-Programms für Ingenieure

### ③ Retention-Maßnahmen

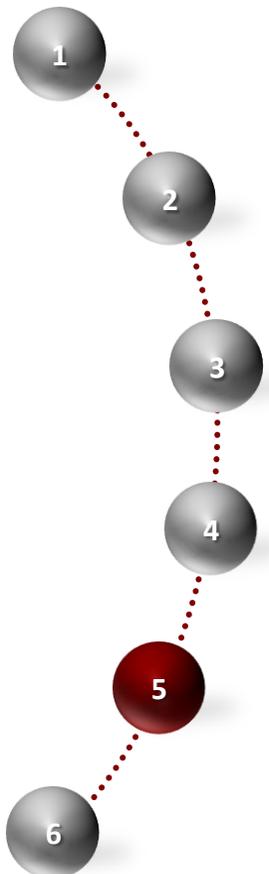
- » Prüfung und Anpassung des tariflichen Gehalts- und Leistungsbeurteilungssystems (Schaffung zusätzlicher Gehaltsgruppen, Wahlmöglichkeiten beim Vergütungssystem)
- » Entwicklung eines individuellen Potenzialentwicklungsprogramms mit Potenzialanalyse, Laufbahnplanung und Weiterbildungsmaßnahmen für die Retention-Zielgruppe
- » Öffnung der Programme für alle Fachkräfte, um die Durchlässigkeit der Retention-Zielgruppe zu fördern

- » Entwicklung einer Fachlaufbahn, die sowohl hierarchisch als auch finanziell mit der Führungslaufbahn gleichgestellt ist
- » Überarbeitung und Ergänzung der Führungsleitlinien und der Kommunikationsregeln für Führungskräfte (besonderes Augenmerk auf retentionförderliche Aspekte wie Wertschätzung, Vertrauen, Fairness und Transparenz)
- » Flankierung der Retention-Maßnahmen durch entsprechende Kommunikation in internen und externen Medien (Mitarbeiterzeitung, Intra- und Internet, Fachpresse, etc.)
- » Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation, um die Werte und das Image des Konzerns besser nach außen zu transportieren
- » Erhöhung der Arbeitgeber- und Standortattraktivität durch regionales Engagement z. B. von Führungskräften und Spezialisten

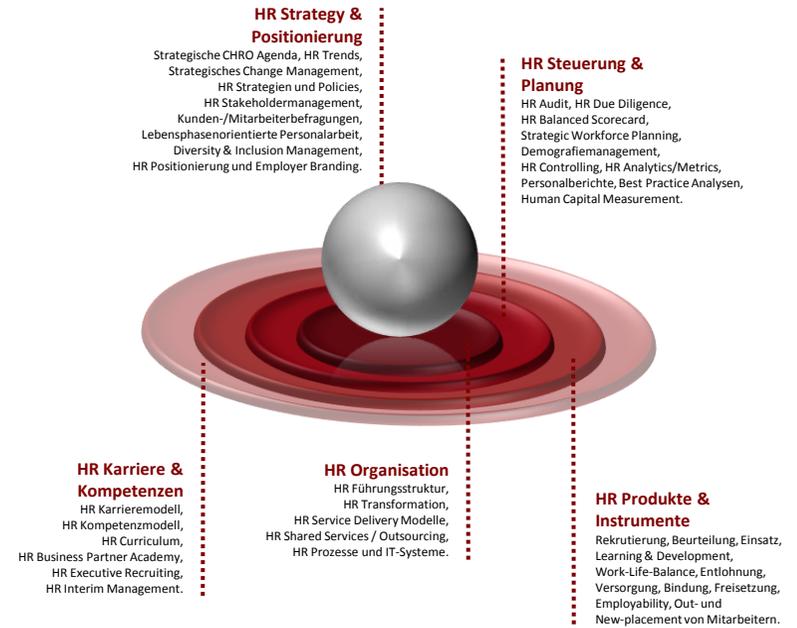
## Die geplanten Maßnahmen zur Risikobewältigung sind zu beschreiben und den Risiken jeweils zuzuordnen.

1	Risikobezeichnung				
	Risikodefinition/-beschreibung				
	Risikocluster				
2	Maßnahmenbündel	Maßnahmenbezeichnung	Maßnahmendefinition/-beschreibung	Maßnahmenverantwortlicher	
		Beschreibung IST-Zustand	Beschreibung ZIEL-Zustand	Datum IST-Zustand	Datum ZIEL-Zustand
3					
4					
5					
6					

# Personalrisikosteuerung: Aufgaben des HR Risk Managers



- » Für die im Rahmen der Risikoidentifikation, -messung und -bewertung ermittelten und analysierten Personalrisiken sind
  - Handlungsoptionen zu erarbeiten,
  - Maßnahmen aufzusetzen,
  - Instrumente zu entwickeln und
  - Prozesse zu definieren.
- » Beschreibung des IST- und ZIEL-Zustands der jeweiligen Maßnahme sowie Festlegung eines ZIEL-Datums und Maßnahmenverantwortlichen
- » Dokumentation der Risikosteuerungsmaßnahmen inkl. erwartetes Ergebnis



Mögliche Ansatzpunkte zur Risikosteuerung

Risiko	Ziel	Mögliche Ansatzpunkte
Austrittsrisiko	Stärkung der Mitarbeiterbindung	Verbesserung der Führungsqualität
	Bindung von Schlüsselpersonen	Gezieltes Retention Programm
Engpassrisiko	Systematisierung der Personalplanung	Strategische Personalplanung und gezielte Nachfolgeplanung
	Kompetenzausbau in wichtigen Funktionen	Einführung einer Expertenlaufbahn
Anpassungsrisiko	Verbesserung der Führungsqualität	Einführung eines 360°-Feedback-Prozesses
	Stärkung der Unternehmenskultur	Entwicklung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
Motivationsrisiko	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterbefragung und Führungskräfteentwicklung
	Erhöhung der Leistungsmotivation	Optimierung des Performance Managements

## Eine regelmäßige Überprüfung der Risikoentwicklung und der Wirksamkeit der Maßnahmen ist für den langfristigen Erfolg wesentlich.

1

### Personalrisikoüberwachung

Im letzten Schritt werden Maßnahmen, Instrumente und Prozesse zur Verfolgung der Risikoentwicklung und zur Wirksamkeit der getroffenen Aktivitäten definiert. Dies soll dazu dienen, Maßnahmen nachzubessern, neue Instrumente einzuführen oder Prozessoptimierungen vorzunehmen, sofern nicht das geplante Ergebnis erzielt wurde.

2

Typische Instrumente für die Erfolgskontrolle sind:

3

- » Analyse der Veränderungen des Risiko-Portfolios
- » Zeit- oder Soll-Ist-Vergleich von Risikomessgrößen und der erzielten Ergebnisse aus umgesetzten Maßnahmen
- » Laufende Ursachen-Wirkungs-Analysen
- » Differenzierte Risiko-Berichterstattung



4

5

6

### Personalrisiko- und Systemdokumentation

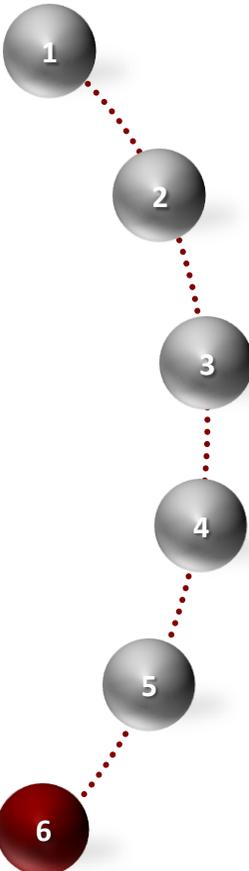
Gemäß den Anforderungen des KonTraG müssen die Elemente des Risikomanagementprozesses, die risikopolitischen Grundsätze, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die definierten Risikogrenzen für interne und externe Adressaten nachvollziehbar dokumentiert werden. Das gilt somit auch für alle entscheidungsrelevanten Daten sowie die identifizierten, bewerteten und mit Maßnahmen hinterlegten Personalrisiken. Hierfür müssen geeignete Dokumentationsformen und -verfahren festgelegt werden. Dies geschieht in der Personalrisiko- und Systemdokumentation. Ein sog. Personalrisikomanagement-Handbuch fasst die zentralen Aspekte zusammen.

Für die Risiko- und Maßnahmendokumentation bietet es sich in der Praxis an, diese Software-unterstützt vorzunehmen.

### Personalrisikoberichterstattung

Im Rahmen der Risikoberichterstattung werden die Stakeholder regelmäßig auch über Personalrisiken informiert, die die Geschäftsentwicklung und den Grad der Zielerreichung maßgeblich beeinflussen könnten. Innerhalb des Personalbereichs dient das laufende Personalrisiko-Reporting als Informationsmedium und als Arbeitsmittel zur Erfüllung der vielfältigen Aufgaben.

## Beispiel: Personalrisikoberichterstattung bei BMW 2010 (1/4)



### Berichtsauszug zu Personalrisiken

Als attraktiver Arbeitgeber haben wir im intensiven Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte seit Jahren eine sehr gute Position. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit trägt dazu bei, das Risiko des Know-how-Verlusts zu minimieren.

Auch die konsequente Weiterentwicklung zielgruppenorientierter Nachwuchsprogramme leistet einen wichtigen Beitrag, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu fördern. Im Jahr 2010 wurden diverse Programme für Führungsnachwuchs sowie für Schulabsolventen überarbeitet und neu gestartet. Ferner wurde das Doktorandenprogramm weiterentwickelt, das hoch motivierte Nachwuchskräfte bei der Erschließung innovativer Themenfelder für die BMW Group gezielt fördert.

Eine alternde und zugleich schrumpfende Bevölkerung in Deutschland wird die Bedingungen auf den Arbeits-, Produkt-, Dienstleistungs- und Finanzmärkten dauerhaft beeinflussen. Für die Unternehmen resultieren aus dem demografischen Wandel Risiken und Chancen, die in den kommenden Jahren verstärkt zu spüren sein werden.

Wir begreifen den demografischen Wandel als eine der zentralen Herausforderungen und beschäftigen uns intensiv mit seinen betrieblichen Folgen. Dabei konzentrieren wir uns insbesondere auf die folgenden Handlungsfelder mit dem Ziel, motivierte Mitarbeiter langfristig zu binden:

- (1) zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfelds,
- (2) Förderung und Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit,
- (3) Qualifizierung,
- (4) Stärkung des Bewusstseins der Mitarbeiter für die Eigenverantwortung bei der individuellen Zukunftsvorsorge und
- (5) individuelle Lebensarbeitszeitmodelle für Mitarbeiter.

Darüber hinaus unterstützt unsere Diversity-Strategie den langfristigen Erhalt unserer Leistungsfähigkeit. Durch eine vielfältige Belegschaft werden wir über das nötige Wissen verfügen, um bestehende Absatzmärkte optimal zu bedienen und neue Absatzmärkte zu erschließen sowie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

## Beispiel: Statusberichterstattung bei BMW 2010 (2/4)

### Status der Nachhaltigkeitsziele im Bereich „Mitarbeiter“

- Berichtsauszug -

Berichtsumfang  
und -inhalte

Strategische Ziele — Maßnahmen — Termin — Status Juni 2011 — Erfüllungsgrad —

#### Attraktiver Arbeitgeber

Weiterentwicklung des Führungsmodells	Messung der exzellenten Führung mittels High Performance Organization Index (HPO-Index)	2010	Geplante Maßnahme bis 2011 für den HPO-I war die Abbildung der Istwerte durch eine Befragung. Das ist geschehen. Auf dieser Basis wurden die Zielwerte für den HPO-I festgelegt. Deren Erreichung wird erstmals 2013 im Rahmen einer Evaluation überprüft werden.	
---------------------------------------	---	------	---	---

#### Mitarbeitergewinnung und Ausbildung

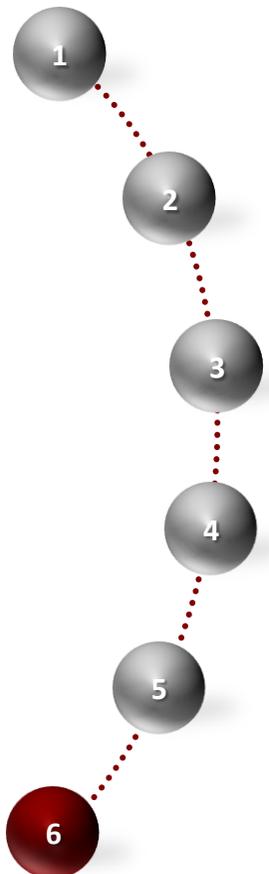
Anpassung der Ausbildung an neue technische Herausforderungen	Ergänzung der Ausbildungsinhalte um Zukunftstechnologien (Stichwort project i)	Verschieben auf 2012	Die technischen Herausforderungen lagen im Berichtszeitraum in den Bereichen Hybrid- und Hochvolttechnik sowie Fahrzeugbau mit kohlenstofffaserverstärktem Kunststoff (CFK). Hybridqualifikation wurde an allen deutschen Werkstandorten ausgerollt. Auch die Qualifizierung im Bereich Hochvolttechnik läuft bereits. Am 1. Mai 2011 wurde dazu ein Schulungszentrum in der Bildungsakademie eröffnet. Die Qualifizierung im Bereich Fahrzeugbau mit kohlenstofffaserverstärktem Kunststoff (CFK) für Azubis befindet sich derzeit noch in der Konzeptphase. Der Rollout ist zum Ausbildungsjahr 2012 geplant (Beginn 1. September 2012).	
---	--	----------------------	--	---

Erhalt und zielorientierte Weiterbildung von Kompetenzen im Unternehmen	Aufbau eines systematischen Kompetenzmanagements	Ab 2009	Das Kompetenzmanagement dient dazu, bestehende Mitarbeiter zielorientiert zu qualifizieren und einzusetzen, um die nötigen Kompetenzen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben abzusichern. 2009/2010 lag der Fokus auf der Etablierung eines systematischen Kompetenzmanagements im Entwicklungsressort. Dieser Schritt ist inzwischen erfolgt. In weiteren Teilbereichen (z. B. Einkauf, Vertrieb Deutschland, Logistik) wurden seither ebenfalls Projekte zum Kompetenzmanagement aufgesetzt bzw. durchgeführt. Im Jahr 2011 wurde für das Kompetenzmanagement ein Set verbindlicher Grundelemente verabschiedet.	
---	--	---------	---	---

 100%  75%  50%

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht der BMW-Group 2010.

## Beispiel: Berichterstattung Neue Ziele bei BMW 2010 (3/4)



**Neue Ziele im Bereich „Mitarbeiter“** - Berichtsauszug -

**Strategische Ziele**      **Maßnahmen**      **Termin**

---

**Attraktiver Arbeitgeber**

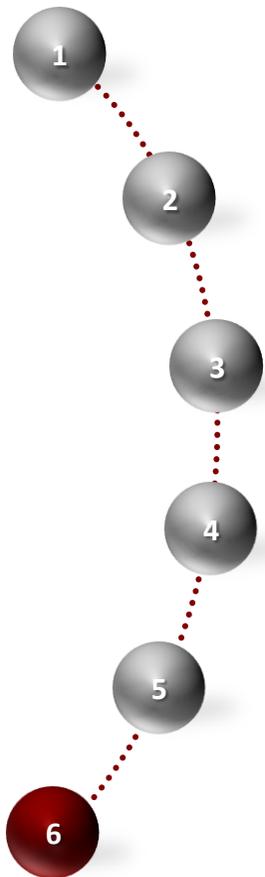
<p>Attraktiver Arbeitgeber bleiben: Top 3 bei Ingenieuren und Wirtschaftswissenschaftlern, Top 7 bei Informatikern</p>	<p>Neu ausgerichtete Nachwuchsprogramme zu attraktiven Einstiegsmöglichkeiten und frühzeitiger Bindung wichtiger Qualifikationen für das Unternehmen durch folgende Größe messbar gestalten: Bewertung des Ziels anhand der jährlichen Messung der Arbeitgeberattraktivität im Rahmen der veröffentlichten Studien der beiden Agenturen Trendence und Universum für die Zielgruppen im Bereich Studenten und (Young) Professionals.</p>	<p>2011</p>
<p>Weltweit einheitliche Vergütungsphilosophie und -systeme zur Abbildung des Prinzips Leistung und Gegenleistung</p>	<p>Implementierung der weltweiten Vergütungsrichtlinie und des internationalen Bonus-systems in allen Gesellschaften</p>	<p>2011</p>

**Mitarbeitergewinnung und Ausbildung**

<p>Führungskräftequalifizierung zum Aufbau von Führungspersönlichkeiten, die das Unternehmen wertschöpfend und im Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung gestalten</p>	<p>Auf Basis der bereits implementierten, kompletten Neukonzipierung der Führungskräftequalifizierung erfolgt eine signifikante, langfristige Erhöhung des Qualifizierungsumfangs (Verdreifachung des Budgets seit 2008). Rollout: Bis Ende 2011 sollen zwei Drittel der Führungskräfte geschult werden, bis Ende 2012 100%.</p>	<p>2012</p>
<p>Internationalisierung des Trainingsangebots</p>	<p>Steigerung der Bildungsmaßnahmen in den Bereichen Fahrzeugtechnik und Produktionstechnik sowie von Qualifizierungsprojekten gegenüber 2009. Der Internationalisierungsschwerpunkt liegt auf dem chinesischen Standort Shenyang. Hinzu kommen die Entwicklung neuer Bildungsangebote sowie die verstärkte Kommunikation und das Marketing für Bildungsmaßnahmen im Unternehmen (z. B. „Bildungsakademie im Dialog“ in den Werken, Teilnahme an HR Days).</p>	<p>2011</p>
<p>Implementierung von Corporate Volunteering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das im 4. Quartal 2010 im Nachhaltigkeitsboard genehmigte Corporate-Volunteering-Rahmenkonzept ist weiter auszudetaillieren und umzusetzen.</li> <li>- Für 2011 ist mindestens ein Pilotstandort zur Etablierung von Corporate-Volunteering-Aktivitäten geplant.</li> </ul>	<p>2011</p>

**Berichtsumfang und -inhalte**

## Beispiel: Bestehende und neue strategische Ziele bei BMW 2010 (4/4)



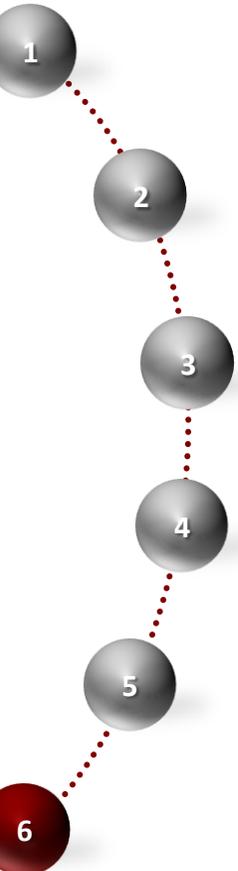
### Bestehende strategische Ziele

- ① **Attraktiver Arbeitgeber**
  - » Weiterentwicklung des Führungsmodells
- ② **Mitarbeitergewinnung und Ausbildung**
  - » Anpassung der Ausbildung an neue technische Herausforderungen
  - » Erhalt und zielorientierte Weiterbildung vom Kompetenzen im Unternehmen
- ③ **Vielfalt und Chancengleichheit**
  - » Förderung von Diversity im Unternehmen (auch anderer Aspekte der Vielfalt als Frauenförderung)
- ④ **Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung**
  - » Unternehmensweite Abdeckung mit Arbeitsschutzmanagementsystemen
  - » Steigerung und Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Ermöglichen eines flexiblen, bedarfsgerechten Altersaustritts

### Neue strategische Ziele

- ① **Attraktiver Arbeitgeber**
  - » Attraktiver Arbeitgeber bleiben
  - » Weltweit einheitliche Vergütungsphilosophie und -systeme zur Abbildung des Prinzips Leistung und Gegenleistung
- ② **Mitarbeitergewinnung und Ausbildung**
  - » Führungskräftequalifikation zum Aufbau von Führungspersönlichkeiten, die das Unternehmen wertschöpfend und im Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung gestalten
  - » Internationalisierung des Trainingsangebots
  - » Implementierung von Volunteering
- ③ **Life-Balance**
  - » Weiterentwicklungsprogramm von „Frauen- und Familienpolitik“ zu „Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben“
- ④ **Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit/demografischer Wandel**
  - » Senkung der Unfallhäufigkeitsrate von 3,6 in 2010 je 1 Mio. geleistete Arbeitsstunden auf unter 2,5
  - » Sicherung und Erhalt der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer

# Personalrisikoüberwachung: Aufgaben des HR Risk Managers

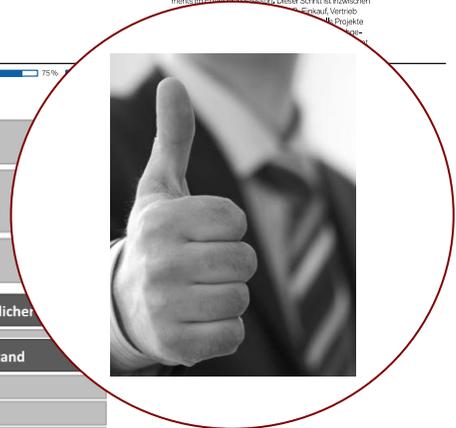


- » Nachhalten von Maßnahmen/Prozessen zur Verfolgung identifizierter Personalrisiken
- » Implementierung geeigneter Instrumente zur Erfolgskontrolle definierter Maßnahmen
- » Erhebung, Analyse und laufendes Reporting von Risikokennzahlen
- » Personalrisikoberichterstattung
- » Überwachung und Kontrolle der Risiko- und Maßnahmendokumentation

Risikobezeichnung			
Risikodefinition/-beschreibung			
Risikocluster			
Maßnahmenbündel	Maßnahmenbezeichnung	Maßnahmendefinition/-beschreibung	Maßnahmenverantwortliche
	Beschreibung IST-Zustand	Beschreibung ZIEL-Zustand	Datum IST-Zustand      Datum ZIEL-Zustand

### Status der Nachhaltigkeitsziele im Bereich „Mitarbeiter“

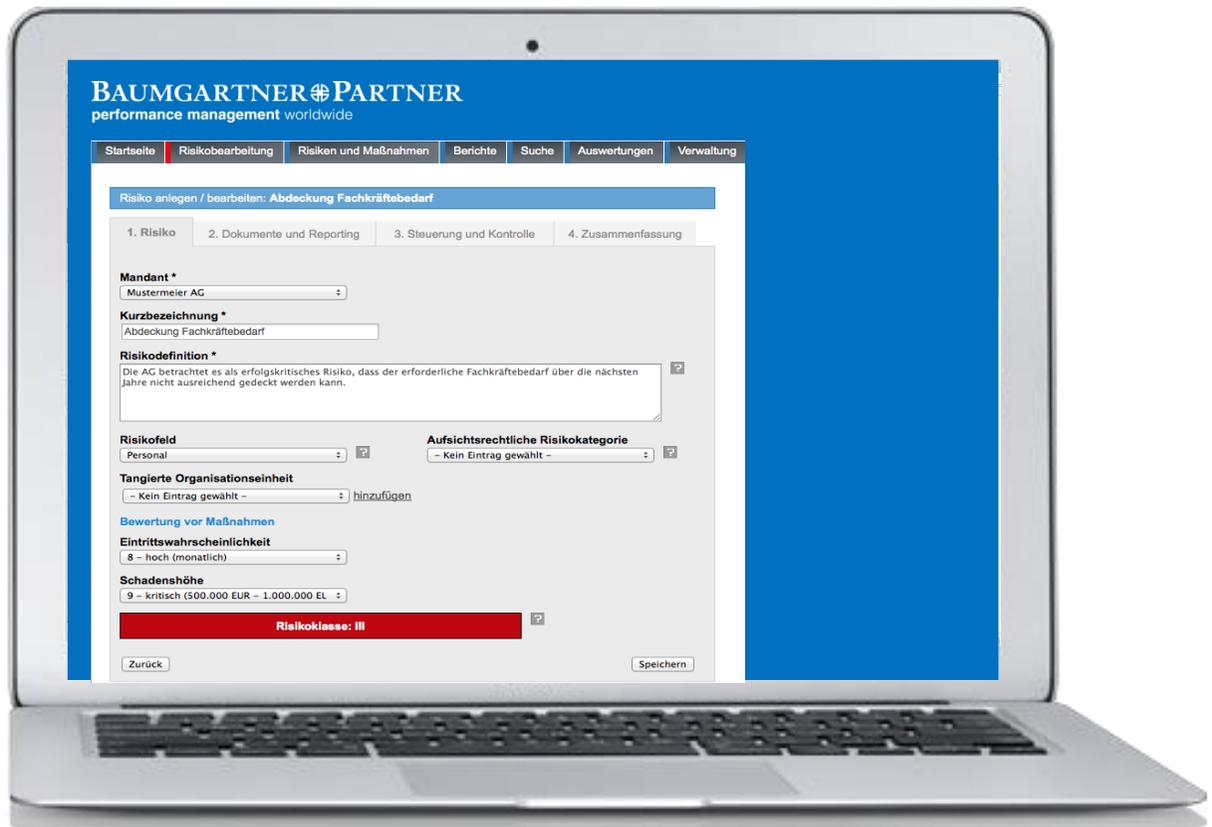
Strategische Ziele	Maßnahmen	Termin	Status Juni 2011	Erfüllungsgrad	
<b>Attraktiver Arbeitgeber</b>	Weiterentwicklung des Führungsmodells	Messung der exzellenten Führung mittels High Performance Organization Index (HPO-Index)	2010	Gepinnte Maßnahme bis 2011 für den HPO-Index war die Abbildung der Istwerte durch eine Befragung. Das ist geschehen. Auf dieser Basis wurden die Zielwerte für den HPO-Festgelegt. Deren Erreichung wird erstmals 2013 im Rahmen einer Evaluation überprüft werden.	<div style="width: 100%;"></div>
<b>Mitarbeitergewinnung und Ausbildung</b>	Anpassung der Ausbildung an neue technische Herausforderungen	Ergänzung der Ausbildungsinhalte um Zukunftstechnologien (S&W wort project.)	Verstärken auf 2012	Die technischen Herausforderungen liegen im Berichtszeitraum in den Bereichen Hybrid- und Hochvolttechnik sowie Fahrzeugbau mit kohlenstofffaserverstärktem Kunststoff (CFK). Hybridqualifikation wurde an allen deutschen Werkstandorten ausgestellt. Auch die Qualifikation im Bereich Hochvolttechnik läuft bereits. Am 1. Mai 2011 wurde dazu ein Schulungszentrum in der Bildungsakademie eröffnet. Die Qualifikation im Bereich Fahrzeugbau mit kohlenstofffaserverstärktem Kunststoff (CFK) für Azubis befindet sich derzeit noch in der Konzeptphase. Der Rollout ist zum Ausbildungsjahr 2012 geplant (Beginn 1. September 2012).	<div style="width: 75%;"></div>
<b>Erhalt und zielorientierte Weiterbildung von Kompetenzen im Unternehmen</b>	Aufbau eines systematischen Kompetenzmanagements	Ab 2009	Das Kompetenzmanagement dient dazu, bestehende Mitarbeiter zielorientiert zu qualifizieren und einzusetzen, um die nötigen Kompetenzen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben abzusichern. 2009/2010 lag der Fokus auf der Etablierung eines systematischen Kompetenzmanagements. Dieser Schritt ist inzwischen abgeschlossen. Derzeit wird das Kompetenzmanagement in den Bereichen Einkauf, Vertrieb und Projektmanagement etabliert.	<div style="width: 100%;"></div>	



## Empfehlenswert ist die projektbegleitende Implementierung eines HR Risk Management-Softwaretools zur Risiko- und Maßnahmendokumentation.

### Das HR Risk Management-Softwaretool im Überblick

- » Mandantenfähiges, branchenunabhängiges Softwaretool
- » Einfache Bedienung, geringer Schulungsaufwand
- » Personalisierte Startseite
- » Strukturierte Erfassung von Risiken und Maßnahmen
- » Vorschlagsoption für Risiken
- » Bewertung der Risiken vor und nach Maßnahmen
- » Tabellarische Risiko- und Maßnahmenberichte, grafische Auswertungen
- » Terminüberwachung von Prüfungszyklen und Maßnahmen inkl. Erinnerungsfunktion
- » Upload von Dokumenten
- » Administrierbare Benutzer- und Feldverwaltung
- » Historisierung der erfassten Daten
- » Exportoptionen für Spezialauswertungen
- » Erweiterbar um kundenspezifische Funktionen



## Funktionsumfang – strukturierte Erfassung von Risiken und Maßnahmen

### Risikoerfassung und -bewertung

- Risikodefinition und Zuordnung zu einem Risikocluster
- Auswahl tangierter Organisationseinheiten
- Risikobewertung
- Vorschlagsoption für Risiken

### Dokumente und Reporting

- Auswahl des Risikoverantwortlichen und der Berichtsempfänger
- Festlegung des Berichtsintervalls
- Upload von Dokumenten

### Zusammenfassung

- Risiko, Dokumente und Reporting sowie Steuerung und Kontrolle auf einen Blick

### Steuerung und Kontrolle

- Beschreibung der Maßnahme und der Überwachungsmaßnahme
- Auswahl des Verantwortlichen und des Überwachenden
- Festlegung der Berichtsintervalle
- Upload von Dokumenten

### Risiken und Maßnahmen

- Benutzerabhängige Liste aller Risiken und Maßnahmen



## Funktionsumfang – Berichte, Auswertungen und Administration

### Berichte

- Berichtserstellung
- Übersicht der persönlichen Berichtsentwürfe
- Übersicht freizugebender Berichte
- Fälligkeitsliste anstehender und überfälliger Berichte

### Suche

- Suchfunktion nach Risiken, Maßnahmen
- Freitextsuche

### Verwaltung

- Benutzerverwaltung: Benutzerberechtigungen anlegen, bearbeiten und deaktivieren
- Feldverwaltung: Administration der Risikofelder
- Archiv: Archivierung sämtlicher Risiken
- Papierkorb: gelöschte Risiken, Maßnahmen, Berichte und Dokumente
- Mein Profil: Passwortänderung, Voreinstellungen einrichten

### Auswertungen

- Änderungshistorie
- Erstellen von Auswertungen nach verschiedenen Kriterien (z. B. vor oder nach Maßnahmenbewertung, Risikofeld, Schadenshöhe)
- Exportfunktion: Darstellung von Risiken, Maßnahmen und Berichten (PDF oder Excel)



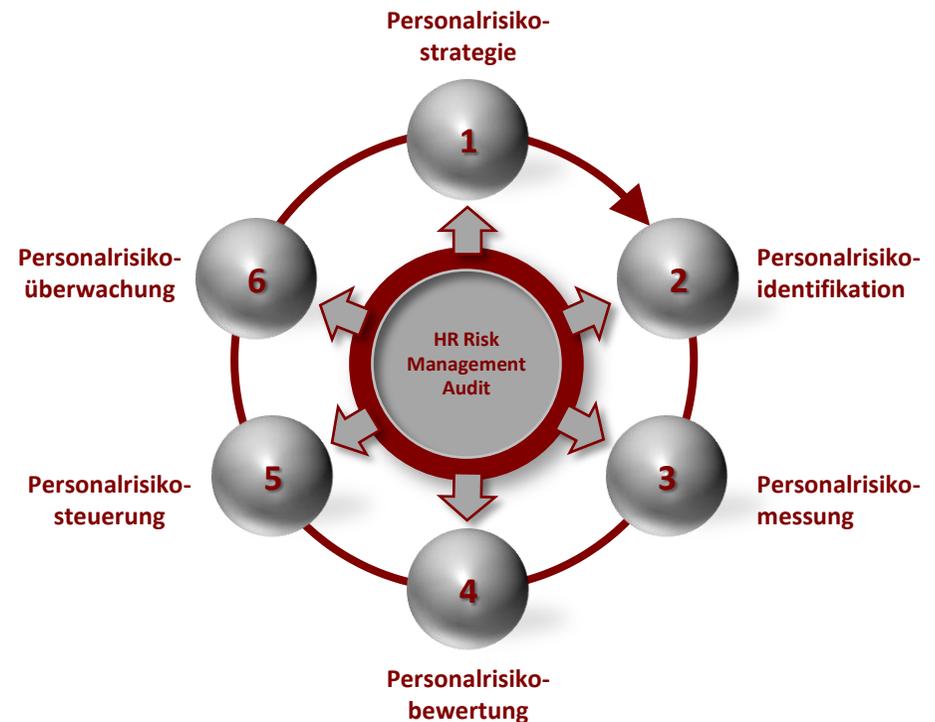
## HR Risk Management Audits ermöglichen eine strukturierte Betrachtung und Bewertung der internen HR Risikomanagementprozesse.

Die Durchführung von HR Risk Management Audits dient entweder einer Standortbestimmung zum bestehenden internen HR Risk Managementsystem oder – falls ein solches noch nicht vorhanden ist – auch der Gestaltung eines HR Risk Managements.

Durch eine strukturierte Vorgehensweise, in der Regel thematisch und organisatorisch entlang des Regelkreislaufs des Risikomanagementprozesses, wird Transparenz über vorhandene und mögliche Risiken „für und durch Personal“ und „für und durch das Personalmanagement“ geschaffen.

Solche HR Risk Management Audits werden häufig mit externer Begleitung durchgeführt. Im Risikomanagement erfahrene HR Consultants, Risk Manager und prozessorientierte Praxisprofis verfügen über das erforderliche Risk Management Know-How und Smart Practice Erfahrungen.

Noch ist das Personalrisikomanagement in vielen Unternehmen ein neues Aufgabenfeld für die HR-Bereiche. Das Wissen zum Risikomanagement und der vorhandene Erfahrungsschatz zu effizienten Risikomanagementprozessen sind noch verhältnismäßig klein.



## Fazit: Vor der Einführung eines Personalrisikomanagements sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden.

Ein wirkungsvolles Personalrisikomanagement benötigt entsprechende Strukturen und sollte in ein System aufbauorganisatorischer Regeln eingebettet sein, um risikoadäquate Reaktionen der Entscheidungsträger im täglichen Unternehmensgeschehen zuzulassen und zu unterstützen.

- » In seiner Grundkonzeption der Gestaltung muss es dem gesamten ressourcenorientierten Risikomanagement des Unternehmens entsprechen, also ein integraler Bestandteil sein.
- » Eine direkte Verbindung zum Personalmanagement-System des Unternehmens sollte bestehen.
- » In der Ausrichtung muss es in die Risikomanagementkultur eines Unternehmens passen. Es sollten durch die Einführung keine unterschiedlichen Risikokulturen entstehen.
- » Eine Übertragung des Risikogedankens auf die spezifischen Aufgaben und Merkmale des Personal-Managements sollte erfolgen.

Das bedeutet, dass die Organisation des Personalrisikomanagements auf der vorhandenen Organisations- und Führungsstruktur und den damit definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgebaut werden sollte.

Will sich HR in Zukunft auch in der Rolle des HR Risk Managers bewähren, sind einige Herausforderungen zu meistern.

Die Entwicklung der HR-Bereiche von rein administrativen Fachabteilungen hin zu einer strategisch ausgerichteten HR Funktion mit Personalrisikomanagement-Kompetenz vollzieht sich langsam. Gesetzliche Anforderungen, demografische Veränderungen und andere Einflüsse machen es jedoch erforderlich, strategische Entscheidungen auf Basis fundierter Erkenntnisse zu treffen. Hier wird das Personalrisikomanagement in Zukunft eine deutlich wichtigere Rolle spielen.

Die Implementierung eines Personalrisikomanagementsystems sollte - soweit keine eigene Risikomanagementexpertise im HR Bereich vorhanden ist - durch erfahrene externe Spezialisten begleitet werden: In der Personalarbeit und/oder im Risikomanagement erfahrene externe Berater, Vordenker und Praxisprofis bringen Trendinformationen, Best Practice Erfahrungen und Forschungsergebnisse ein, ergänzen und hinterfragen die interne HR-Sicht durch unabhängige Befragung der Stakeholder und mit ihrem eigenen Beurteilungsvermögen. Hierfür fehlt es den HR Bereichen bislang meistens noch an Wissen und Erfahrung, speziell im Risikomanagement.

## Weitere kostenlose Lektüre für HR Risk Manager zu den Herausforderungen zukünftiger Personalarbeit erhalten Sie auf Anforderung.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management worldwide



### Enterprise2.0 meets HR

Die Gestaltung einer virtualisierten Arbeitswelt stellt Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte vor vielfältige Veränderungen und Herausforderungen.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management worldwide



### leadership 4.0

Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management worldwide



### Industrie 4.0

Die Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeiter wachsen weiter zusammen – der Arbeitsbegriff muss neu definiert werden.

BAUMGARTNER®PARTNER  
performance management worldwide



### HR BusinessPartner

Ralf Hendrik Kleb:  
Vom HR Business Partner zum Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft

HR Governance | HR Business Partner im HR Service Delivery Model | HR Business Partner Stakeholder-Interaktionen | HR Business Partner Business Case | HR Business Partner Business & Aufgabenprofil | HR Business Partner Skills & Competency Profile | HR Business Partner Audit/Assessment | HR Business Partner Academy | HR Business Partner Development | HR Business Partner Kennzahlkonzept

Schicken Sie Ihren Lektürewunsch

per Email an:

[nicole.fabig.grychtol@baumgartner.de](mailto:nicole.fabig.grychtol@baumgartner.de)

oder besuchen Sie uns im Web auf:

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)



## Wir über uns

**Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH** ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.

### Wir beraten Sie gerne bei Ihrer Aufgabe als Personalmanager oder HR Risk Manager bei

- » dem Aufbau eines vollständigen und transparenten HR Risk Management-Systems,
- » der Entwicklung einer Personalrisikostategie,
- » der Auswahl der Methodik zur Personalrisikoidentifikation, -messung und -bewertung,
- » der Ableitung geeigneter Steuerungsmaßnahmen für identifizierte HR Risiken,
- » der Definition von Maßnahmen/Prozessen zur Verfolgung identifizierter Personalrisiken,
- » der Durchführung von HR Risk Management Audits

**Außerdem implementieren wir projektbegleitend unser HR Risk Management-Softwaretool zur Risiko- und Maßnahmendokumentation.**



Sie erreichen alle Berater zentral  
über Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Ihre Ansprechpartnerin:  
Nicole Fabig-Grychtol

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

Baumgartner consultants are experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.  
**AMERICAS** Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia  
**EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA** Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom



## Impressum

---

### Erscheinungsort & -datum

Hamburg, 10/2014

### Autor

Nicole Fabig-Grychtol

Fabig-Grychtol, Nicole: HR Risk Management – Wie Personalrisiken besser erkannt, gesteuert und gemanagt werden können; in: changeleaders special, Hamburg 10/2014

### Herausgeber

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH  
Hoheluftchaussee 18  
20253 Hamburg  
[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

### Kontakt

[nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de](mailto:nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de)

Phone: +49 (40) 28 41 64 - 0

### Rechtshinweis

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung des Autors zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen.

© Baumgartner & Partner 2014

