



changeleaders

Strategische HR-Audits – Personalarbeit auf dem Prüfstand

Strategische HR-Revision | HR Risk Management

Im Auftrag des Aufsichtsrats: HR Audit – Personalarbeit auf dem Prüfstand der Revision

Die Bedeutung des Faktors Personal ist erkannt. Dennoch werden Nachwuchs- und Personalrisiken aus Sicht von Stakeholdern und Revisionsleitern am schlechtesten gesteuert.

Angesichts der steigenden Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen, der demographischen Entwicklung sowie der virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelten der Zukunft rückt die Personalarbeit weiter ins Visier von Aufsichtsräten und Revisoren.

Standen früher die Ordnungsmäßigkeit der Personaladministration, Lohn- und Gehaltsabrechnung und Reisekostenabrechnung im Vordergrund der Prüfung des „Personal- und Sozialwesens“, gehören heute die strategischen Themen der

- » zielorientierten Ausrichtung und Effektivität,
- » Effizienz,
- » Risiken und
- » zukunftsicheren Ausrichtung

der „Personalarbeit“ auf die Agenda von Aufsichtsräten, Vorständen, Personalchefs und Revisoren.

Die Personalbereiche haben sich erst in jüngster Vergangenheit neu aufgestellt

- » HR Business Partner (HRBP),
- » Center of Expertise (CoE),
- » HR Shared Services Center (SSC),
- » HR-IT, insbesondere Manager Self Services (MSS) und Employee Self Services (ESS).

Häufig durch externe Benchmarks getrieben, dominierte in den meisten HR-Transformations-Projekten die Effizienz auf die Personalorganisation. Doch wie steht es um die Risiken, die strategische Ausrichtung auf die zukünftigen Arbeitswelten und um die Effektivität der Personalarbeit?

Nur etwa 30% der Stakeholder halten die Qualität des Risikomanagements im Bereich Nachwuchs und Personal für gut. **Die Personalarbeit ist damit der am schlechtesten bewertete Risikobereich und der Bereich, um den sich die interne Revision bislang zu wenig kümmert.**

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Ein **Audit der Personalarbeit** sollte – ähnlich wie auch im IT-Bereich – aus mehreren Gründen **durch erfahrene externe Spezialisten** durchgeführt werden:

- » In der Personalarbeit 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;
- » In der strategischen und operativen Personalarbeit in der Regel unerfahrene Revisoren müssen sich bislang auf Leitfäden und Checklisten verlassen, die ihnen keine eindeutigen Maßstäbe für richtig oder falsch liefern. Für die Beurteilung der Auswirkungen der Megatrends auf die zukünftigen Arbeitswelten, der zielorientierten Ausrichtung und Wirksamkeit der Personalarbeit sowie der HR Risiken fehlt es der internen Revision an Wissen und Erfahrung.

Die Liste der möglichen Felder auf der Prüfungslandkarte Personal ist lang. Die Schwerpunkte einer Prüfung werden stets individuell festgelegt, wobei die strategischen, politischen und regulatorisch/gesetzlich relevanten Personalthemen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Die Prüfungsfelder lassen sich entlang der HR-Prozesslandkarte thematisch und organisatorisch definieren:

HR Governance

Personalstrategie, HR-Organisation, Corporate Culture, (Strategische) Personalplanung, Workforce Analytics, Mitbestimmungs- und Gremien-Management

HR Kernprozesse

Employer Branding und Sourcing, Rekrutierung und Onboarding, Personaleinsatz und Arbeitszeitmanagement, Compensation & Benefits, Performance Management, Karriere- und Nachfolgemanagement, Kompetenzmanagement, Learning Management, Gesundheitsmanagement, Diversity Management, Change Management

HR Unterstützungsprozesse

Personaladministration, Entgeltabrechnung, HR-Berichtswesen, HR-Prozesse und Systemmanagement, HR-Kommunikation

Spezialfall: HR Shared Services Center und Outsourcing

Strategische Festlegungen, Prozessveränderungen/Migrationsphase, Eigen-/Fremdleistung, Co-Sourcing, Standort(e), Qualifikation/Zertifizierung der Leistungserbringer, Leistungsvereinbarungen, -abnahme und -abrechnung

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Klärung der Ziele der Revision des Personalmanagements

Im Rahmen der Prüfung hat der Prüfer festzustellen, inwieweit für die „Personalarbeit“

- » Konzepte vorhanden sind, die sich mit zu erwartenden zukünftigen Entwicklungen und den entstehenden neuen Arbeitswelten befassen sowie entsprechende Zielbilder, Planungs- und Handlungsalternativen beschreiben,
- » Prozesse etabliert sind, die die Einbeziehung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen gewährleisten und insbesondere die geschäftlichen Bedarfe der Führungskräfte in angemessener Weise berücksichtigen,
- » die organisatorische Struktur und die eingerichteten Prozesse für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen zweckmäßig und zielorientiert ausgestaltet sind,
- » geeignete „Personalprodukte“, Instrumente, Methoden und IT-Systeme entwickelt wurden, die zu einer effizienten Aufgabenwahrnehmung beitragen,
- » Verfahren geschaffen wurden, welche die zentralen und dezentralen Geschäftseinheiten und Fachbereiche und insbesondere deren Führungskräfte angemessen unterstützen,
- » Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen zur Einhaltung der festgelegten Prozesse und Abläufe existieren.

Iterativ-konstruktiver Analyse- und Bewertungsprozess

Projektanbahnung

Abstimmung der Prüfungsgrundlagen und Anforderungskriterien, der endgültigen Prüffragen, Datenanforderungen, Informationsgewinnung sowie der Bewertungsmethodik und Ergebnisdarstellung

Datensammlung / Ist-Aufnahme

Empfang und Erörterung des Informations-/Datenpakets; Dokumentenanalyse und strukturierte Arbeitssitzungen; Ergänzende Recherchen und Erhebungen; Abstimmung der Beschreibung der Ist-Situation

Analyse

Iterativer Analyse- und Bewertungsprozess; Konstruktive Zusammenarbeit in strukturierten Arbeitssitzungen; Systematischer Soll-/Ist-Vergleich; Qualitative Bewertung; Feststellung des Erfüllungsgrades/Abweichungsgrades

Empfehlungen

Bewertung des Handlungsbedarfs durch erfahrene Praxis-Profis auf Basis von Best Practice Know-how; Aufzeigen von Lösungsansätzen; Bewertung der Umsetzbarkeit

Ergebnisbericht

Erstellung handlungsorientierter Prüfberichte (Managementbericht, Detailanalysen); Durchsprache und Abstimmung Prüfbericht; Ergebnispräsentation

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Literaturempfehlungen zu HR Audit / Revision des Personalmanagements

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: Die Interne Revision im Jahre 2020: Wirtschaftliche Trends und Implikationen (2010)

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.; Arbeitskreis Revision Personalmanagement und interne Dienstleistungen: Leitfaden Prüfungsfelder von Shared Services Strukturen (2012)

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.:
<http://www.diir.de/arbeitskreise/ak04/veroeffentlichungen/>

Pwc Price waterhouseCoopers: Die Interne Revision am Scheideweg – Die Studie gibt Einblick in die aktuelle Situation der IR 2012

Kontakt:

Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner
ralf.kleb@baumgartner.de

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

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.

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

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern



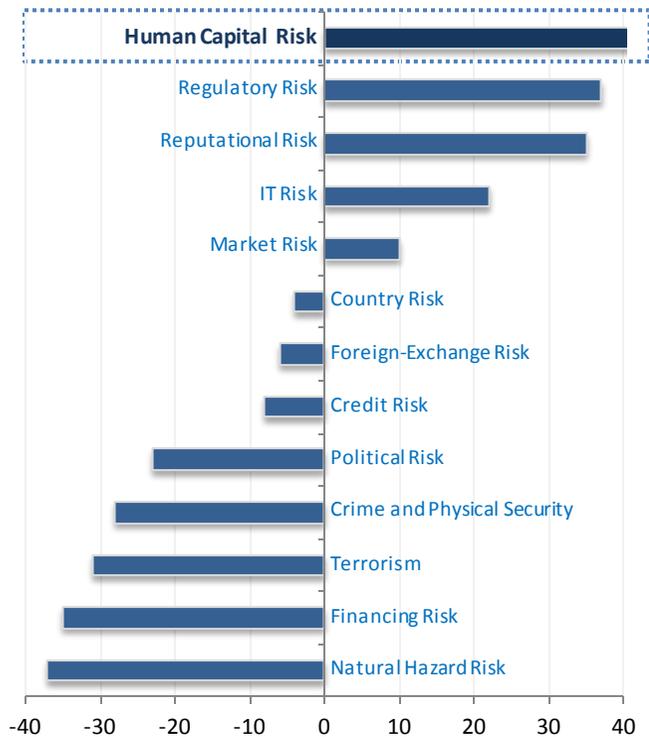
Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der
Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und
steuern

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

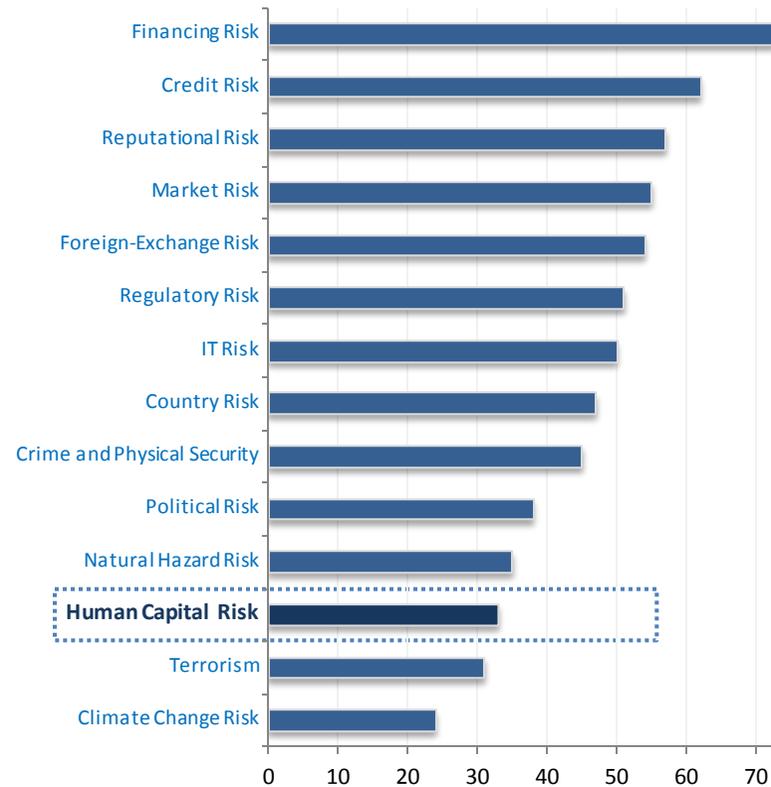
Bedeutendstes Risiko der Zukunft?

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



Qualität der Risikosteuerung?

(Angaben in % der Teilnehmer)



Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der
Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und
steuern

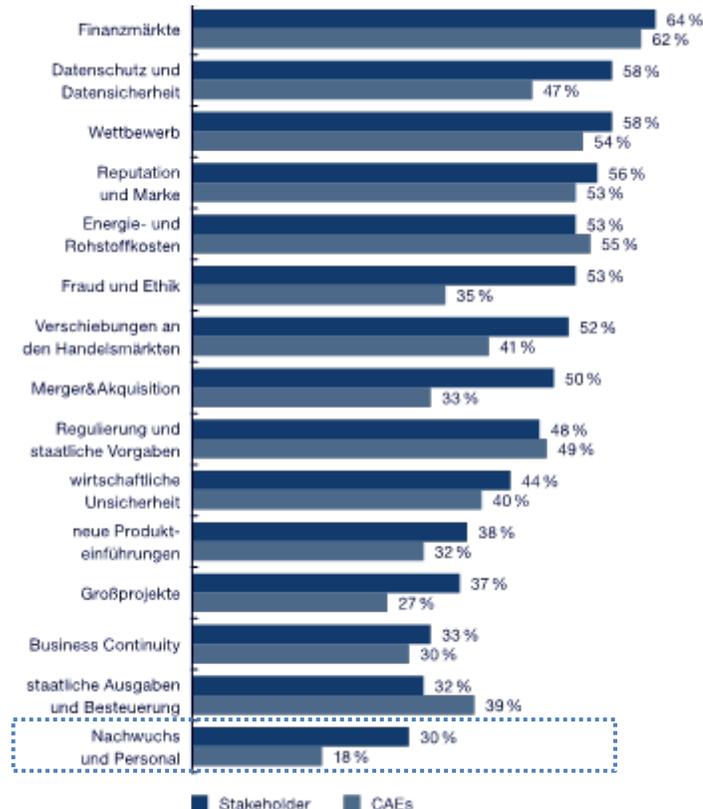
Weniger als ein Drittel der Stakeholder und Auditoren von Unternehmen sind mit der Steuerung der Personalrisiken zufrieden.

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)



Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

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 Stell-hebel 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 Wert-beitrag zu liefern. Hier wird sich HR künftig in der neuen Rolle des HR Risk Managers bewähren müssen.

Personalrisikoüberwachung

Definition von Maßnahmen und Prozessen zur Verfolgung identifizierter Personalrisiken inkl. Maßnahmen- und Risikodokumentation sowie Kommunikation der Risiken

Personalrisikostrategie

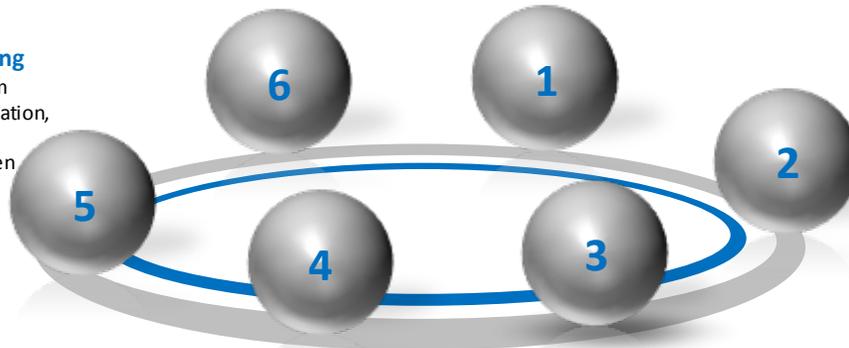
Ableitung bzw. Review der Voraussetzungen und Erfordernisse für den Personalbereich aus der Geschäftsstrategie, einheitliches Risikoverständnis

Personalrisikosteuerung

Aktive Beeinflussung der im Rahmen der Risikoidentifikation, -messung und -bewertung ermittelten und analysierten Personalrisiken

Personalrisikoidentifikation

Strukturierte und detaillierte Erfassung aller personalwirtschaftlicher Risikopotenziale einschließlich ihrer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge



Personalrisikobewertung

Zielgerichtete Analyse, Bewertung und Klassifizierung unternehmensinterner und -externer Risikopotenziale, Ermittlung der Risikowerte

Personalrisikomessung

Definition geeigneter Messgrößen in Abhängigkeit der Risikoschwerpunkte des Unternehmens (Kennzahlenkatalog)

Die Personalrisikopolitik und die Personalrisikostrategie bilden die Basis für den Personalrisikomanagement-prozess.

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.

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.

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:** Eine komplette Vermeidung von Risiken kann nur erreicht werden, indem risikobehaftete Aktivitäten unterlassen werden.
- » **Risikoverminderung:** Die Risikopotenziale sollen auf ein akzeptables Maß reduziert, jedoch nicht vollkommen ausgeschlossen werden.
- » **Risikobegrenzung:** Die Risikobegrenzung kann durch Risikostreuung (auch Risikodiversifikation) oder Risikolimitierung (Definition von Obergrenzen) erreicht werden.
- » **Risikoüberwälzung:** Das Risiko wird nicht beseitigt, sondern wechselt durch teilweise oder völlige Überwälzung den Risikoträger.
- » **Risikoakzeptanz:** Das verbleibende Risiko nach Risikoverminderung, -begrenzung oder -überwälzung (auch Restrisiko) muss akzeptiert und selbst getragen werden. Ein gegebenenfalls eintretender Schaden muss aus eigener Kraft gedeckt werden können.

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

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

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 Prozessstreuung 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.

HR-Managementprozesse	HR Governance & Personalstrategie (Segmentierung/Differenzierung, Lebensphasenorientierte Personalarbeit, Diversity, ...)										
	(Strategische) Personalplanung, Demografiemanagement & Workforce Analyti cs										
	Organisationsentwicklung, Engagement Management & Corporate Culture										
	Mitbestimmungs- & Gremienmanagement										
HR-Kernprozesse	Employer Branding & Sourcing	Recruiting & On-Boarding	Personaleinsatz & Arbeitszeit-Management	Compensation & Benefits	Performance Management	Karriere- & Nachfolge-Management	Kompetenz-Management	Learning-Management	Gesundheits-Management	Change Management	
HR-Unterstützungsprozesse	Personaladministration & Abrechnung										
	HR Reporting										
	HR-Prozesse & Systemmanagement / HR-IT										
	HR Communications										

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Als Orientierungshilfe dazu 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.

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.

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.

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

- » **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 des Mitarbeiterverlustes 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.

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Auszüge aus Risikokatalogen: Zwei ausgewählte Beispiele

Beispiel 1: Engpassrisiken

Bedarflücken

- » Keine oder nicht ausreichende fundierte quantitative/qualitative Personalplanung
- » Keine Transparenz über Zielgruppen und Engpässe
- » Ungünstige Zusammensetzung des Personalstamms
- » Über- und Unterbestände an Mitarbeitern

Potenziallücken

- » Schwierige Besetzung von Schlüsselpositionen
- » Ungenügende Nutzung und Entwicklung von Schlüsselpersonen/Potenzialen
- » Fehlende Stellvertreter/potenzielle Nachfolger in wichtigen Funktionen
- » Fehlende Entwicklung von Potenzialen

Rekrutierungsrisiko

- » Fehlende oder unklare Personalmarketingkonzepte
- » Unprofessioneller Rekrutierungsprozess
- » Viele Fehlbesetzungen
- » Unklares Employer Branding

Beispiel 2: Anpassungsrisiken

Personalentwicklung

- » Wenig fokussierte Personalentwicklungsangebote
- » Keine praxis- und umsetzungsorientierte Weiterbildung
- » Fehlende Zeit für Weiterbildung
- » Keine systematische Reflexion im Unternehmen
- » Fehlendes Wissensmanagement

Unternehmenskultur

- » Nicht adäquate Unternehmenskultur
- » Mangelnde Identifikation mit der Strategie und Unternehmenskultur
- » Geringe Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte

Arbeitsmarktfähigkeit/Flexibilität

- » Unflexible Mitarbeiter
- » Ungenügende Arbeitsmarktfähigkeit
- » Imagorisiko bei Personalfreisetzen

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

3

Nach Abschluss der umfassenden Risikoidentifikation folgt die Personalrisikomessung.

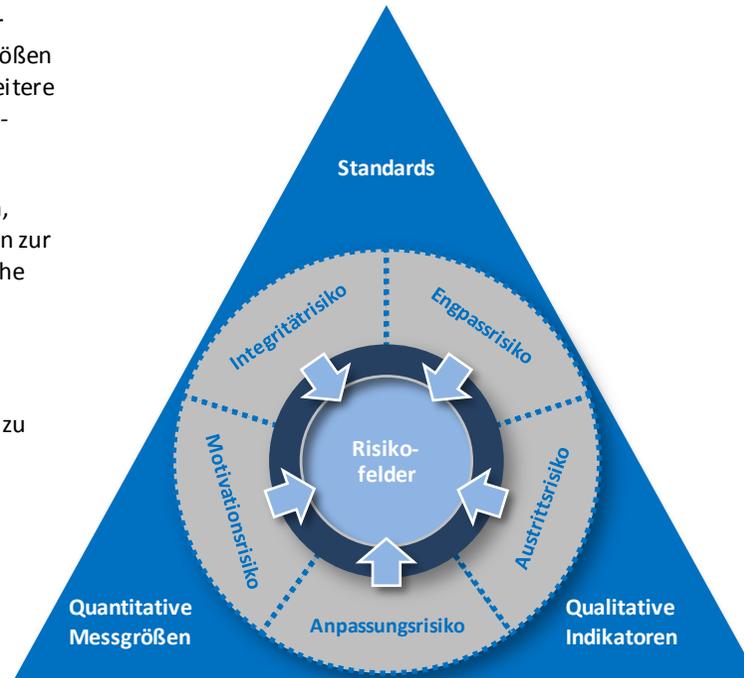
Oftmals ist die Risikomessung einer der schwierigsten Parts im Risikomanagementprozess. Valide Kennzahlen zur Messung der Qualität des Personals oder des Personalmanagements zu bilden, kann zu einer echten Herausforderung werden, wenn die Zahlenbasis schlecht oder unvollständig ist.

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.

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.

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

- » jede Risikoart oder
- » jedes Prozesselement.



Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Beispiel 1: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für zwei ausgewählte Risikoarten

	Quantitative Messgrößen	Qualitative Indikatoren	Standards
Engpassrisiko	<ul style="list-style-type: none"> » Daten zur Belegschaftsstruktur » Anteil interne Besetzungen Führungspositionen » Potenzialträgerquote » Anteil Potenzialkandidaten/ erwartete Vakanzen, Potenzialgaps » Durchschnittliche Dauer des Einstellprozesses » Anteil der Mitarbeiter, die im ersten Jahr wieder austreten 	<ul style="list-style-type: none"> » Zufriedenheit neuer Mitarbeiter nach Probezeitablauf » Zufriedenheit mit Rekrutierungsprozess » Qualität (z. B. Vollständigkeit und Granularität) der Personalplanung 	<ul style="list-style-type: none"> » Existenz einer quantitativen und qualitativen Personalplanung » Existenz eines fundierten Mitarbeiter-Portfolios mit Hinweisen zu Engpässen » Existenz einer Nachfolgeplanung » Anteil Nachfolgen, die der Planung entsprechen » Anteil Potenzialträger mit Entwicklungsplan » Einhaltung Rekrutierungsstandards
Austrittsrisiko	<ul style="list-style-type: none"> » Allgemeine Fluktuationsrate » Fluktuationsrate kritischer Personengruppen » Entwicklung durchschnittliche Vergütungen 	<ul style="list-style-type: none"> » Arbeitszufriedenheitswerte » Zufriedenheit mit Retention Management » Zufriedenheit mit der Führungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> » Fundierte Analyse der Austrittsgründe aus Interviews » Existenz eines Retention Management für Schlüsselpersonen und Potenzialträger » Anzahl der durchgeführten Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche » Vorgaben zur Dokumentation von Wissen bei Austritten

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern



Beispiel 2: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Prozesselemente

HR-Kernprozesse	Employer Branding & Sourcing	Recruiting & On-Boarding	Personaleinsatz & Arbeitszeit-Management	Compensation & Benefits	Performance Management	Karriere- & Nachfolge-Management	Kompetenz-Management	Learning-Management	Gesundheits-Management	Change Management
Kosten	Imagekampagnenbudget	Kosten pro Neuzugang	Zeitarbeitskosten	Lohn- und Gehaltskosten				Höhe Weiterbildungsbudget	Kosten für Gesundheitsmanagement	Change-Maßnahmenbudget
Zeit	Zeit für Personalforschung	Zeit für Stellenbesetzung	Geleistete Überstunden	Zeit für Anwesenheit				Zeit für Lernaktivitäten	Gesundheitsquote	Zeit für Management Audits
Quantität	Anzahl Stellenanzeigen	Anzahl der Neuzugänge	Arbeitsproduktivität					Anzahl Mitarbeiter	Anzahl betriebsärztlicher MA	Anzahl Management Audits
Qualität	Rating für geeignete Personalberater	Beurteilung Einstellungsverfahren	Beurteilung Work-Life-Balance					Rating des Lernpotenzials	Bewertung Vorsorgeprogramm	Index Veränderungs-bereitschaft
Reaktion	Bewertung Karriere-Website	Ergebnisse Austrittsanalyse	Zufriedenheitswert zu Arbeitszeitmodellen	Zufriedenheitswert zu Benefits				Zufriedenheitswert zu Lernsoftware	Zufriedenheitswert zu „Fit for working“	Zufriedenheitswert zu Change Projekten
Rechts-sicherheit	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 Risikomesung zu definieren.

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

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

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.

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

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

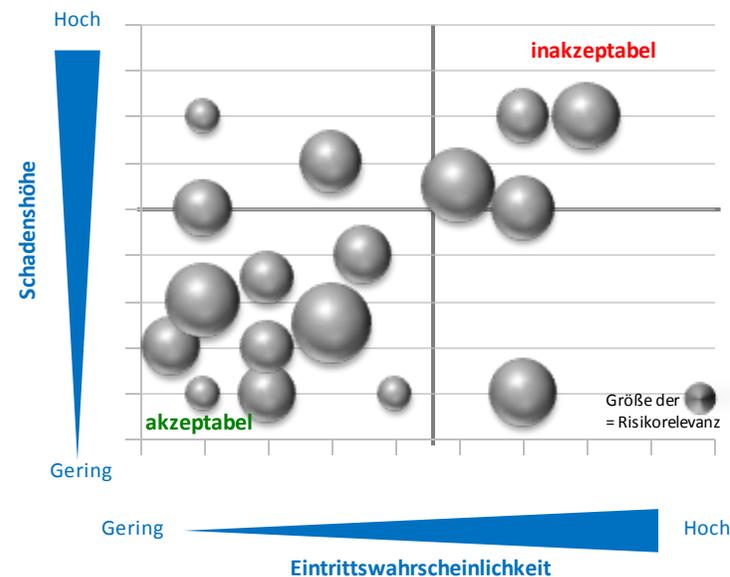
Einschätzung, welche Risiken als wesentlich einzustufen sind.

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.



Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern



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

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

6

Eine regelmäßige Überprüfung der Risikoentwicklung und der Wirksamkeit der Maßnahmen ist von wesentlicher Bedeutung für den langfristigen Erfolg.

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.

Typische Instrumente für die Erfolgskontrolle sind:

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

Alle entscheidungsrelevanten Daten sowie die identifizierten, bewerteten und mit Maßnahmen hinterlegten Risiken sind revisionssicher festzuhalten. Hierfür müssen geeignete Dokumentationsformen und Dokumentationsverfahren festgelegt werden.

Solche Regelungen haben grundsätzlich nicht nur Auswirkungen auf die Risikoüberwachung selbst, sondern regeln die Anforderungen an die Dokumentation über den gesamten Risikomanagementprozess hinweg. Es bietet sich in der Praxis an, die Risiko- und Maßnahmendokumentation software-unterstützt vorzunehmen.

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern



Die HR Funktion muss künftig höhere Erwartungen erfüllen, da das Anforderungsniveau gestiegen ist und der bisherige Status quo nicht mehr ausreicht.

Die Entwicklung der HR-Bereiche von eher administrativen Fachabteilungen hin zu einer stärker strategisch ausgerichteten HR Funktion vollzieht sich nur langsam. Will sich HR in Zukunft auch in der Rolle des HR Risk Managers bewähren, gilt es zusätzliche Herausforderung zu meistern.

Für HR bedeutet das in allen HR Funktionen, künftig höhere Erwartungen erfüllen zu müssen, sich im Bereich des Personalrisikomanagements fit zu machen und entsprechend zu qualifizieren. Gesetzliche Anforderungen, demografische Veränderungen und andere Einflüsse machen es erforderlich, strategische Entscheidungen auf Basis fundierter Erkenntnisse zu treffen und die Personalarbeit risiko- und performance-orientierter zu betrachten.

Diese zusätzliche Herausforderung erfolgreich zu meistern, ist aus Sicht des Personalrisikomanagements ein echtes, aber steuerbares Risiko!

Kontakt:

Nicole Fabig-Grychtol

Associate Partner

nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern



Inhalt

- ▶ **Im Auftrag des Aufsichtsrats**
Strategische Revision der Personalarbeit
- ▶ **Personalrisikomanagement**
Personalrisiken erkennen und steuern

Literaturempfehlungen zum Personalrisikomanagement

Ackermann, K.-F.: Risikomanagement im Personalbereich, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, S. 43-102 (1999).

Beger, M.: Personalrisikomanagement - Grundlagen & theoretische Umsetzung von Risikoidentifikation, München, Grin Verlag (2013).

Berger, Th. B.: Zum Personalrisikomanagement und dem Risiko auf dem Personalbereich. Eine einführende Übersicht. Arbeitspapier 01-2012 der SRH FernHochschule Riedlingen (2012).

Ebert, J., Miller, U., Weller, I.: Tendenz sinkend, in: Personalmagazin, Heft 7, S. 24-26 (2013).

Hochrein, K.: Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. KonTraG und die Folgen für das Personalmanagement, in: Prof. Dr. K.-F. Ackermann GmbH (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, S. 11-41 (1999).

Klauffke, M.: Strategisches Management von Personalrisiken. Wiesbaden, Gabler Verlag (2009).

Kobi, J.-M.: Gegenlenken mit System, in: Personalmagazin, Heft 7, S. 20-25 (2012).

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

Meier, W., Esch, J.: Die Interne Revision am Scheideweg, in: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): IR-Studie: Die Interne Revision am Scheideweg (2012).

Paul, C.: Personalrisikomanagement: Bestandaufnahme und Perspektive, Arbeitspapier 112 der Hans-Böckler-Stiftung (2005).

The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Best practice in risk management – A funktion comes of age (2009).

Veder, J., Dr. Förschler, D.: HR-Risk, in: Risk, Compliance & Audit, Heft 3, S. 28-33 (2011).