HR RISK MANAGEMENT

Nicole Fabig-Grychtol

Wie Personalrisiken besser erkannt, gesteuert und gemanagt werden können.

CHANGE LEADERS

AUS SICHT DER STAKEHOLDER HABEN PERSONALER DIE KÜNFTIGEN HR-RISIKEN NICHT IM GRIFF.

HR Risk Manager sollen Zukunftssicherheit der Personalprogramme prüfen.

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 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 diesem Whitepaper.

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

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL

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 Risiko-managements 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

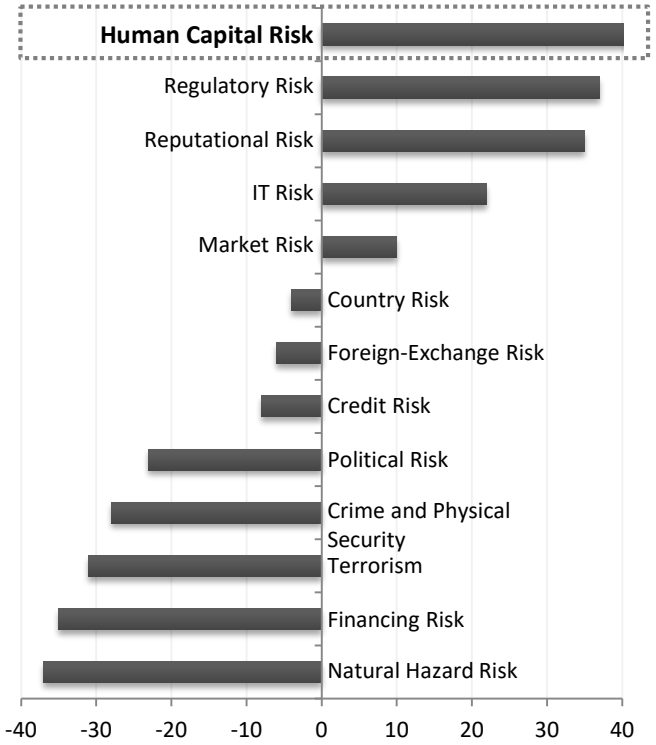
- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
- Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)
- Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- Anforderungen gemäß Prüfungsstandards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340)
-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

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL

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

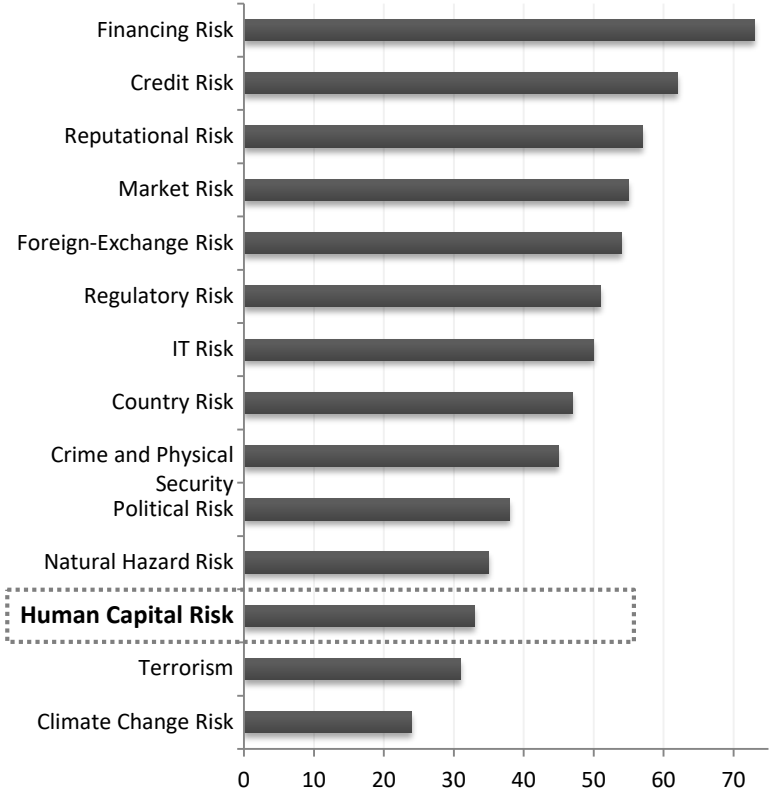
Bedeutendstes Risiko der Zukunft?

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



Qualität der Risikosteuerung?

(Angaben in % der Teilnehmer)



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

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL

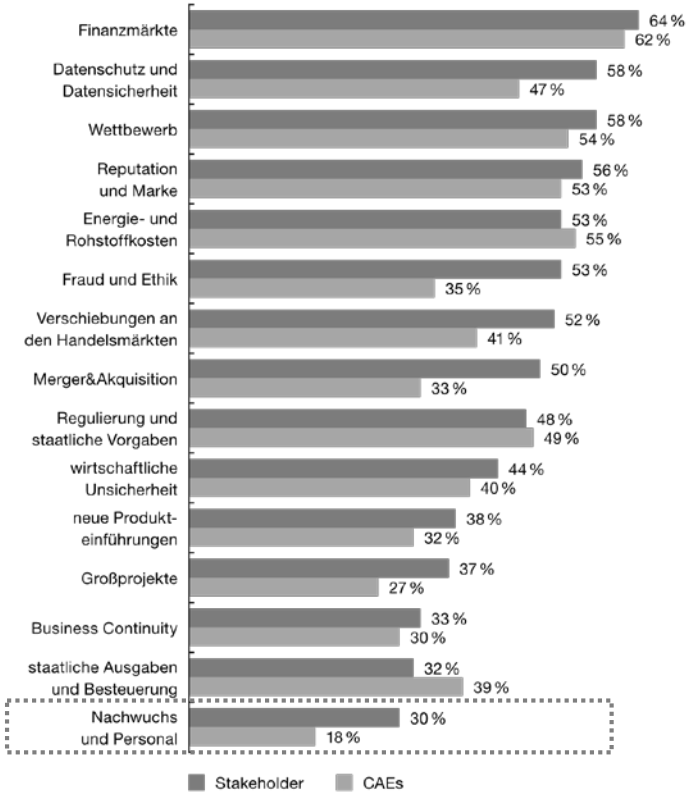
Weniger als ein Drittel der Stakeholder und Auditoren von Unternehmen sind mit der Steuerung der Personalrisiken zufrieden.

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)



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

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT

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

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT

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.

1. **Personalrisikostrategie**
   Ableitung bzw. Review der Voraussetzungen und Erfordernisse für den Personalbereich aus der Geschäftsstrategie, einheitliches Risikoverständnis
2. **Personalrisikoidentifikation**
   Strukturierte und detaillierte Erfassung aller personalwirtschaftlicher Risikopotenziale einschließlich ihrer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge
3. **Personalrisikomessung**
   Definition geeigneter Messgrößen in Abhängigkeit der Risikoschwerpunkte des Unternehmens (Kennzahlenkatalog)
4. **Personalrisikobewertung**
   Zielgerichtete Analyse, Bewertung und Klassifizierung unternehmensinterner und -externer Risikopotenziale, Ermittlung der Risikowerte
5. **Personalrisikosteuerung**
   Aktive Beeinflussung der im Rahmen der Risikoidentifikation, -messung und -bewertung ermittelten und analysierten Personalrisiken
6. **Personalrisikoüberwachung**
   Definition von Maßnahmen/Prozessen zur Verfolgung identifizierter Personalrisiken inkl. einer nachvollziehbaren Maßnahmen- und Risikodokumentation

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

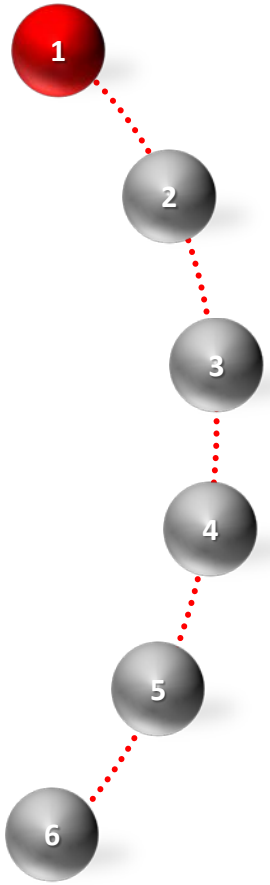
ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS

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 Personalrisikomanage-mentprozess 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.

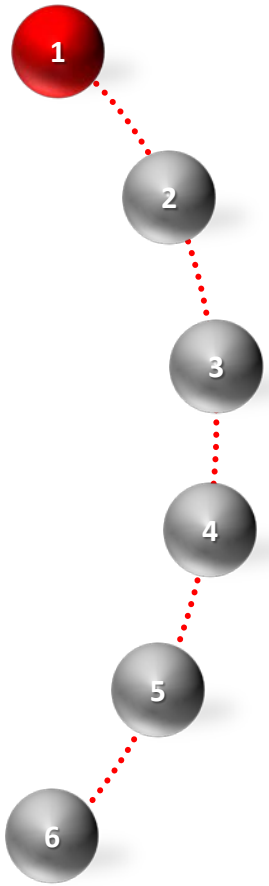
Im klassischen Risikomanagement werden in der Praxis fünf verschiedene Risikostrategien angewendet, die auch auf das Personalrisikomanagement übertragbar sind:

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

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

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS

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.

2. **Risikoverminderung**
   Die Verminderung von Risiken setzt darauf, Risikopotenziale – nicht wie bei der Risikovermeidung – auszuschließen, sondern auf ein akzeptables Maß zu reduzieren.

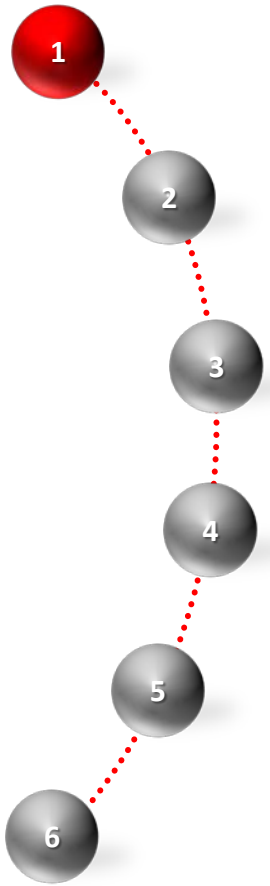
3. **Risikobegrenzung**
   Die Risikobegrenzung gliedert sich auf in zwei Teilbereiche, der Risikostreuung (auch Risikodiversifikation) und der Risikolimitierung. Bei der Risikolimitierung werden Ober-grenzen zum Eingehen von Risiken definiert.

4. **Risikoüberwälzung**
   Bei der Risikoüberwälzung wird das Risiko nicht beseitigt, sondern es wechselt durch teilweise oder völlige Überwälzung den Risikoträger.

5. **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.

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS

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”

Nutzen einer Personalrisiko-strategie

Risikominimierung durch Sicherstellung gesetzlich konformer Personalprozesse und -funktion

Erweiterung der Gestaltungs-spielräume durch eine proaktive und pragmatisch orientierte Auslegung der gesetzlichen Anforderungen und internen Regularien

Stärkung der positiven Unternehmensreputation durch eine compliance-orientierte Personalfunktion

Gewährleistung effizienter und effektiver Prozesse durch unternehmensweite Verankerung personal-relevanter Themen

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

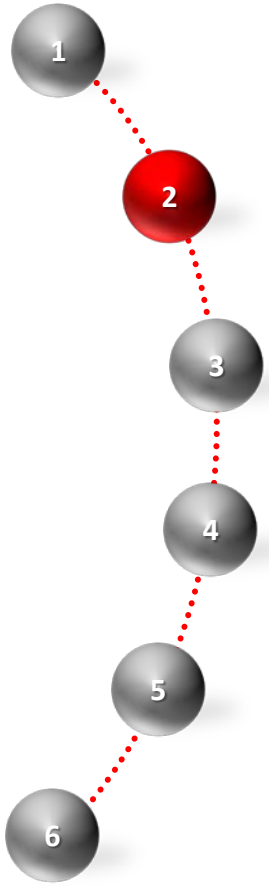
ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE

Es bietet sich für die Personalrisikoidentifikation an, die Risikoanalyse entlang der Personalmanagement-prozesse durchzuführen.



Welche Risiken sind typischerweise verbunden mit

- » dem Nichtvorhandensein von weiteren Teilprozessen oder wichtiger Prozesselemente
- » ungenügender Prozessqualität und/oder
- » der fehlenden Prozesstreue 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?

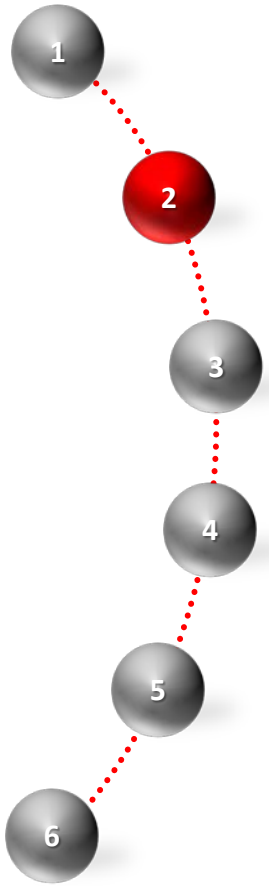
Woran lassen sich typische Personalrisiken erkennen?

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

HR-Management-prozesse	Personalstrategie									
	(Strategische) Personalplanung & Workforce Analytics									
	HR-Organisation & Corporate Culture									
	Mitbestimmungs- & Gremienmanagement									
HR-Kern-prozesse	Employer Branding & Sourcing	Rekru-tierung & On-Boarding	Personal-einsatz & Arbeitszeit-manage-ment	Compen-sation & Benefits	Perfor-mance-manage-ment	Karriere- & Nachfolge-manage-ment	Kompe-tenz-manage-ment	Learning-manage-ment	Gesund-heits-manage-ment	Change Manage-ment
HR-Unter-stützungs-prozesse	Personaladministration & Entgeltabrechnung									
	HR-Berichtswesen									
	HR-Prozesse & Systemmanagement									
	HR-Kommunikation									

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE

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



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.

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.

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.

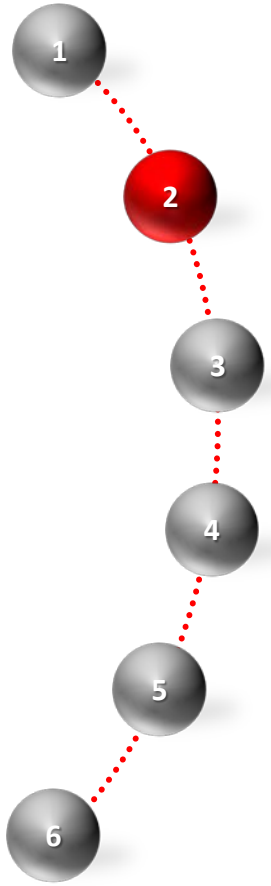
Anpassungsrisiko
Inadäquat qualifizierte Mitarbeiter, fehlende Flexibilität oder stark ausgeprägtes Anspruchsdenken stellen ein Anpassungsrisiko dar.

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.

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE

Auszüge aus Risikokatalogen (1/2)



Engpassrisiken

Bedarfslücken
- Keine oder nicht ausreichende fundierte quantitative und qualitative Personalplanung
- Keine Transparenz über Zielgruppen und Engpässe
- Ungünstige Zusammensetzung des Personal-stamms
- Über- und Unterbestände an Mitarbeitern
- Fehlende Mitarbeiter in kritischen Zielgruppen

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

Rekrutierungsrisiko
- Fehlende/Unklare Personalmarketingkonzepte
- Mangelnde Arbeitgeberattraktivität
- Keine wettbewerbsfähigen individualisierten Anstellungsbedingungen
- Unklares Employer Branding
- Unprofessioneller Rekrutierungsprozess
- Viele Fehlbesetzungen

Austrittsrisiken

Austritte von Leistungsträgern und Schlüsselpersonen
- Keine fundierte Kenntnis über die Gefährdung wichtiger Mitarbeitergruppen
- Fehlende Austrittsanalyse
- Viele gefährdete Leistungsträger und Schlüssel-personen

Retention Management
- Fehlendes Retention Management
- Keine Maßnahmen zur Steuerung der Mitarbeiter-bindung

Arbeitgeberleistungen
- Keine marktgerechten Anstellungsbedingungen
- Keine marktgerechte Vergütung
- Ungenügende Leistungs- und Zielorientierung

Sonstige Austrittrisiken
- Wissensverluste durch Austritte

Anpassungsrisiken

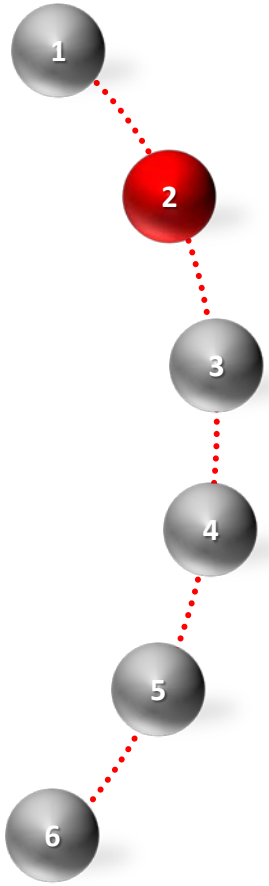
Personalentwicklung
- Wenig fokussierte Personalentwicklungsangebote
- Keine praxis- und umsetzungsorientierte Weiterbildung
- Fehlende Zeit für Weiterbildung
- Keine systematische Reflexion im Unternehmen
- Fehlendes Wissensmanagement

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

Arbeitsmarktfähigkeit/Flexibilität
- Unflexible Mitarbeiter/ungenügende Arbeitsmarkt-fähigkeit
- Imagerisiko bei Personalfreisetzungen

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE

Auszüge aus Risikokatalogen (2/2)



Motivationsrisiken

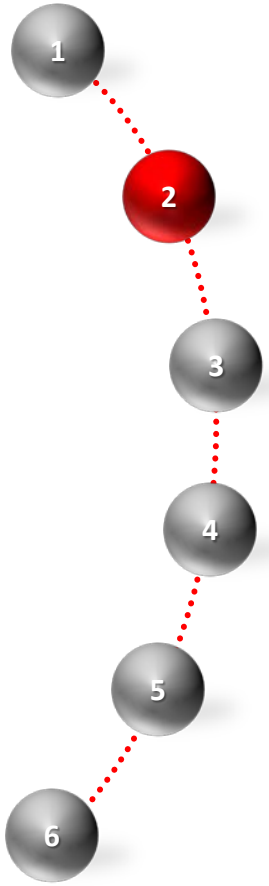
- Vertrauensverlust und wenig Committment
- Geringe Mitarbeiterproduktivität
- Ungenügende Leistungs- und Zielorientierung
- (Viele) innerlich Gekündigte und Mitarbeiter mit Burnout
- Kein Leitbild zur kulturellen Vielfalt
- Keine Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung
- Kein Werte- oder Ethikkodex
- 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 Absenzrate
- 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.)

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE

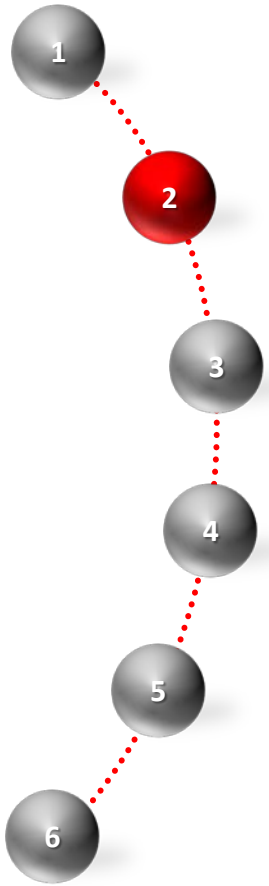
Das Ergebnis des Identifikations-, Systematisierungs- und Erfassungsprozesses von Personalrisiken ist zu dokumentieren.



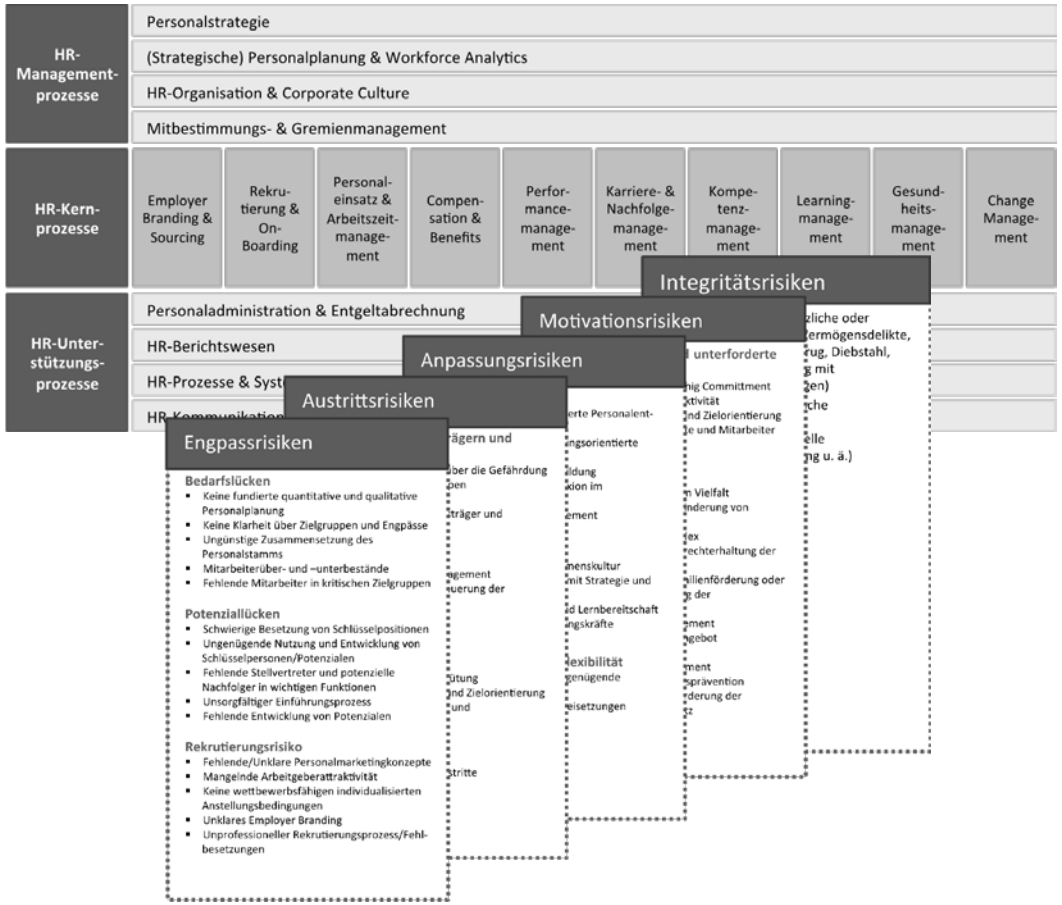
HR-Prozess			
Prozessbeschreibung			
Risikocluster			
Risikobezeichnung	Risikodefinition/-beschreibung	Risikoursache	Risikoverantwortlicher

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE

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 Risikoidentifikations-prozesses



INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

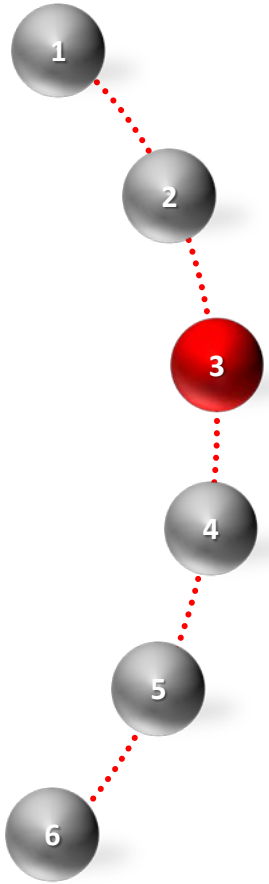
BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN



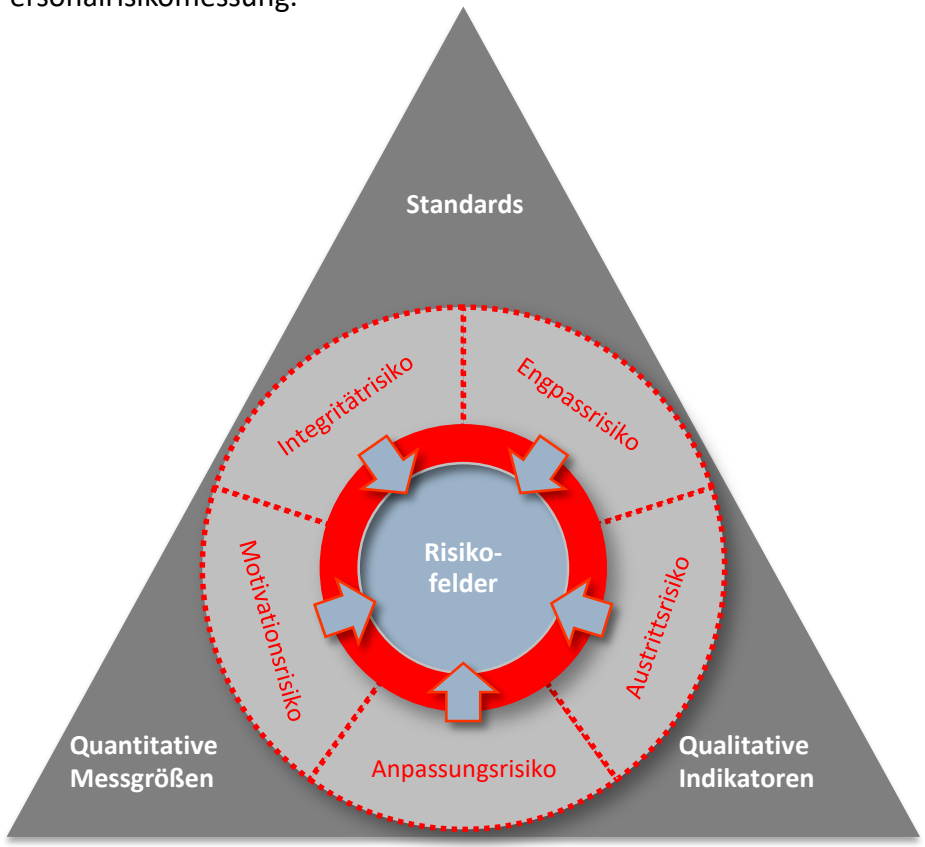
Oftmals ist die Risikomessung einer der schwierigsten Parts im Risikomanagementprozess. Valide Kennzahlen zur Messung der Qualität des Personals oder des Personalmanagements zu bilden, kann zu einer echten Herausforderung werden, wenn die Zahlenbasis schlecht oder unvollständig ist.

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 berück-sichtigen.

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.

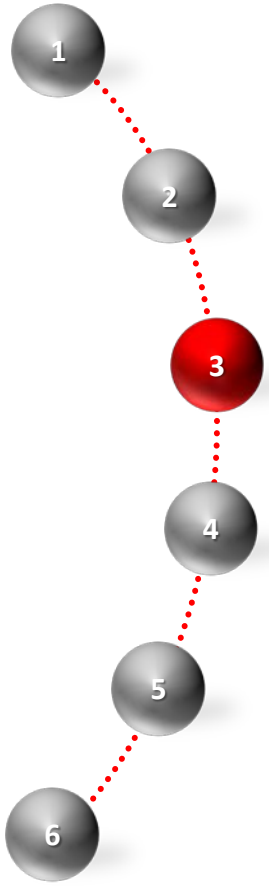
Empfehlenswert ist hier, ein auf das Unternehmen abge-stimmtes Set von Kennzahlen, Indikatoren oder Standards zu definieren, entweder für jede Risikoart oder jedes Prozesselement.

Nach Abschluss der umfassenden Risikoidentifikation folgt die Personalrisikomessung.



IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN

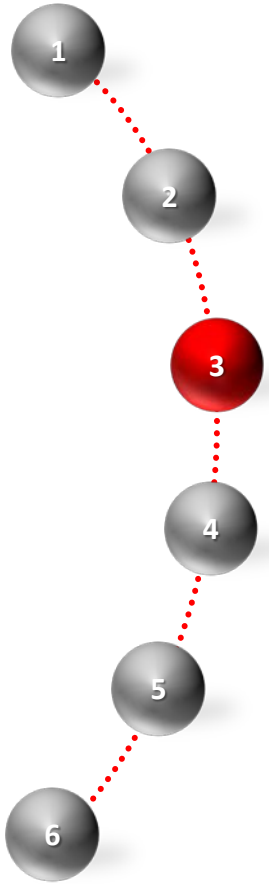
Beispiel 1: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Risikoarten (1/2)



	Quantitative Messgrößen (Beispiele)	Qualitative Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)
Engpassrisiko	▪ 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	▪ Zufriedenheit neuer Mitarbeiter nach Probezeitablauf	▪ 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	▪ Allgemeine Fluktuationsrate ▪ Fluktuationsrate kritischer Personengruppen ▪ Entwicklung durchschnittliche Vergütungen	▪ Arbeitszufriedenheit und Resignation	▪ 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
Anpassungs-risiko	▪ Personalentwicklungstage pro Mitarbeiter ▪ Anzahl Job-Rotationen ▪ Anzahl Mitarbeiter, die länger als fünf Jahre in ihrer Funktion sind	▪ Index Veränderungsbereitschaft ▪ Unternehmenskultur-Fit	▪ Existenz klarer Kompetenzprofile ▪ Anteil Mitarbeiter, die dem Kompetenzprofil entsprechen ▪ Anteil strategieorientierter Personalentwicklung ▪ Anzahl der durchgeführten Transfergespräche mit Vorgesetzten ▪ Anzahl Arbeitsmarktfähigkeits-Checks

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN

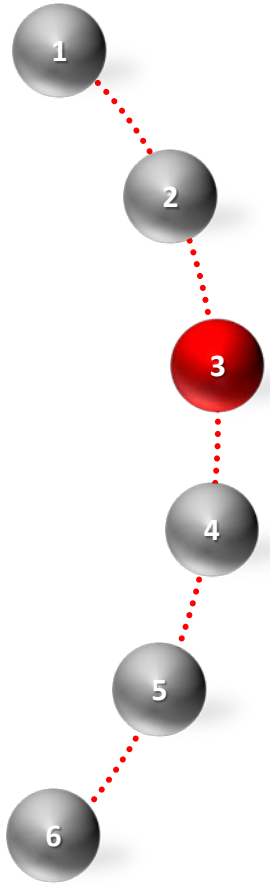
Beispiel 1: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Risikoarten (2/2)



	Quantitative Messgrößen (Beispiele)	Qualitative Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)
Motivations-risiko	▪ Wertschöpfung/Ebit pro Mitarbeiter ▪ Anteil innerlich Gekündigte ▪ Anzahl Frauen in verschiedenen Führungsstufen ▪ Anteil Weiterbildung ältere Mitarbeiter ▪ Entwicklung Pensionierungsalter ▪ Absenzquote (ohne Langzeitabsenzen) ▪ Aufwandsentwicklung für betriebliches Gesundheitswesen	▪ Commitment-Index ▪ Kenntnis der Unternehmensziele durch Mitarbeiter	
Integritäts-risiko	▪ Anzahl Verstöße gegen Regelungen ▪ Anzahl Fälle physischer Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz	▪ Vertrauensindex	▪ Unbedenklichkeitsbescheinigungen Vorgesetzte

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN

Beispiel 2: Kennzahlen, Indikatoren und Standards für Prozesselemente



HR-Kern-prozesse	Employer Branding & Sourcing	Rekru-tierung & On-Boarding	Personal-einsatz & Arbeitszeit-manage-ment	Compen-sation & Benefits	Perfor-mance-manage-ment	Karriere- & Nachfolge-manage-ment	Kompe-tenz-manage-ment	Learning-manage-ment	Gesund-heits-manage-ment	Change Manage-ment
Kosten	Image-kampag-nenbudget	Kosten pro Neuzugang	Zeitarbeits-kosten	Lohn- und Gehalts-kosten	K			Höhe Weiter-bildungs-budget	Kosten für Gesundheits-manage-ment	Change-Maß-nahmen-budget
Zeit	Zeit für Personal-forschung	Zeit für Stellen-besetzung	Geleistete Über-stunden	Zeit fü Anp vo g				ür	Gesund-heitsquote	Zeit für Manage-ment Audits
Quantität	Anzahl Stellen-anzeigen	Anzahl der Neu-zugänge	Arbeits-produk-tivität						Anzahl be-triebsärztl. betreuter MA	Anzahl Manage-ment Audits
Qualität	Rating für geeignete Personal-berater	Beurteilung Einstellungs-verfahren	Beurteilung Work-Life-Balance	h Ar					Bewertung Vorsorge-programm	Index Ver-änderungs-bereitschaft
Reaktion	Bewertung Karriere-Website	Ergebnisse Austritts-analyse	Zufrieden-heitswert zu Arbeits-zeitmodellen	Zufrie heitswe Benefits				den-swert zu ern-software	Zufrieden-heitswert zu „Fit for working“	Zufrieden-heitswert zu Change Projekten
Rechts-sicherheit	Vorgaben für Kandidaten-ansprache	Aktualität der Vertrags-werke	Existenz Zeiter-fassungs-system	Transparenz der Gesamt-vergütung	Existenz Betriebsver-einbarung	Betriebsver-einbarung	tenz Betriebsver-einbarung	Existenz Betriebsver-einbarung	Arbeit-nehmer-schutz	Existenz Betriebsver-einbarung

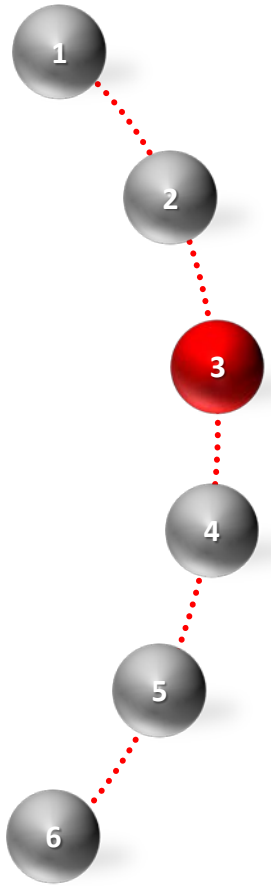
Pro Prozesselement gibt es eine Vielzahl von Messgrößen, Indikatoren und Standards.

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.

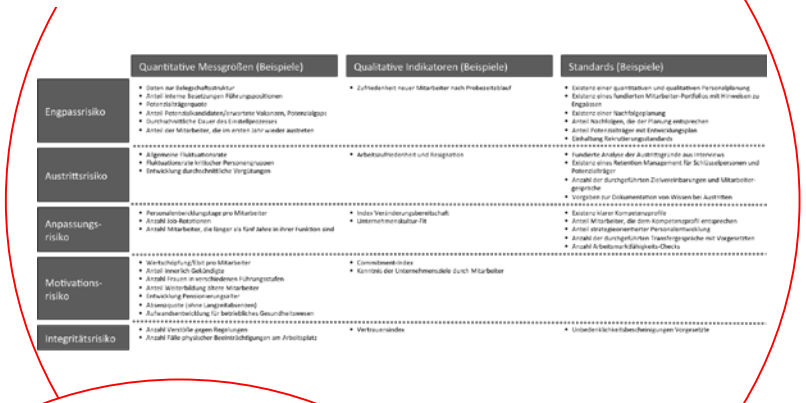
IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN

Personalrisikomessung: Aufgaben des HR Risk Managers

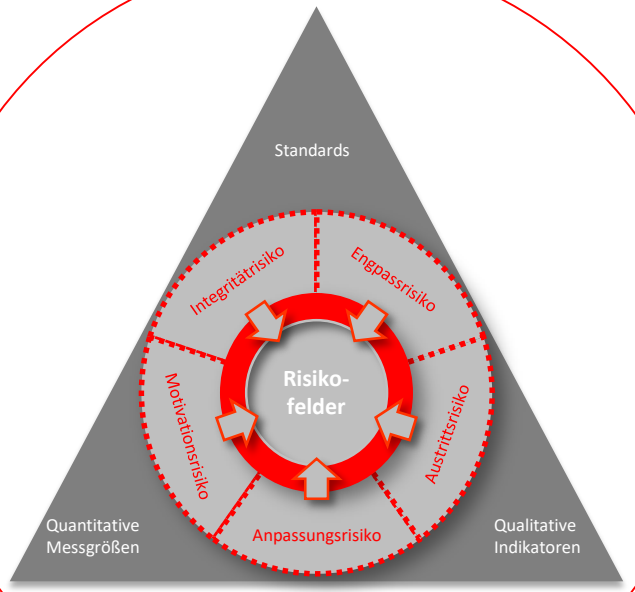


- Definition eines Sets an geeigneten Kennzahlen in Abhängigkeit der Risikoschwerpunkte des Unternehmens, weiterer qualitativer Elemente, Standards und Indikatoren (z. B. Ergebnisse von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen) in Zusammenarbeit mit dem Personalcontrolling
- Auswahl einer überschaubaren und 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

Messgrößen

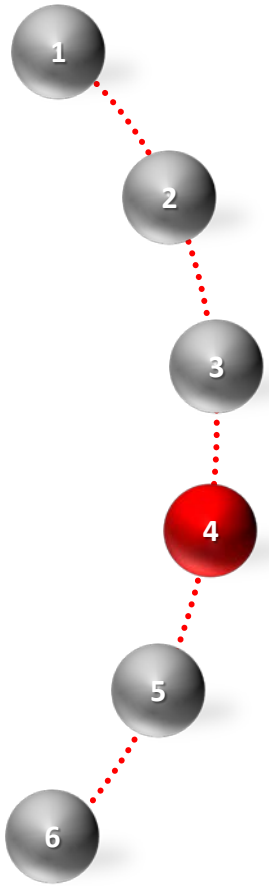


	Quantitative Messgrößen (Beispiele)	Qualitative Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)
Engpassrisiko	• Daten zur Belegschaftsstruktur • Anteil interne Besetzungen Führungspositionen • Potentialträgerquote • Anteil Potentialkandidaten/erwartete Vakanzen, Potenzialgaps • Durchschnittliche Dauer des Einstellprozesses • Anteil der Mitarbeiter, die im ersten Jahr wieder austreten	• Zufriedenheit neuer Mitarbeiter nach Probezeitablauf	• 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 Potentialträger mit Entwicklungsplan • Einhaltung Rekrutierungsstandards
Austrittsrisiko	• Allgemeine Fluktuationsrate • Fluktuationsrate kritischer Personengruppen • Entwicklung durchschnittliche Vergütungen	• Arbeitszufriedenheit und Resignation	• fundierte Analyse der Austrittsgründe aus Interviews • Existenz eines Retention Management für Schlüsselpersonen und Potentialträger • Anzahl der durchgeführten Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche • Vorgaben zur Dokumentation von Wissen bei Austritten
Anpassungs-risiko	• Personalentwicklungstage pro Mitarbeiter • Anzahl Job-Rotationen • Anzahl Mitarbeiter, die länger als fünf Jahre in ihrer Funktion sind	• Index Veränderungsbereitschaft • Unternehmenskultur-Fit	• Existenz klarer Kompetenzprofile • Anteil Mitarbeiter, die dem Kompetenzprofil entsprechen • Anteil strategieorientierter Personalentwicklung • Anzahl der durchgeführten Trainingsgespräche mit Vorgesetzten • Anzahl Arbeitsmarktfähigkeits-Checks
Motivations-risiko	• Wertschöpfung/Kopf pro Mitarbeiter • Anteil innerhalb Gehaltsgitter • Anzahl Frauen in verschiedenen Führungsstufen • Anteil leistungsbezogene Mitarbeiter • Entwicklung Pensionierungsalter • Abwesenheitsquote (ohne Langzeitabsenzen) • Aufwandbereitschaft für betriebliches Gesundheitswesen	• Commitment-Index • Kenntnis der Unternehmensziele durch Mitarbeiter	
Integritätsrisiko	• Anzahl Verstöße gegen Regelungen • Anzahl Fälle physischer Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz	• Vertrauensindex	• Unbedenklichkeitsbescheinigungen Vorgesetzte



IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN

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



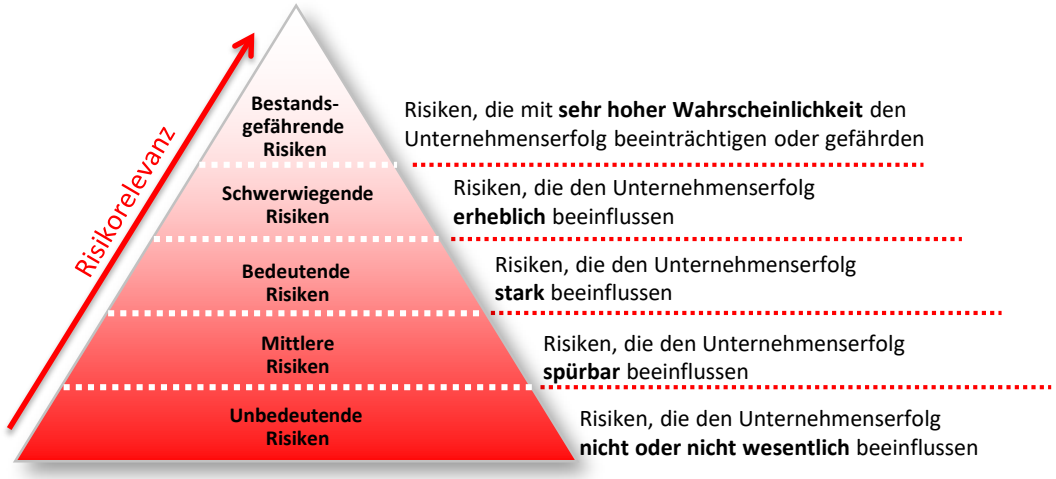
Die identifizierten Personalrisiken müssen bezüglich ihrer Relevanz, Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellen Auswirkungen auf die Wertschöpfung und den nachhaltigen Unternehmenserfolg bewertet werden.

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.

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

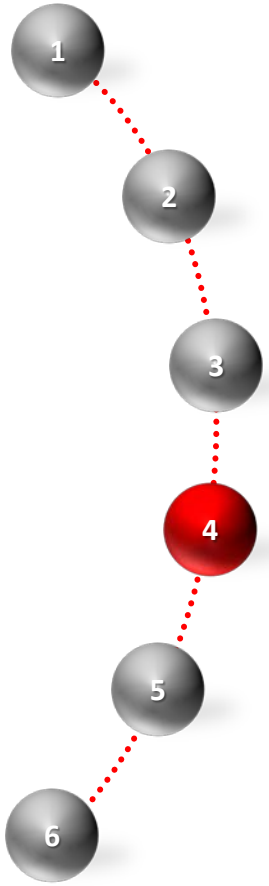
ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN

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



Inakzeptabler Bereich
→ proaktive Risikosteuerung zwingend erforderlich

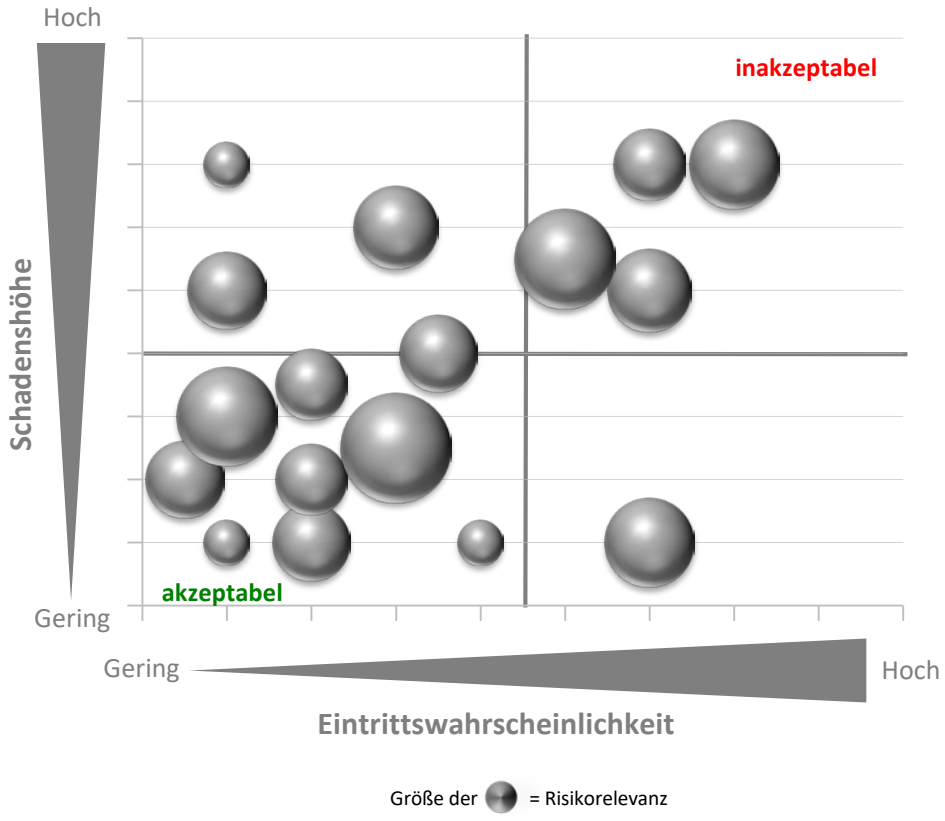
- hohe Risikorelevanz
- hohe Eintrittswahrscheinlichkeit
- hohes Schadenpotenzial

Kritischer Bereich
→ proaktive Risikosteuerung empfehlenswert/erforderlich

- hohe Risikorelevanz
- mittlerer/hohe Eintrittswahrscheinlichkeit
- mittlerem/hohem Schadenpotenzial

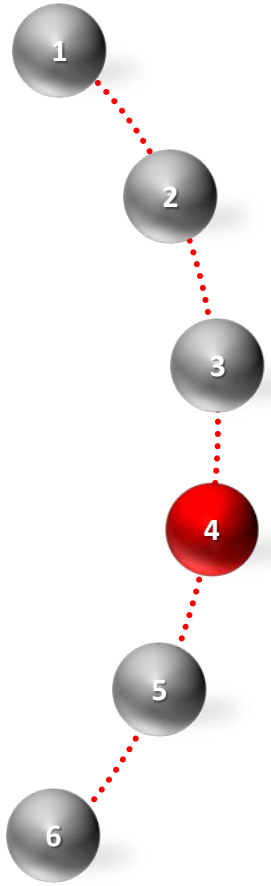
Akzeptabler Bereich
→ proaktive Risikosteuerung empfehlenswert

- geringe Risikorelevanz
- geringe Eintrittswahrscheinlichkeit
- Geringes Schadenpotenzial



BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN

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



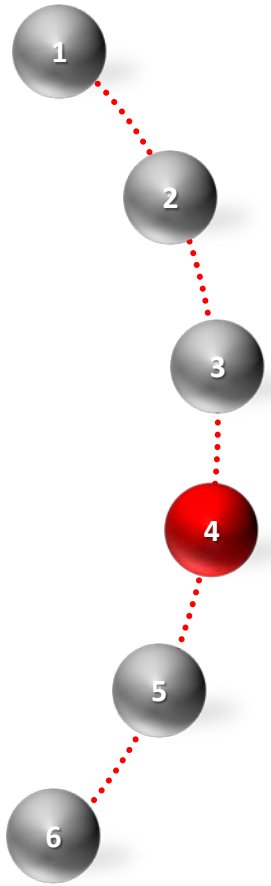
HR-Prozess	
Prozessbeschreibung	
Risikocluster	

Risikobezeichnung	Risikodefinition/-beschreibung	Risikoursache	Risikoverantwortlicher

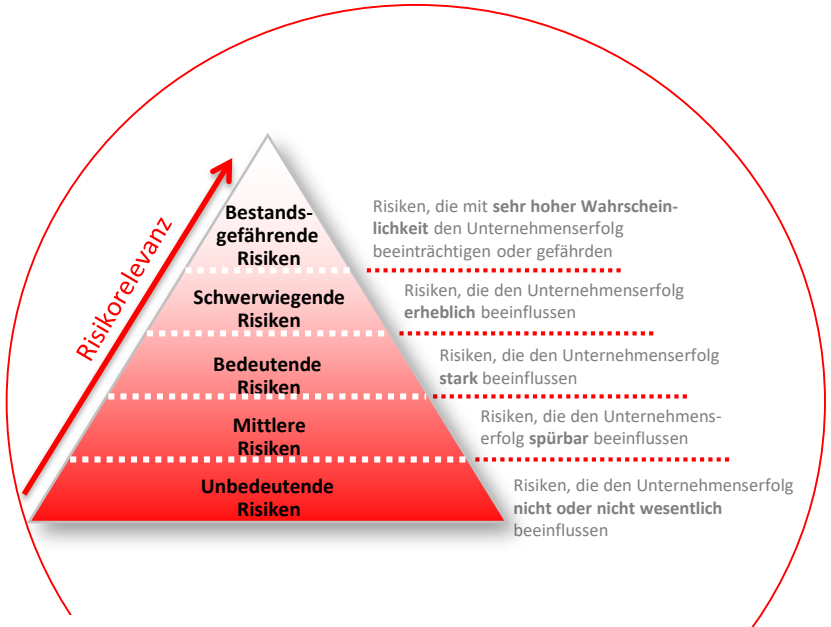
	Risikorelevanz	Eintrittswahrscheinlichkeit	Potenzielle Auswirkungen/Schadenshöhe	Anmerkungen/Begründung

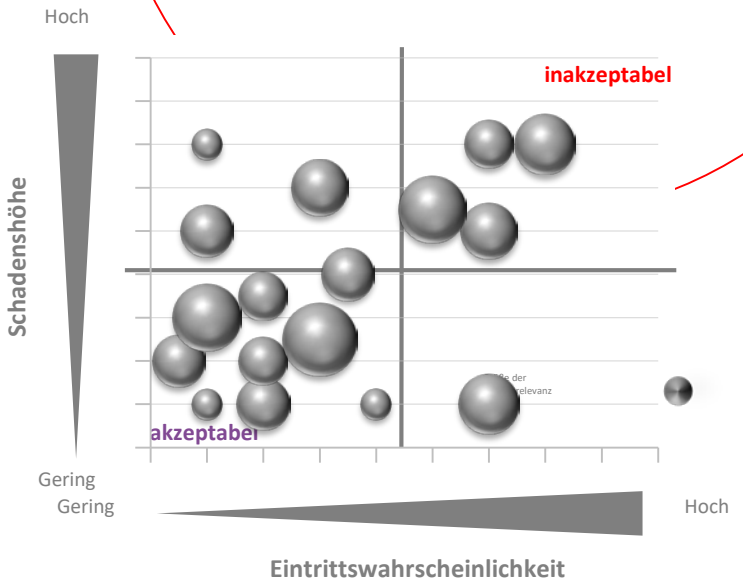
BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN

Personalrisikobewertung: Aufgaben des HR Risk Managers



- 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





INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

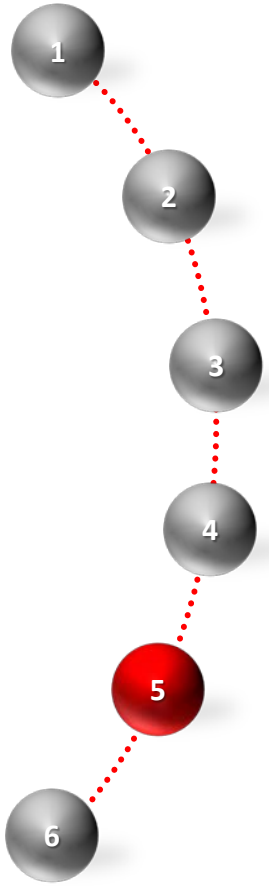
ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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 Personalrisikostrategie vermieden, reduziert oder bewusst eingegangen werden soll.

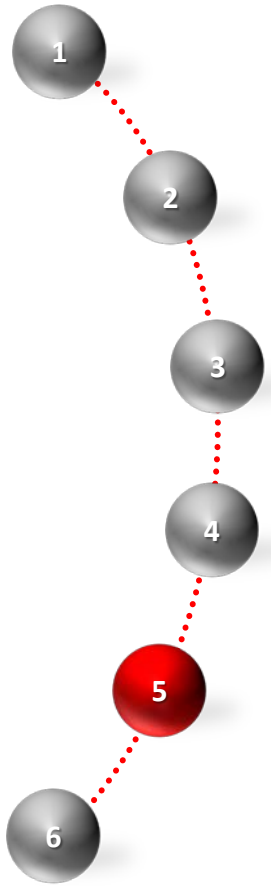
Der Schlüssel, um den Personalrisiken zu begegnen, liegt in integrierten, nachhaltigen Lösungen, die alle relevanten, personalwirtschaftlichen Bereiche abdecken. Deshalb werden in der Praxis meistens mehrere Risikosteuerungsmaßnahmen zu einem Bündel zusammengefasst. Nur wenn mehrere Aktivitäten und Instrumente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

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

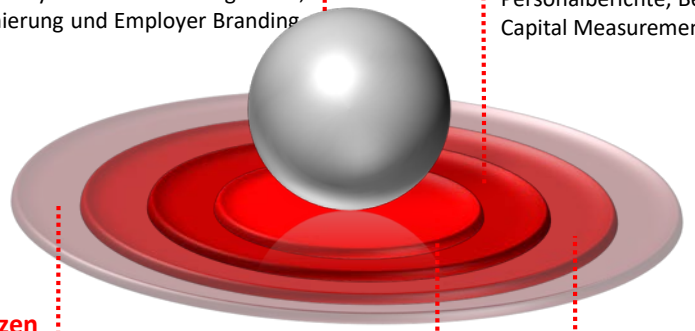
Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen und Instrumenten, die zur Risikosteuerung auf- und eingesetzt werden können.



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.



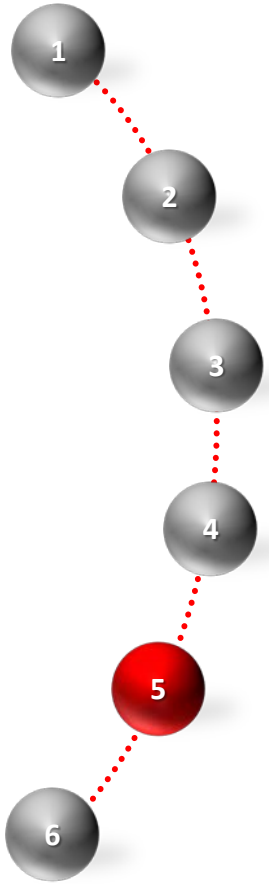
HR Karriere & Kompetenzen
HR Karrieremodell, HR Kompetenzmodell, HR Curriculum, HR Business Partner Academy, HR Executive Recruiting, HR Interim Management.

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 Newplacement von Mitarbeitern.

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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



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.

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

» 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

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

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

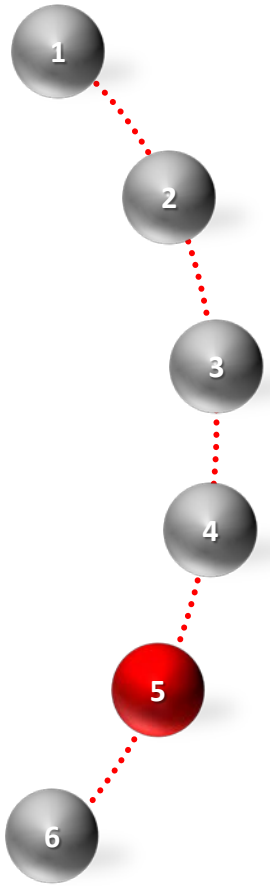
» Durchführung einer Analyse der Motivations-/Demotivationsfaktoren der Retention-Zielgruppe

» 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

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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



2. Rekrutierungs-Maßnahmen

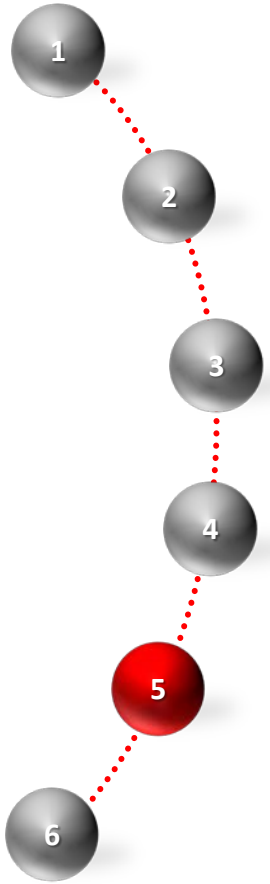
- Rekrutierung verstärkt auch über soziale Netzwerke
- Platzierung in allen wichtigen Job-Börsen
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Hochschulen (Vergabe durch Lehr- oder Entwicklungsaufträgen, Durchführung von Bewerber- oder Produkt-Workshops, etc.)
- Entwicklung eines Werkstudenten-Programms für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

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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



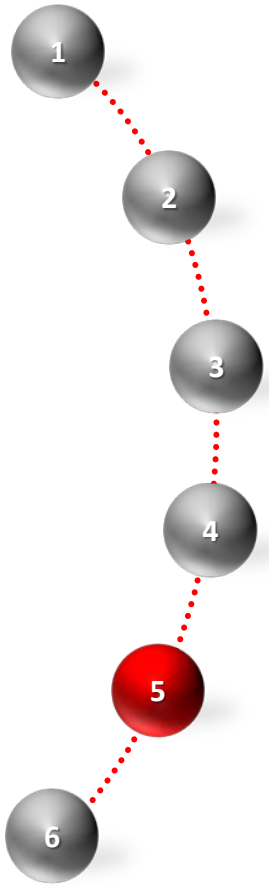
Risikobezeichnung	
Risikodefinition/-beschreibung	
Risikocluster	

Maßnahmenbündel	Maßnahmenbezeichnung	Maßnahmendefinition/-beschreibung	Maßnahmenverantwortlicher

Beschreibung IST-Zustand	Beschreibung ZIEL-Zustand	Datum IST-Zustand	Datum ZIEL-Zustand

PERSONALRISIKOÜBERWACHUNG UND HR RISK REPORTING

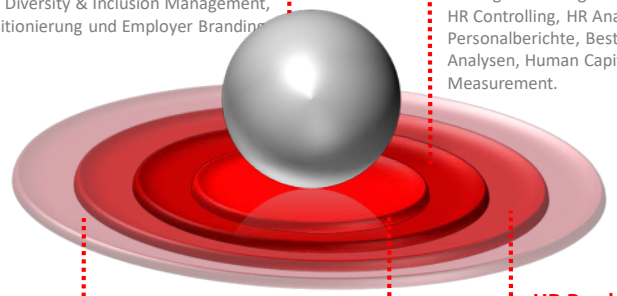
Personalrisikosteuerung: Aufgaben des HR Risk Managers



- 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



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.

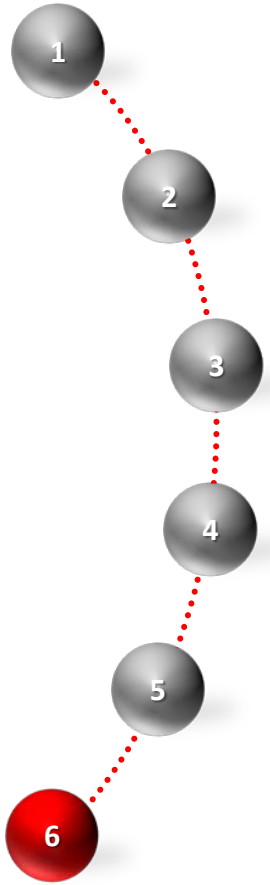
HR Karriere & Kompetenzen
HR Karrieremodell, HR Kompetenzmodell, HR Curriculum, HR Business Partner Academy, HR Executive Recruiting, HR Interim Management.

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.

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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



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 softwareunterstützt 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.

Personalrisikoüberwachung

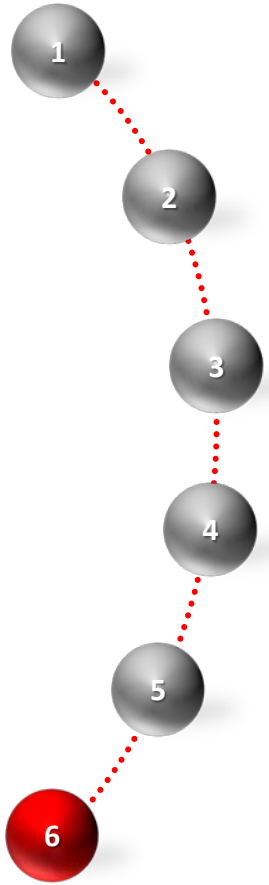
Im letzten Schritt werden Maßnahmen, Instrumente und Prozesse zur Verfolgung der Risikoentwicklung und zur Wirksamkeit der getroffenen Aktivitäten definiert. Dies soll dazu dienen, Maßnahmen nachzubessern, neue Instrumente einzuführen oder Prozessoptimierungen vorzunehmen, sofern nicht das geplante Ergebnis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

Typische Instrumente für die Erfolgskontrolle sind:

- 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

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

Beispiel: Personalrisikoberichterstattung bei BMW (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:

» zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfelds,

» Förderung und Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit,

» Qualifizierung,

» Stärkung des Bewusstseins der Mitarbeiter für die Eigenverantwortung bei der individuellen Zukunftsvorsorge und

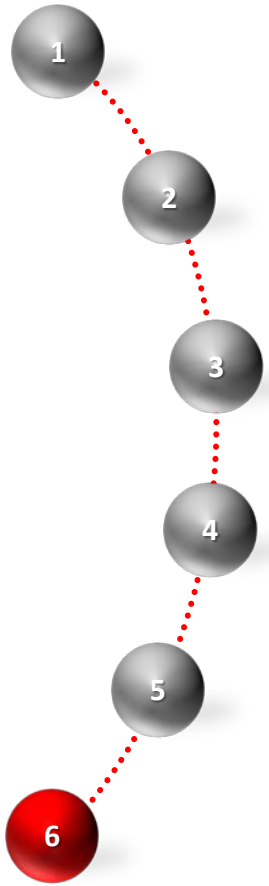
» individuelle Lebensarbeitszeitmodelle für Mitarbeiter.

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.

Quelle: Geschäftsbericht der BMW-Group 2010.

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

Beispiel: Statusberichterstattung bei BMW (2/4)



Status der Nachhaltigkeitsziele im Bereich „Mitarbeiter“

- Berichtsauszug -

Berichtsumfang und -inhalte

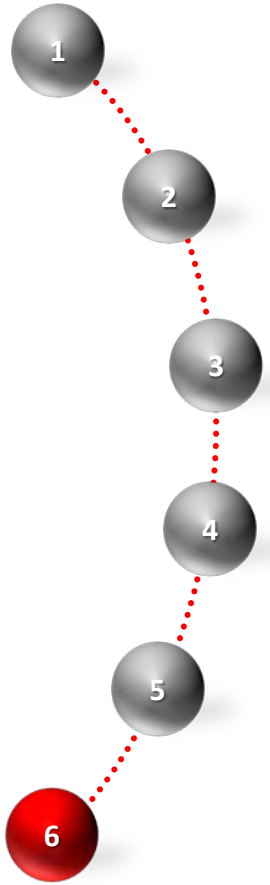
Strategische Ziele	Maßnahmen	Termin	Status Juni 2011	Erfüllungsgrad
Attraktiver Arbeitgeber				
Weiterentwicklung des Führungsmodells	Messung der exzellenten Führung mittels High Performance Organization Index (HPO-Index)	2010	Geplante Maßnahme bis 2011 für den HPO-I war die Abbildung der Istwerte durch 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.	100 %
Mitarbeitergewinnung und Ausbildung				
Anpassung der Ausbildung an neue technische Herausforderungen	Ergänzung der Ausbildungsinhalte um Zukunftstechnologien (Stichwort project i)	Verschoben 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).	75 %
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 %

100 % 75 % 50 %

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht der BMW-Group 2010.

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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



- Berichtsauszug -

Neue Ziele im Bereich „Mitarbeiter“

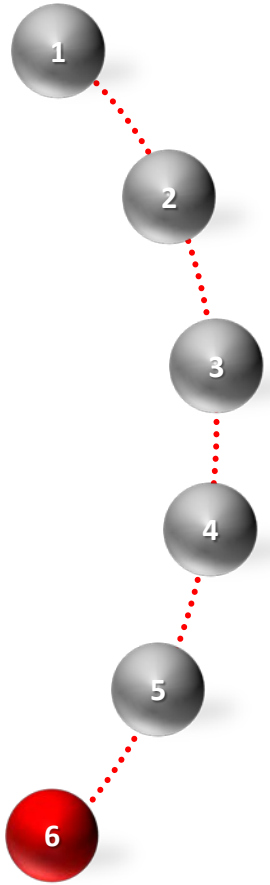
Berichtsumfang und -inhalte

Strategische Ziele	Maßnahmen	Termin
Attraktiver Arbeitgeber		
Attraktiver Arbeitgeber bleiben: Top 3 bei Ingenieuren und Wirtschaftswissenschaftlern, Top 7 bei Informatikern	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.	2011
Weltweit einheitliche Vergütungsphilosophie und -systeme zur Abbildung des Prinzips Leistung und Gegenleistung	Implementierung der weltweiten Vergütungsrichtlinie und des internationalen Bonussystems in allen Gesellschaften	2011
Mitarbeitergewinnung und Ausbildung		
Führungskräftequalifizierung zum Aufbau von Führungspersönlichkeiten, die das Unternehmen wertschöpfend und im Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung gestalten	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 %.	2012
Internationalisierung des Trainingsangebots	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).	2011
Implementierung von Corporate Volunteering	– Das im 4. Quartal 2010 im Nachhaltigkeitsboard genehmigte Corporate-Volunteering-Rahmenkonzept ist weiter auszudetaillieren und umzusetzen. – Für 2011 ist mindestens ein Pilotstandort zur Etablierung von Corporate-Volunteering-Aktivitäten geplant.	2011

Quelle: Nachhaltigkeitsbericht der BMW-Group 2010.

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

Beispiel: Bestehende und neue strategische Ziele bei BMW (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 Arbeitsschutz-managementsystemen

» 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“

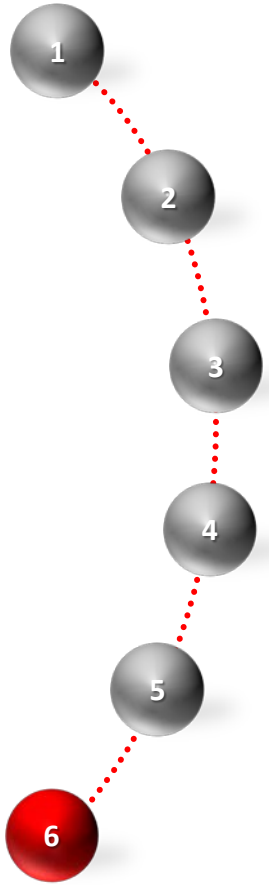
④ **Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit/demografischer Wandel**

» Senkung der Unfallhäufigkeitsrate in 2010 von 3,6 auf unter 2,5 je 1 Mio. geleistete Arbeitsstunden

» Sicherung und Erhalt der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING

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 Maßnahmen-dokumentation

Risikobezeichnung	
Risikodefinition/-beschreibung	
Risikocluster	

Maßnahmenbündel	Maßnahmenbezeichnung	Maßnahmendefinition/-beschreibung	Maßnahmenverantwortlicher

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
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)	Verschoben 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	
Erhalt und zielorientierte Weiterbildung von Kompetenzen im Unternehmen	Aufbau eines systematischen Kompetenzmanagement		ement dient dazu, bestehende Mit- lifizieren und einzusetzen, um Bewältigung zukünftiger 10 lag der Fokus auf der ompetenzmanage- Schritt ist inzwischen Einkauf, Vertrieb benfalls Projekte t bzw. durchge- enzmanagement abschiedet.	

100 %

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

HR TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT

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.

HR TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT

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 risiko-adäquate Reaktionen der Entscheidungsträger im täglichen Unternehmensgeschehen zuzulassen und zu unterstützen.

- In seiner Grundkonzeption der Gestaltung muss es dem gesamten ressourcen-orientierten 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 vor-handenen 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 vorhandenen ist - durch erfahrene externe Spezialisten begleitet werden: In der Personalarbeit und/oder im Risiko-management erfahrene externe Berater, Vordenker und Praxisprofis bringen Trend-informationen, 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.

INHALT

STUDIENERGEBNISSE: SCHLECHTE NOTEN FÜR DEN RISIKOBEREICH PERSONAL
Seiten 3-6

ERWEITERUNG DES HR-ROLLENPROFILS UM HR RISK MANAGEMENT
Seiten 7-9

AUFGABEN EINES HR RISK MANAGEMENTS
Seiten 10-13

PERSONALRISIKOPOLITIK UND PERSONALRISIKOSTRATEGIE
Seiten 14-20

IDENTIFIKATION UND MESSUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 21-27

BEWERTUNG UND STEUERUNG VON PERSONALRISIKEN
Seiten 28-31

ÜBERWACHUNG VON PERSONALRISIKEN UND HR RISK REPORTING
Seiten 32-44

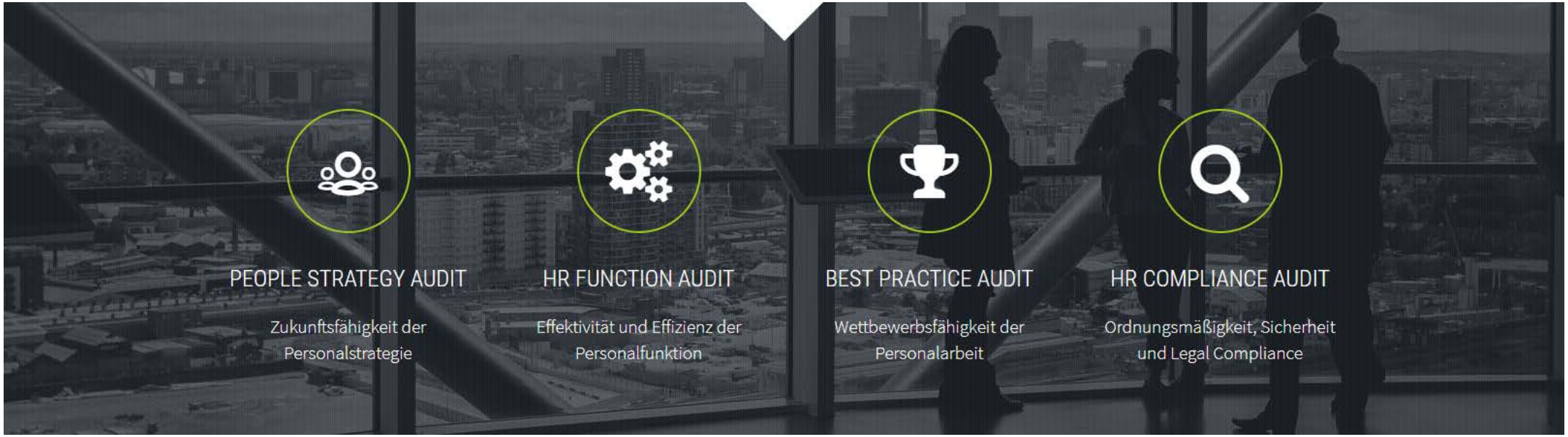
TRANSPARENZ DURCH HR RISK MANAGEMENT AUDIT
Seiten 45-47

CHANGELEADERS – ÜBER UNS
Seiten 48-53

ANGEBOTS-MIX UNTERSCHIEDLICHER HR AUDIT-TYPEN

Je nach Zielsetzung bietet CHANGELEADEADERS ein passgenaues Audit an. Dazu kombinieren wir die Kompetenzen aus den Practice Groups People/HR Management, Arbeitsrecht/Datenschutz und Revision/Audit.

MIX UNTERSCHIEDLICHER "HR-AUDIT"-TYPEN



Zielsetzung, Prüfungsplan und Vorgehensweise werden individuell abgestimmt.

CHANGELEADERS PORTFOLIO

Consulting Boutique for Transformation & Change

- BUSINESS MODEL INNOVATION
- STRATEGY & MISSION PROCESSES
- AGILE BUSINESS STEERING WITH OKR
- STRATEGIC MARKETING EXPERIENCE
- WORLD-CLASS PRODUCT MANAGEMENT
- B2B SALES OPTIMIZATION

- JOB ARCHITECTURE DESIGN
- JOB CATALOGUE OPTIMIZATION
- JOB FAMILY CONCEPT DESIGN
- JOB LEVELING INNOVATION
- AGILE ORGANIZATION DEVELOPMENT WITH OKR
- HR AUDIT

- OKR SOFTWARE & TOOLS
- ENTERPRISE GAMIFICATION
- DIGITAL HR TRANSFORMATION
- HR-IT SYSTEMS SELECTION & IMPLEMENTATION SUPPORT
- HR GOES CLOUD
- DATA PROTECTION (GDPR/EU-DSGVO)

- LEADERSHIP 4.0 WITH OKR
- LEADERSHIP EFFECTIVENESS
- CHANGE COACHING
- MY TALENT CANVAS
- TALENT EXPERIENCE RADAR
- CAREER MODEL DESIGN
- SUCCESSION PLANNING
- HR RISK MANAGEMENT

- CHANGE COMMUNICATION
- INTERNAL/HR COMMUNICATION
- EMPLOYER BRANDING

PROFILE

- Established in 2018
- Team of renowned thought leaders and experts in their professional disciplines
- Well-rehearsed team working together in different set-ups since many years
- Most of our projects have an international scope
- Many of our consultants work on projects abroad - globally

CHANGE LEADERS

CHANGELEADERS MISSION

Zukunft gestalten – Menschen begeistern – Organisationen bewegen

Wir wollen dazu beitragen, Innovationen und Verbesserungen voran zu treiben. Unsere Auftraggeber sind alle diejenigen, die in ihren Organisationen etwas verändern wollen und an nachhaltigen, zukunftsfähigen Lösungen interessiert sind – ob in der Konzern-, Sparten- oder Regionalleitung oder in den Fachbereichen wie Entwicklung, Operations, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen, IT und Personal.

Wir begleiten unsere Kunden nicht nur in dynamischen Wachstumsphasen, sondern auch in schwierigen Merger- und Restrukturierungssituationen. Dabei bringen wir unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Global Playern, großen Multinationals und Hidden Champions ebenso wie mit Mittelständlern und Organisationen des öffentlichen Sektors ein.

Die meisten unserer Kundenprojekte haben eine internationale Reichweite. Und in vielen Fällen unterstützen unsere international erfahrenen Berater oder langjährige Netzwerkpartner auch die lokale Implementierung vor Ort.

WIR GESTALTEN ZUKUNFT

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Visionen und richten Geschäftsmodelle, Strategien, Organisationen, Prozesse und Systeme zukunftsfähig aus.

WIR BEWEGEN MENSCHEN UND ORGANISATIONEN

Dabei stehen Menschen mit ihren Ideen, Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen ebenso im Mittelpunkt wie ihr Zusammenspiel im Rahmen einer modernen Arbeitsorganisation.

CHANGELEADERS STYLE

GANZHEITLICHE SICHTWEISE

Experten mit ausgewiesener Strategie-, Organisations-, HR-, Kommunikations- & Digital-Kompetenz

INTERNATIONALE ERFAHRUNG

Weltweiter Einsatz sehr erfahrener Praxisprofis mit globaler Leadership- & Projektverantwortung

MACHER-MENTALITÄT

Unternehmerische Fokussierung auf nachhaltige Ergebnisse in Wachstums-, Merger- und Restrukturierungsphasen

INNOVATIONSGEIST

Lösungsorientierte Game Changer mit großer Leidenschaft für Innovation und Lust auf digitale Zukunft

BEST PRACTICE RESEARCH

Evidenzbasiertes Arbeiten auf Basis von Trendanalysen, Smart Practices und wissenschaftlichen Erkenntnissen

SMARTER METHODEN-MIX

Intelligente Kombination agiler und klassischer Methoden mit digitalen und analogen Collaborations-Formaten.

PERFORMANCE PARTNERSHIP

Excellence, Diversity, Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung in der internen wie externen Zusammenarbeit

PEOPLE FIRST

Führungskräfte und Mitarbeiter im Zentrum digitaler Transformation und agiler Organisationsentwicklung

CHANGELEADERS KONTAKT

Ort und Datum

Stuttgart, 12/2018

(überarbeitete Fassung)

Berater

Nicole Fabig-Grychtol

changeleaders gmbh

www.changeleaders.de

Kontakt:

nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using any of the documents. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2018