

PERSONALRSIKOMANAGEMENT ALS UNTERSCHÄTZTES THEMA IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes zur Situation in
deutschen Aufsichtsräten

Jan-Paul Giertz, Hans-Böckler-Stiftung
Prof. Dr. Thomas Berger, DHBW Stuttgart

Zielsetzung

- Im Vortrag wird gezeigt, warum Personalrisiken aus Unternehmens- wie auch aus Beschäftigtensicht ein wichtiger, aktuell unterschätzter Teil des Risikomanagements und des strategischen Management sind.
- Es wird gezeigt, wie die Betrachtung der Personalrisiken mit der Unternehmensstrategie verbunden werden kann und welche Bedeutung dies momentan im Aufsichtsrat einnimmt.
- Dazu wird darauf eingegangen, wie die Steuerung der Personalrisiken durch Initiativen des Aufsichtsrates (und dort speziell der Arbeitnehmervertretung) geschehen kann.
- Basis sind selbst gewonnene empirische Erkenntnisse aus Interviews und einer Befragung von Mitgliedern des Aufsichtsrats (Arbeitnehmervertretung und Kapitalvertretung).

1. Bedeutung und Kontext von Personalrisiken heute
2. Personalrisikokonzeptionen
3. Personalrisikomanagement und Personalrisiken aus Sicht des Aufsichtsrats

1. Bedeutung und Kontext von Personalrisiken heute
2. Personalrisikokonzeptionen
3. Personalrisikomanagement und Personalrisiken aus Sicht des Aufsichtsrats

Personalrisikomanagement als Thema der Unternehmensführung



Steigende Relevanz von personalpolitischen Fragestellungen und wachsende Bedeutung wirksamer und anforderungsgerechter Personalstrategien



Veränderte normative und auch regulative Rahmenbedingungen



„Beschäftigte sind mehr als ein Kostenfaktor“. Unterschätzte und zugleich (u.a. digitalisierungsbedingt) zunehmende Quantifizierbarkeit

Steigende Bedeutung personalpolitischer Themen: einige Gründe



Qualifiziertes Personal wird (nicht nur) aus demografischen Gründen zum Engpass- oder sogar Risikofaktor in der Transformation

Sinn und Führung. Kultur- und Wertewandel und seine Implikationen in Bezug auf Recruiting, Retention und Motivation

Change und beteiligungsorientierte Gestaltung von kontinuierlichem sowie aber auch disruptivem Wandel

Innovation. Personalmanagement gewährleistet und steuert Verfügbarkeit von Wissen, Innovation und Wissenstransfer.

Diversity ist keine Frage der Political Correctness mehr, sondern unhinterfragte gesellschaftspolitische Anforderung.

Nachhaltigkeit: Als gesellschaftspolitische Aufgabe an den Nahtstellen zwischen Unternehmensinteresse, Beschäftigteninteresse und Gesellschaft. Personal managt Zielkonflikte!

Veränderte normative und rechtliche Rahmenbedingungen

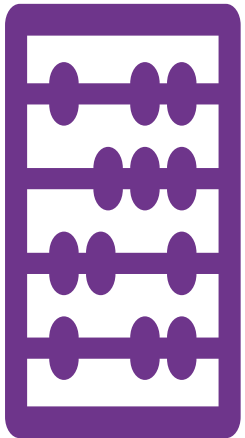
Unternehmen werden daran gemessen, wie sie die veränderten Anforderungen managen, etwa von Investoren, potenziellen Mitarbeiter*Innen, Kooperationspartnern in der Lieferkette, aber auch von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen. Es existieren inzwischen vielfältige Auditierungs- und Zertifizierungssysteme, aber auch anforderungsreiche gesetzliche Regeln:



- StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und –restrukturierungsgesetz u.a. verstärkte Informations- aber auch Entscheidungsrechte für den Aufsichtsrat – auch in Tochtergesellschaften von Konzernen
- FISG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz). Verstärkte und direkte Kommunikation zwischen RM und dem Aufsichtsrat insb. über nichtfinanzielle Aspekte sowie soziale und ökologische Fragestellungen
- soziale Taxonomie der Europäischen Union und auch das CSRD und ebenso korrespondierende Standardisierungsaktivitäten (etwa EFRAG und DSRCJ) stärken ESG im Reporting.

Transparenz und Digitalisierung verbessern Quantifizierbarkeit ...

... aber stellen zugleich neue Anforderungen an z.B. Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Arbeitsgestaltung. Die digitale Transformation hat Auswirkungen u.a. auf



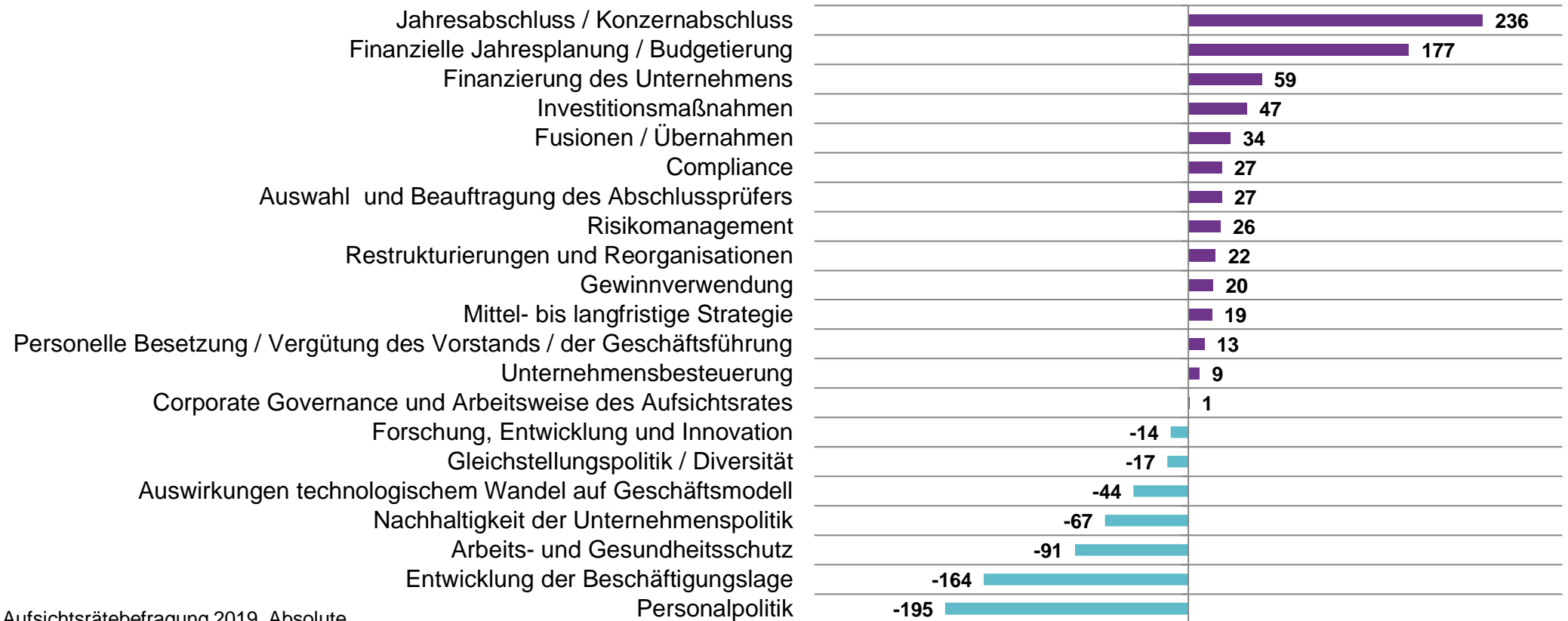
- die Art der Beschäftigung (z.B. Crowdfunding), ihre Substituierbarkeit und Effizienz
- die Gestaltung von Arbeit(z.B. mobile und hybride Arbeit, agile Teams) mit neuen Flexibilitätsmöglichkeiten und -anforderungen für/an Beschäftigte
- die Kreierung neuer Geschäftsmodelle deren Unternehmenswert zunehmend auf „intangible assets“ zurückzuführen ist,
- die Schaffung neuer Stellen mit neuen Belastungsfaktoren, aber auch Entlastungen im Bereich der repetitiven und gesundheitsschädlichen Tätigkeiten,

Neue Chancen für Beschäftigte (u.a. Selbstbestimmung, bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit) gehen mit neuen Risiken (u.a. Verlust an Autonomie, erhöhte intensive und extensive Belastungen, dauerhafter „Change“ Druck) einher.

New Work setzt veränderte Fähigkeiten der strategischen Arbeitsgestaltung, wirksame betriebliche Regulierungssysteme und vor allem exzellente Daten und Risikobeobachtungsmethoden voraus.

aber: Personalpolitik im AR deutlich unterbelichtet

Deutliche Diskrepanzen zwischen (tatsächlicher) Aufsichtsrats- und Arbeitnehmer-Agenda!



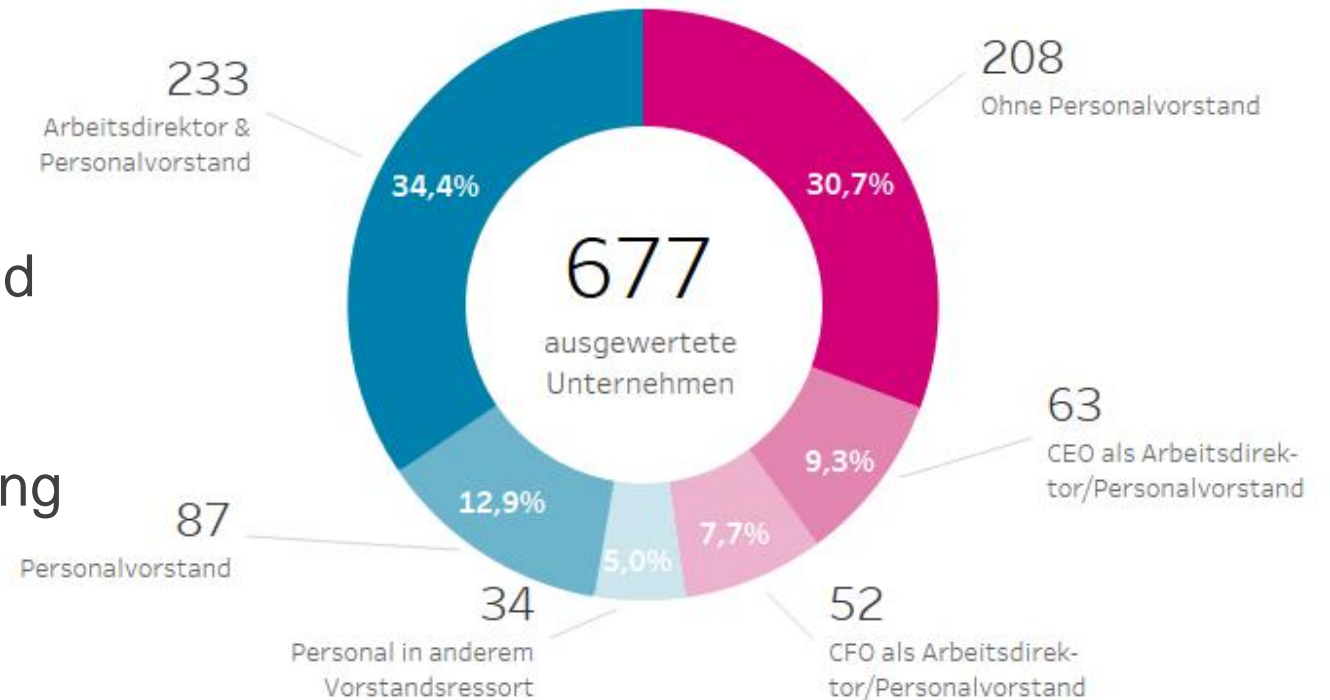
Quelle: HBS Aufsichtsrätebefragung 2019. Absolute Differenz (nach Nennungen)

und: beschränkte Strategiefähigkeit des Personalbereichs

Eigenständiges Personalressort 2019 nur in 47,3 % der mitbestimmten Unternehmen.

Weniger als 50 % der größeren Unternehmen besitzen eine explizite und verschriftlichte Personalstrategie.

Problem: Strategie und Risikobetrachtung können in der Unternehmensführung nicht sinnvoll unabhängig voneinander, d.h. unverbunden existieren (Gleißner/Moecke 2021).



Hintergründe nachzulesen in: Giertz 2021

kaum überraschend: Aufsichtsräte schwach in HR –Themen

Aufsichtsräten fehlt es

NEWS 05.03.2014 Kompetenzprofile



Haufe Online Redaktion



Bild: MEV Verlag GmbH, Germany

In den Aufsichtsräten der Dax 30 fehlen personwirtschaftliche Experten.

BEITRAG

HR1307269

www.aufsichtsrat.de

Aufsichtsräte und Beiräte brauchen mehr Personalkompetenz

Gabriele Sons

Steht der Mensch bei der Technisierung im Mittelpunkt oder nur im Weg? Die Antwort darauf ist nicht trivial, sie sollte in Diskussionen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand eine wichtige Rolle spielen. Technologische Umbrüche und Digitalisierung, gleichzeitig aber auch ARUG II, der neue Deutsche Corporate Governance Kodex und die Aktivitäten von Stimmrechtsberatern in Hauptversammlungen führen zu einer neuen Themen-gewichtung in der Aufsichtsratsarbeit. Der Personalkompetenz kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

I. Digitalisierung und technologischer Wandel als Ursachen veränderter Anforderungen

Viele Unternehmen durchlaufen derzeit große Veränderungen. Bedingt durch Digitalisierung, disruptive neue Wettbewerber, ein geändertes Umweltbewusstsein und eine instabile Weltpolitik müssen schnell neue technologische Lösungen gefunden und erfolgreich umgesetzt werden.

II. Die veränderte Rolle des Aufsichtsrats

In diesem komplexen Prozess haben Aufsichtsräte eine herausragende Bedeutung. Sie müssen die Personalstrategie ihrer Unternehmen hinterfragen und den Kulturwandel aktiv begleiten. Allzu leicht wird die digitale Transformation am Humankapital scheitern.

TALENT MANAGEMENT-KOMPETENZ IN AUFSICHTSRÄTEN
DAX 30, MDAX, SDAX

Status Review | Harald Ackerschott, Annika van Veen | März 2020

FINANCIAL EXPERTS ASSOCIATION E.V.

START VEREIN BLOGS LEITLINIEN MITGLIEDSCHAFT EVENTS KONTAKT ANMELDEN

Ist der Aufsichtsrat für Agilität und Transformation gerüstet?

17. Dezember 2018

Sieben Gründe für mehr HR-Expertise im Aufsichtsrat

Gastbeitrag unseres Mitglieds Jörg Rabe v. Pappenheim, München, 29.11.2018

Vor dem Hintergrund, dass die Aufgaben und die Verantwortung von Aufsichtsräten in der Vergangenheit bereits deutlich zugenommen haben, stellt sich heute die Frage, wie insbesondere die strategische Begleitung des Vorstandes in der dualistischen Unternehmensverfassung des deutschen Aktienrechts geleistet werden kann. Der Aufsichtsrat wurde zwar dem Wortlaut des § 111 Abs. 1 AktG nach ursprünglich als Überwachungsorgan konzipiert, seine Aufgaben gehen jedoch heute sehr viel weiter. Gefördert wird diese Entwicklung von der Tendenz der Regulatoren, die Unterschiede zwischen dualistischem und monistischem Modell der Unternehmensverfassung zu reduzieren. Die Rolle der Mitglieder des Aufsichtsrats nähert sich zunehmend an die Rolle von Non-Executive Directors im Board-Modell an.

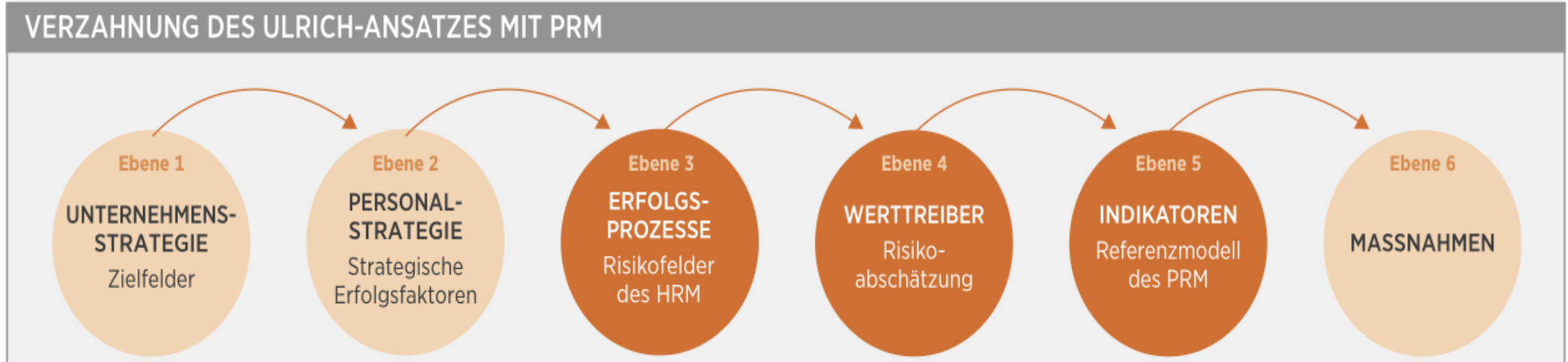
Die Marktbedingungen, unter denen Unternehmen heute operieren, haben sich im globalen Innovations- und Tempowettbewerb mit seinen disruptiven Effekten weiter verschärft. Die unvermeidbare digitale Transformation ist dabei nicht nur eine Technologie-, sondern eine Kulturfrage. Parallel hat sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. Arbeitgeberattraktivität wurde zum strategischen Erfolgsfaktor, um das erforderliche Personal zu gewinnen und zu halten. Mit der Digitalisierung verändert sich die Arbeitswelt rasant. Qualifizierungsoffensiven sind von Nöten, um die Skills und das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausschauend weiter zu entwickeln. Die klassische Arbeitsorganisation auf Basis der tayloristischen Grundidee ist längst an ihre Grenzen gestoßen. Agilität folgt gänzlich anderen Prinzipien. Um eine High-Performance-Organisation zu etablieren, muss man mit dem Vorstand neue Wege gehen. Hat der Aufsichtsrat die nötigen Kompetenzen, den Wandel zu begleiten?

Nicht zuletzt rückt das Überwachungsfeld der Personalentwicklung für den Vorstand selbst in den Fokus. Nachfolgeplanung, Auswahlprozesse, Vergütungssysteme, Leistungsfeedback sind

Inhalte

1. Bedeutung und Kontext von Personalrisiken heute
- 2. Personalrisikokonzeptionen**
3. Personalrisikomanagement und Personalrisiken aus Sicht des Aufsichtsrats

Von der Unternehmensstrategie zur Personalrisikosteuerung



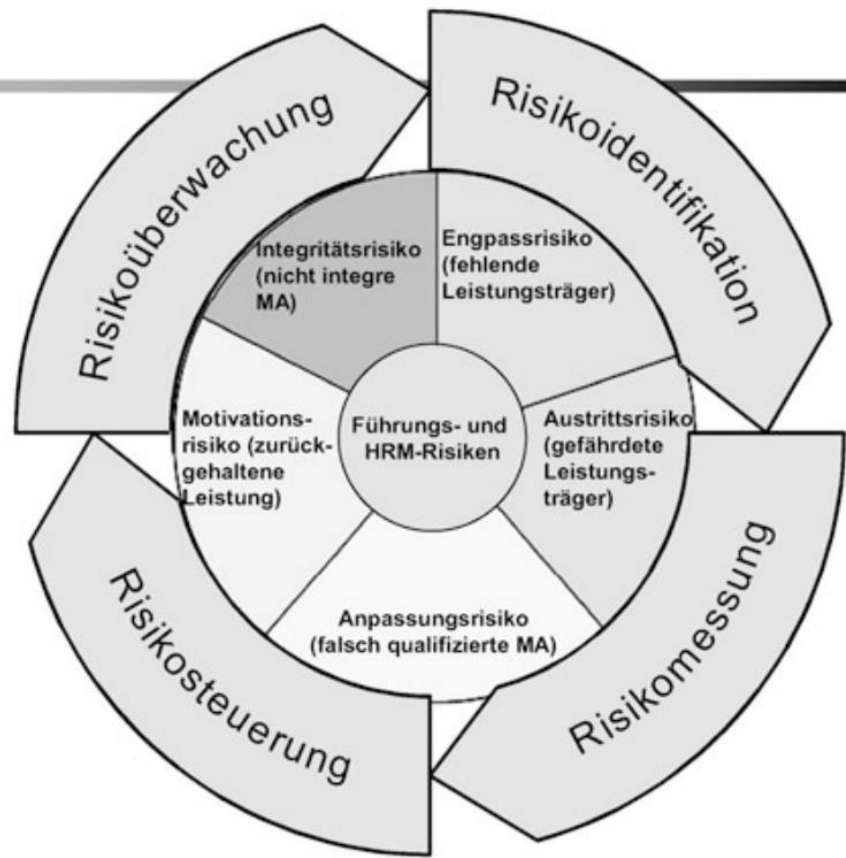
Quelle: Berger, Giertz, Reinhardt, Schütte 2021: Keine Personalstrategie ohne Personalrisikomanagement, in: Personalführung 5/2021, S. 54 (basierend auf Ulrich, Brockbank 2005: The HR value proposition, Brighton/MA)

Analyserahmen: Ackermann (1999)

Orientierung	Betrachtung	
	Personal	Personalmanagement
Ursachenorientierung	Risiken durch das Personal	Risiken des Personalmanagements
Wirkungsbezug	Risiken für das Personal	Risiken für das Personalmanagement

Analyserahmen: Kobi (2012)

Erweitertes Personalrisikomodell



Kobi 2012: Personalrisikomanagement, S. 8

Personalrisikoanalyse: Beispiel einer Relevanzeinschätzung

Risikofeld	Kritische Themen/Zielgruppen	Risikobeurteilung			
		marginal	zu beachten	kritisch	gravierend
Engpassrisiko	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Personalplanung muss im qualitativen Bereich vertieft werden – Engpässe in IT, bei Projektleitern und Controllern voraussehen – Lücken im Führungsnachwuchs in ein paar Jahren – klares Personalmarketingkonzept vorhanden – moderne Personalbeurteilungsinstrumente – professioneller Rekrutierungsprozess – Führungskräfte- und Nachfolgeplanung im Aufbau 		X		

Kobi 2012: Personalrisikomanagement, S. 12

Quantifizierung der Personalrisiken I Beispiel aus Kobi (2012: 20)

Eckdaten: 5.000 Mitarbeitende (500 Neuzugänge), 300 Millionen Gehaltssumme, 10 Prozent Fluktuation p. a.

Verhindertes Personalrisiko	Kostensparnis in Euro pro Jahr
Fehlrekrutierung (Um 20 Prozent reduziert auf 33 Prozent)	4 Millionen
Kündigung (Um 10 Prozent reduziert auf 25 Prozent) ¹	15 Millionen
Innere Fluktuation ¹ (Reduktion um 4 Prozent)	3 Millionen
Abwesenheit (Reduktion um 1 Prozent) ¹	3 Millionen
Schlechtes Kommittent (Verbesserung um 5 Punkte) ²	15 Millionen
Gesamtkosteneinsparung	ca. 40 Millionen

1) Entspricht 1 Prozent der Gehaltssumme

2) 5 Punkte entsprechen 1 Prozent der Gehaltssumme

Quelle: nach Kobi, 2012, S. 20

Quantifizierung der Personalrisiken II

Grunddaten		bester Fall	wahrscheinlichster Fall	schlimmster Fall	Erläuterung
Jahresgehalt Mitarbeiter (Grundgehalt)	in Euro je Monat	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	Ist-Daten
Rekrutierungszeit bis Einstellung neuer Mitarbeiter	in Monaten	3	5	10	Annahmen
Akquirierter Umsatz des Mitarbeiters letztes volles Jahr	in Euro/Monat	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	Ist-Daten
Umsatzausfall über ein Jahr		1 Monat Ausfall	3 Monate Ausfall	6 Monate Ausfall	Annahmen
Neuer Mitarbeiter kann nicht sofort die Umsätze des bisherigen Mitarbeiters akquirieren. Diese Umsätze sind für das Unternehmen entgangen.		40.000,00 €	120.000,00 €	240.000,00 €	Monate x (Umsatz/Monat)
Direkte Kosten für Ersatz					
Personalsuchkosten: externe Kosten (Standardkosten)	in Euro je Prozess	1.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	Ist-Daten
Personalsuchkosten: interne Kosten für Prozess	in Euro je Prozess	1.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €	Verrechnungssatz
--> ein Prozess heißt ein Bewerbungszyklus	Anzahl Prozesse	1	2	3	Annahmen
		2.000,00 €	14.000,00 €	34.500,00 €	=(extern+intern) x Anzahl
Kosten der Freistellung					
Mehrarbeit der Kollegen je Monat (mit Zuschlägen)	Euro/Monat	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	Erfahrungswerte
	Dauer	3	5	10	Annahmen
	Summe:	22.500,00 €	37.500,00 €	75.000,00 €	=Mehrarbeit x Dauer
Verlorene Produktivität (Umsatz) durch neuen Mitarbeiter					
Kosten der Mehrarbeit durch Kollegen (% Mehrarbeit) nach der Einstellung					Annahmen
1. bis 3. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in %)	in Prozent	10%	20%	30%	
	in Euro	4.000,00 €	8.000,00 €	12.000,00 €	=% x Umsatz p. Monat
4. bis 6. Monat: geringere Produktivität (Minderleistung in %)	in Prozent	0%	10%	30%	
	in Euro	- €	4.000,00 €	12.000,00 €	=% x Umsatz p. Monat
	Summe:	4.000,00 €	12.000,00 €	24.000,00 €	Summe drei Phasen
Gesamtsumme erhöhte Aufwendungen		28.500,00 €	63.500,00 €	133.500,00 €	Summe Komponenten
Summe entgangener Umsatz:		40.000,00 €	120.000,00 €	240.000,00 €	Summe oben

Inhalte

1. Bedeutung und Kontext von Personalrisiken heute
2. Personalrisikokonzeptionen
- 3. Personalrisikomanagement und Personalrisiken aus Sicht des Aufsichtsrats**

Ergebnisse der Literaturanalyse

- Sehr geringe Anzahl von Studien mit Analyse der Personalrisiken
- Fokus meist auf genannten Risiken in Geschäftsberichten

Risikofelder	Absolute Häufigkeiten	Relative Häufigkeiten
Motivationsrisiko	14	63.6%
Anpassungsrisiko	4	18.2%
Austrittsrisiko	3	13.6%
Engpassrisiko	1	4.5%
Summe	22	100%

Analyserahmen basierend auf Kobi (2012) für das Projekt

Ablauf:

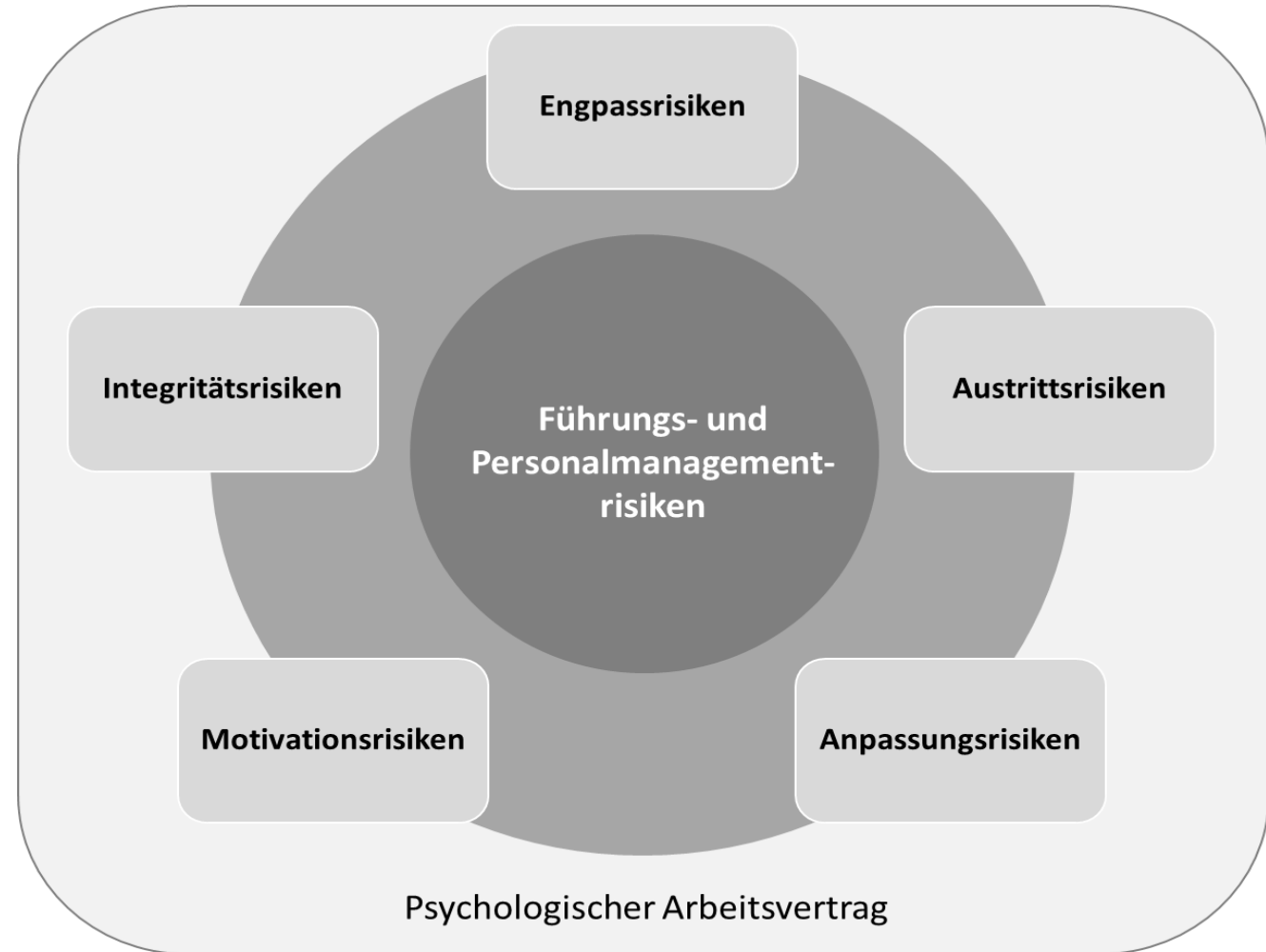
Interviews mit AG & AN-

Vertretungen (30) zur

Fragebogengenerierung

Dann **online-Befragung**

- 329 Rückläufer (13,5%)
- Große UN eher (45,7%)
- Arbeitnehmervertretungen



Informationsversorgung im Aufsichtsrats: UN-/Personalstrategie

- Schriftlich fixierte Personalstrategien in der Mehrzahl nicht vorhanden.
- Wer eine Unternehmensstrategie schriftlich fixiert, hat auch eher eine schriftlich fixierte Personalstrategie (52,2%, $p < 0,001$; $\phi = 0,37$)
- Liegt beides vor, ist dies auch abgestimmt ($p < 0,001$; $r_b = 0,26$)
- Wer eine Personalstrategie hat, stimmt diese auch eher mit der Unternehmensstrategie ab ($p < 0,001$; $r_b = 0,48$)

Erläuterung	Anteile
Das Unternehmen besitzt eine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie.	78,8% („Ja“)
Das Unternehmen besitzt eine schriftlich fixierte Personalstrategie	42,6% („Ja“)
Unternehmensstrategie und Personalstrategie sind stets abgestimmt.	25,6% („(volle) Zustimmung“)

Informationsversorgung im Aufsichtsrats: Diskussionsthemen

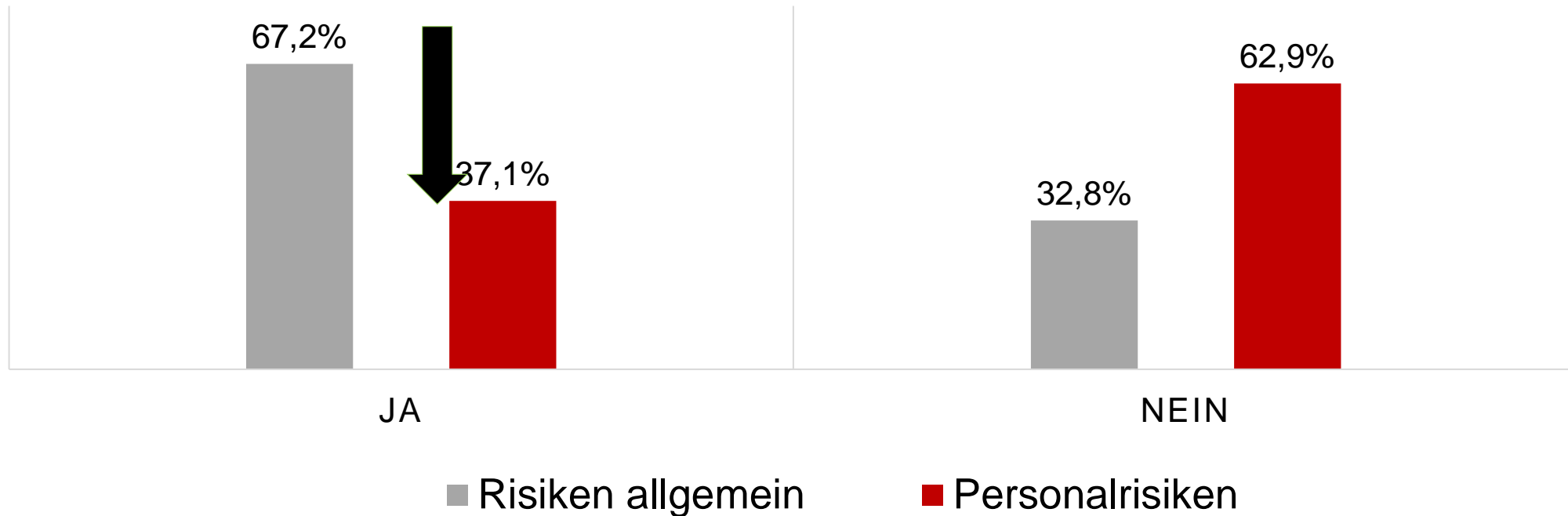
- Kaum Diskussionen zu Personalrisiken im Aufsichtsrat
- Risiken werden zumeist auf Basis von Zahlen diskutiert
- Fast drei Viertel erhalten stets Informationen zur Risikolage im AR

Erläuterung	Anteil (volle Zustimmung)	Mittelwert (1-5)
Ich erhalte stets Informationen zur Risikolage im Aufsichtsrat (z.B. Risikolisten).	72,7%	3,98
Ich erhalte stets Zahlen zur Risikolage im Aufsichtsrat (z.B. Risikohöhe in Euro).	71,6%	3,90
Personalrisiken werden stets regelmäßig im Aufsichtsrat diskutiert.	32,2%	2,89

Zufriedenheit mit Informationsversorgung im Aufsichtsrat

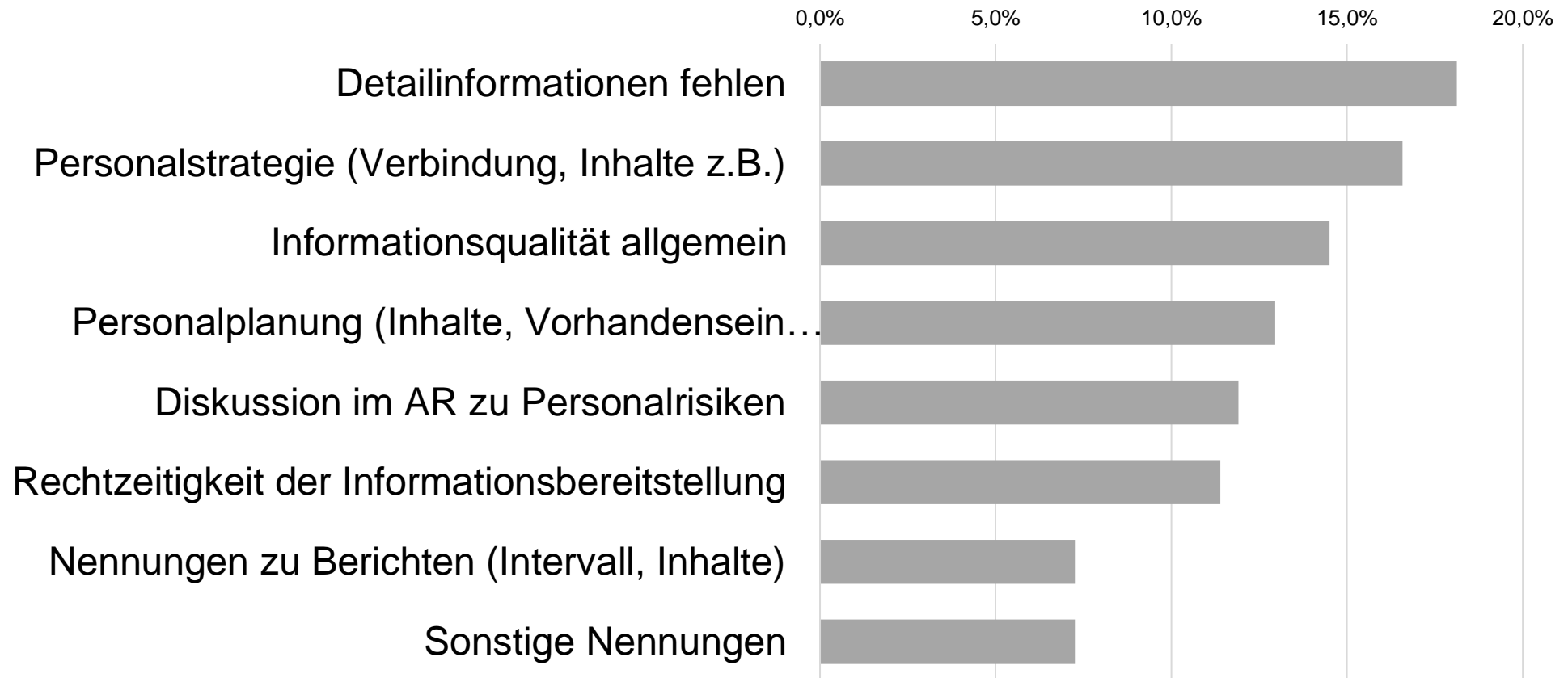
Aufsichtsräte sind mit Informationsversorgung zu Personalrisiken unzufrieden, nicht mit den Informationen zu Risiken generell.

"SIND SIE ZUFRIEDEN MIT DER INFORMATIONSVERSORGUNG ZU ..."



Informationen zu Personalrisiken: Wünsche der Aufsichtsräte

„WAS WÄRE WÜNSCHENSWERT FÜR EINE VERBESSERUNG?“



Relevanz der Personalrisikofelder aus Sicht des Aufsichtsrats

Personalrisikofeld	Anteil erhöhter Relevanz
Motivation (Leistung und Gesundheit der Belegschaft)	77,7%
Anpassung (Weiterbildung und Fortbildung der Belegschaft)	69,8%
Engpass (Fehlende Talente / Fachkräfte)	59,2%
Risiken aus der Führung des Unternehmens durch die Führungskräfte	57,0%
Austritt (Abwanderung von Mitarbeitenden / Verlust von Schlüsselpersonen)	51,0%
Risiken aus den Tätigkeiten des Personalmanagements selbst (fehlerhafte Prozesse etc.)	43,7%
Integritätsrisiken (z.B. Korruption)	23,6%

Empfehlungen für das Risikomanagement

- Personalrisiken sollten mit Bezug zur Personalstrategie analysiert werden
- Vorhandene Raster wie Kobi (2012) oder Ackermann (1999) als Basis geeignet
- Quantifizierung tlw. aufwändiger, eher die „einfachen“ Risiken modellieren, bekannte Verteilungen und Methoden können genutzt werden.
- Informationen an den Aufsichtsrat auf Erwartungen abstimmen und diese Erwartungen abprüfen. (In Interviews wurde niemand je gefragt, welche Informationen im Aufsichtsrat gewünscht sind)
- Fachbereich HR stärker einbeziehen und schulen (Methoden des RM, Konzepte des Personalrisikomanagements). Quantifizierung mit einfachen Modellierungen (System Dynamics für Analysen aber evtl. sinnvoll)
- Berührungspunkte abbauen (helfen) und strategieorientiertes Risikomanagement als gemeinsames Projekt definieren.