

RISIKOMANAGEMENT DES HUMANKAPITALS – HERAUSFORDERUNG UND CHANCE



Dr. Petra Bernatzeder, Partner und Vorstand der upgrade human resources AG, München
www.upgrade-hr.com



Dr. Martin Schütte, Vorstand des Human Capital Clubs e. V., Kirchheim bei München
martin.schuette@gmx.de

von Petra Bernatzeder und Martin Schütte, München

Was hat Humankapital mit Risiko zu tun?

Wenn wir über Humankapital sprechen, lösen wir uns bewusst von der vorherrschenden und gefährlichen Sicht, die Mitarbeiter als reinen Kostenfaktor zu betrachten. Wir betonen statt dessen die Wertseite der Mitarbeiter, die Mitarbeiter sind die eigentliche Quelle von Wachstum und Erfolg. Mit dieser Aussage unterstreichen wir, dass wir uns letztlich nur über sie im Wettbewerb differenzieren können und sie damit zum entscheidenden strategischen Faktor geworden sind. Das war schon immer so und gilt umso mehr, je stärker wir uns in Richtung Wissensgesellschaft und Wissenswettbewerb bewegen.

Warum reden wir trotzdem über Risiken des Humankapitals? Es sind im Wesentlichen 4 Gründe:

1. **Personalkosten** sind für die meisten Unternehmen nach wie vor der größte Kostenblock und damit ein entsprechend hohes Ergebnisrisiko.
2. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter, wie angesprochen, mit ihrem **individuellen Können, Wissen und Fähigkeiten**, ihrem Engagement und Einflussspektrum der entscheidende Erfolgsfaktor. Wird er vernachlässigt, behindert oder blockiert, kann dies zu einem existenziellen Risiko für das Unternehmen werden.

3. Diese „Wertseite“ der Mitarbeiter wird zwar allenthalben gepriesen, ist aber erschreckend wenig in den Köpfen des Managements (und auch der Controller) tatsächlich verankert. Grund ist wesentlich, dass diese Wertseite aus den „weichen“ Faktoren besteht, die kaum in konkreten, aussagefähigen Zahlen gemessen und bewertet werden können, und damit im Manager-Alltag nur eine untergeordnete Rolle spielen.
4. Der Gesetzgeber verlangt heute schon von den Unternehmen in deren **Lagebericht eine Darstellung der Risiken** der künftigen Entwicklung der Gesellschaft (§§ 289I/315 IHGB) und weitet diese **Berichtspflichten zunehmend in Richtung Personal- und Humankapital-Risiken** aus, z. B. „nichtfinanzielle Leistungsindikatoren/Arbeitnehmerbelange“ (Entwurf Bilanzrechtsreform-Gesetz, E-BilReG) oder „Änderungen des Humankapitals...Fluktuation, Mitarbeiter-Qualifikation“ u.a. (Entwurf Deutsche Rechnungslegung-Standards (DRS) Nr. 20). Basel II bringt die Forderung, die operationellen Risiken des Geschäftsbetriebs auch im Bereich Personal zu bewerten mit der speziellen Verpflichtung der Banken, diese Risiken sogar direkt mit Eigenkapital zu unterlegen.

Das Erkennen, Bewerten und aktive Managen speziell der Risiken, die im

Humankapital liegen, muss deshalb stärker in den Mittelpunkt rücken **und gerade auch die Controller** beschäftigen. Das Messen ist schwierig, kann aber nicht als Entschuldigung dienen, diese Risiken nicht mit derselben Konsequenz und Sorgfalt anzugehen wie die anderen Risiken des Geschäftsbetriebs.

Die Größenordnung der Risiken ist durch genügend Erfahrungswerte abzuschätzen: Seien es die Kosten der Fluktuation (50 - 200% eines Jahresgehalts), den von NFO Infratest über viele Jahre immer wieder nachgewiesenen direkten Zusammenhang von Commitment der Mitarbeiter und Fehlzeiten oder dem ebenfalls immer wieder von Gallup erfragten, erschreckend niedrigen Grad der Zufriedenheit der Arbeitnehmer in Deutschland (und anderen Ländern) mit ihrem Arbeitsplatz (in 2003 12%). Gallup schätzt den daraus resultierenden volkswirtschaftlichen Schaden auf 250 Mrd. € p.a.

Was sind die Risiken des Humankapitals?

Naheliegend und einleuchtend sind Risiken wie fehlende Qualifikation, Verlust von Leistungsträgern, schlechte Führung oder fehlende Motivation/Commitment der Mitarbeiter (innere Kündigung). Die Bedeutung des Themas erfordert aber eine systematische Erfassung und

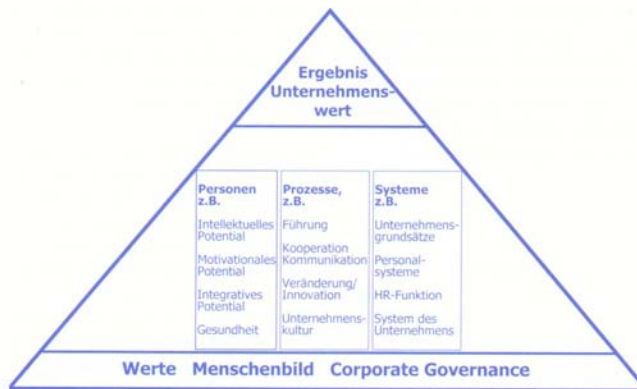


Abb. 1: Definition „Human Capital“ durch den Human-Capital-Club e. V., Kirchheim bei München

Bewertung dieser Risiken. Im Human-Capital-Club e. V., München, wurde eine Struktur mit entsprechenden Operationalisierungen unternommen. Ausgangspunkt ist die vom Human-Capital-Club entwickelte Definition des Human-Kapitals, zu dem neben den drei Säulen Personen und die sie unterstützenden Prozesse und Systeme auch die dahinter liegenden Wertvorstellungen gehören (Abb. 1).

Humankapitals, das wiederum den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflusst. In jeden dieser Aspekte lassen sich Risiken identifizieren. Nachweisliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg eines bestimmten Unternehmens gilt es in einem System zu erfassen. Folgende Risiken und Risikogruppen lassen sich nach dem Strukturmodell des HCC (Abb. 2) unterscheiden.

Human Capital

- ➔ Hierzu gehören die Personen, also alle Führungs- und Fachkräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens und deren individuelle Potenziale, wie z. B. intellektuelles oder motivationales Potenzial.
- ➔ Auch die Prozesse prägen das Humankapital; sie regeln die Art und Weise, in der die Personen im Unternehmen zusammenarbeiten und determinieren das Verhalten der Mitarbeitenden untereinander. Führung und Kommunikation werden beispielsweise stark von den Prozessen beeinflusst.
- ➔ Schließlich sind die Systeme und Strukturen zu nennen, die das Zusammenwirken der Menschen im Unternehmen unterstützen und eine effiziente Kooperation ermöglichen. Dazu gehören z. B. ein System von Unternehmensgrundsätzen, das Personalmanagement, die Personalentwicklung.

Aus dem Zusammenwirken der genannten Faktoren ergibt sich der Wert des

Risiken, die auf operationeller Ebene liegen:

2. **Strategierisiken:**
 - fehlende oder nicht eingebundene HR-Strategie;
 - prozyklisches HR-Management.
3. **Engpassrisiken:**
 - Beschaffungsrisiko: dringend benötigte Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen können nicht eingestellt werden (Marktengpass, fehlendes Arbeitgeber-Image, ineffiziente Rekrutierungsprozesse);
 - Einsatzrisiko: Mitarbeiterbedarf kann nicht gedeckt werden (fehlender Nachwuchs/Vakanzen, Nachfolgeprobleme);
 - Austrittsrisiko: Abhängigkeit von Schlüsselpersonen².
4. **Motivationsrisiken:**
 - persönliche reduzierte Leistung und Leistungsbereitschaft (fehlendes Commitment, mangelnde Loyalität, schlecht durchgeführter Personalabbau).



Abb. 2: Strukturmodell der HR-Risiken

Risiken, die mit den Werten, der Kultur und der Strategie des Unternehmens verbunden sind:

1. **Kultur- bzw. Wertesrisiken:**
 - postulierte, aber nicht gelebte und nicht sanktionierte Werte;
 - hieraus sich ergebendes Straffälligkeitsrisiko: strafbares doloses Verhalten einzelner Personen mit extremen Auswirkungen auf finanzielle Unternehmensergebnisse und das Image des Unternehmens¹.

5. **Qualitätsrisiken:** die erforderliche Qualität kann nicht sichergestellt werden

- unzureichende Qualifikation (Unkenntnis der Anforderungen, fehlende Qualifikationen/Qualifikationspassung);
- unzureichende Aus- und Weiterbildung;
- keine systematische Personalentwicklung;
- Verlust von Erfahrung und Wissen (Frühpensionierungen, keine Vereinbarkeit von Beruf und Familie);

- > Schlechte HR-Funktion;
 - > Gesundheitsrisiken.
6. **Veränderungsrisiken:**
- > fehlende Veränderungsbereitschaft (starre Systeme / Strukturen, fehlende Mobilität, Veränderungsnotwendigkeit wird nicht gesehen);
 - > unzureichende Innovationsfähigkeit (Erfolgsverwöhnung/Betriebsblindheit, fehlende Innovationskraft);
 - > fehlende Konfliktkultur (mangelnde Konfliktfähigkeit, Fehlerresistenz);
 - > Entscheidungsschwäche (Harmoniekultur, Entscheidungswege zu lang).

Risiken, die von fehlender oder fehlerhafter Führung ausgehen:

7. **Führungsrisiko:** kein Führungskonzept, wird nicht gelebt, nicht sanktioniert;
8. **Koordinationsrisiko:** fehlende Abstimmung zwischen Zielen und Aufgaben, unklare Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten, Prozesse nicht definiert;
9. **Kommunikationsrisiko:** mangelhaftes Kommunikationsverhalten, fehlende Ziele, keine offene Kommunikation, kein freier Informationsfluss.

In Abhängigkeit der jeweiligen strategischen Ausrichtung und den konkreten Rahmenbedingungen wird entschieden, welche Risiken in das unternehmenseigene Risikomanagement aufgenommen werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die zukunftsorientierte Betrachtung, auch potentielle Risiken sind zu klassifizieren.

Risikomanagement des Humankapitals

Risikomanagement bedeutet zunächst Überwachung und Steuerung aller das Unternehmen bedrohenden Verlustgefahren. Es liegt in der Natur der Risiken des Humankapitals, dass diese nicht unbedingt mit eindeutigen Messgrößen quantifiziert werden können. Die Erfahrung zeigt, dass auch qualitative Kriterien hilfreiche Konstrukte bilden, um die Steuerung der auf diese Art operationalisierten Risiken zu ermöglichen. Die Wirtschaftsprüfer leiten daraus die

Forderung ab, eine strukturierte Analyse mit der Darlegung möglicher Verfahren zur Risikominderung oder -vermeidung zu veröffentlichen. Diese Analyse erfolgt mit Hilfe des für alle anderen Risiken etablierten Regelkreises. Er besteht aus den in Abb. 3 gezeigten Phasen³.



Abb. 3: Regelkreis des Risikomanagements

1. **Identifikation** möglicher Risiken in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie und den Zielen: In einem gemeinsamen Treffen legen Vertreter des Topmanagements, des Controlling und des Personalbereichs in einer ersten Übersicht fest, welche Risiken negativen Einfluss auf die Zielerreichung des Unternehmens haben können. Idealerweise findet dies in Form eines Workshops statt. Hier sind beste Bedingungen zum persönlichen Austausch und zur Klärung unterschiedlicher Perspektiven gegeben. Die Ergebnisse dieser Zusammenkunft stellen die Grundlage für die weiterführende Analyse von Datenmaterial dar.

2. **Auswahl geeigneter Beobachtungs- und Messkriterien:** In enger Abstimmung mit Controllern und „Personalern“ erfolgt im Expertenkreis die Bestimmung der jeweiligen Beobachtungs- und Messkriterien. Hier werden die relevanten Parameter möglichst spezifisch zugeordnet.

3. **Bewertung von Risiken** anhand der gewählten Kriterien, Erstellen von Übersichten zur Priorisierung: In strukturierten Interviews werden diese Kriterien mit den möglichen Betroffenen geprüft und mit anderen Informationen in Beziehung gesetzt. In den DIN-Normen wird die Aufgabe der Risikobewertung als „Quantifizierung der Wahrscheinlichkeit eines Eintritts und der möglichen Höhe eines

materiellen oder immateriellen Schadens“ definiert. Gemäß der Bewertung von Einzelindikatoren erfolgt in der Risikobewertungsmatrix die Gruppierung und Priorisierung der Parameter.

In Anlehnung an KPMG⁴ wird folgende Matrix (Abbildung 4 auf der nächsten Seite) als Entscheidungssystematik vorgeschlagen, um mögliche Risiken zu klassifizieren. Die gebräuchlichste Entscheidungsregel ist das Bayessche Risikoprinzip⁵, in dem der **Erwartungswert des Schadens durch die Multiplikation der Eintretenswahrscheinlichkeit** mit der Intensität des Schadens berechnet wird.

4. Steuerung und Bewältigung von Risiken: Im Rahmen dieses Prozessschrittes werden Risikobewältigungsmaßnahmen ergriffen. Dabei können die vier bekannten Risikostrategien genutzt werden:

Vermeidung, Verminderung, Überwälzung oder das Selbsttragen von Risiken. Welche Methode zum Einsatz kommt, hängt in diesem Zusammenhang von den jeweiligen Eigenarten der Risiken ab. In diesem Schritt liegt klar einer der Vorteile des Risikomanagements von Humankapital. Es mag sein, dass es schwieriger in Messgrößen zu kleiden ist, dafür ist die Beeinflussung einfacher zu leisten als bei vielen externen Risiken. Schon die Tatsache der systematischen Betrachtung und Bewertung möglicher Gefährdungspotenziale nimmt positiven Einfluss auf die Verringerung oder Vermeidung.

5. **Überwachung, Kommunikation und Kontrolle von Risiken bzw. der umgesetzten Maßnahmen:** In manchen Unternehmen hat sich zusätzlich zu den beschriebenen Bewertungsprozessen auch ein Risikosteuerungskreis mit Vertretern der Unternehmensbereiche und Zentralabteilungen als wesentliches Element eines Früherkennungssystems etabliert. In diesem Gremium werden die gemeldeten Risiken nicht nur aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet, sondern auch entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen koordiniert. Die Ergebnisse sind Bestandteil des Quartalsberichts aus dem Controlling für den Vorstand. Diese Form der proaktiven Risikosteuerung hilft, Gefahren zu reduzieren und das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln.

Eintretenswahrscheinlichkeit	Sehr wahrscheinlich			XX	
	Wahrscheinlich		XX		XX
	Eher unwahrscheinlich	XX		XX	XX
	Unwahrscheinlich			XX	
	Intensität des Schadens				
		unbedeutend	moderat	bedeutend	extrem

Abb. 4: Matrix für die Risikobewertung

Ziele und Nutzen des Risikomanagements des Humankapitals

Ziel ist es, die komplexen Risiken des Humankapitals auf der Grundlage der strategischen Ausrichtung und der konkreten Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens systematisch zu identifizieren und zu analysieren. Sie sollen in ein möglichst praktikables, aber doch zielorientiertes Bewertungssystem gepackt werden, damit Priorisierungen sowie konkrete Verbesserungen möglich und Veränderungen präzise einschätzbar werden. Nur so lassen sich entsprechende Risiken effektiv kontrollieren.

Humankapital-Risikomanagement hat nichts mit überzogener Vorsicht oder pessimistischer Weltanschauung zu tun. Eine **proaktive Risikosteuerung** gerade in diesem Bereich hilft, Gefahren zu reduzieren und das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Sie

- schafft Transparenz in Bezug auf Stärken und Schwächen auch im Vergleich zu anderen Unternehmen;
- identifiziert das Optimierungspotenzial im Unternehmen;

- hilft Kosten einzusparen und eklatante Folgeschäden zu vermeiden;
- unterstützt die Gewinnung und Bindung der „richtigen“ Mitarbeiter;
- fördert die Bindung von Kunden durch reibungslos funktionierende Prozesse;
- gewährleistet eine selbstbewusste Positionierung gegenüber Kreditgebern im Hinblick auf Basel II;
- dient der Vertrauensbildung und dem Imagegewinn des Unternehmens.

Literatur und Fußnoten

Kieser (1993): in L. v. Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch, Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart

British Standards Institute (2000): BSI PD 6668:2000; Managing Risk for Corporate Governance, London

Burger, A., Burchhart, A. (2002): Risiko-Controlling; München

Dörsam, P. (2001): Grundlagen der Entscheidungstheorie anschaulich dargestellt, 3. Aufl., Heidenau

Gerke, W. (2003): Das Pflichtenheft des Risikomanagements, Universität Erlangen, online

Kobi, J.-M. (2002): Personalrisikomanagement, 2. Aufl., Wiesbaden

KPMG (2004): Integriertes Risikomanagement, online

PwC(2004): European Economic Crime Survey, online

¹ Nach einer Studie von PwC sind bei 1 000 großen deutschen Unternehmen 61 Prozent der Unternehmen betroffen. Die Dunkelziffer ist hoch

² Kobi 2002 hat Beschaffungs-, Einsatz-, Engpass- und Austrittsrisiko als die wesentlichen Personalrisiken definiert

³ British Standards Institute, 2000; Burger und Burchhart, 2002; Kobi 2002

⁴ KPMG 2004, online

⁵ Dörsam, 2001

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	11	25	P	F	G