

**Corporate Risk Management im Kontext Währungsrisikomanagement**

Entwicklungsstand in österreichischen Unternehmen

**Risikobewertung mit Eintrittssimulation**

Ein Methodenvergleich für die quantitative Risikobewertung

**Überprüfung von Excel-Tabellenkalkulationen**

Auffinden, Analyse und Prävention von Betrugs- und Manipulationsversuchen



**Themenschwerpunkt:**

**HR-Risiko –  
Ein branchenübergreifendes  
Schlüsselrisiko**

# HR-Risk

## Ein branchenübergreifendes Schlüsselrisiko

Nach der Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise und dem daraus folgenden Aufschwung in Deutschland rückt der Fachkräftemangel erneut in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Bereits heute haben zahlreiche Unternehmen ernsthafte Probleme, an qualifiziertes Personal zu kommen. Die zunehmende Überalterung der Gesellschaft erfordert einen zusätzlichen Fokus auf ein aktives Talentmanagement für alle Unternehmen. Bereits 2020 wird die arbeitende Bevölkerung in Deutschland um 4,2 Prozent oder 2,2 Mio. Erwerbstätige geschrumpft sein. Eine deutliche Reform des Bildungssystems sowie eine ganzheitliche Überarbeitung der Einwanderungsstrategie sind erforderlich, um das Risiko einer nicht ausreichend qualifizierten Personalkapazität zu bewältigen. Erweiterte Kapazitäten durch Outsourcing, um auf einen globalen Talentpool zuzugreifen, sind zudem begrenzt. Denn China und Indien benötigen als Emerging Markets zunehmend ihre Talente selbst für das eigene Wachstum und die weiter entwickelte Industrie.

### 1. Einleitung

Man kann zwischenzeitlich getrost erneut von einem globalen „war for talents“ reden, der sich in Deutschland intensivieren wird. Das Rekrutieren von Nachwuchskräften sowie insbesondere das Behalten der richtigen und wichtigen Mitarbeiter wird in Zukunft immer mehr Bedeutung erlangen. Schon heute verlangen die Mindestanforderungen für das Risikomanagement der BaFin eine Meldung an die zentrale Risikostelle, wenn Funktionsträger das Unternehmen verlassen und davon auszugehen ist, dass dies zu einer „nachhaltigen Störung der Betriebsabläufe führt.“<sup>1</sup>

### 2. Fachkräftemangel – eine globale Herausforderung

Das operationelle Risiko einer aus drohendem Verlust an Schlüsselpersonal resultierenden potenziellen Einschränkung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird als Human Capital Risk bezeichnet. Dies umfasst zum einen die Reibungsverluste bei der Erstellung von Waren und Dienstleistungen sowie andererseits die Kosten für die Wiederbeschaffung. Beides wird aktuellen Studien zu Folge oft unterschätzt. So betragen die Kosten zur Wiederbeschaffung beispielsweise für einen HR-Manager 133.000 US-Dollar oder für einen Buchhaltungsspezialisten 150.000 US-Dollar.<sup>2</sup>

Eine internationale Umfrage unter Senior Risk Executives<sup>3</sup> in mehr als 200 Organisationen unterstreicht diese These. Hu-



Abbildung 1: Bedeutendste Risiken der Zukunft?

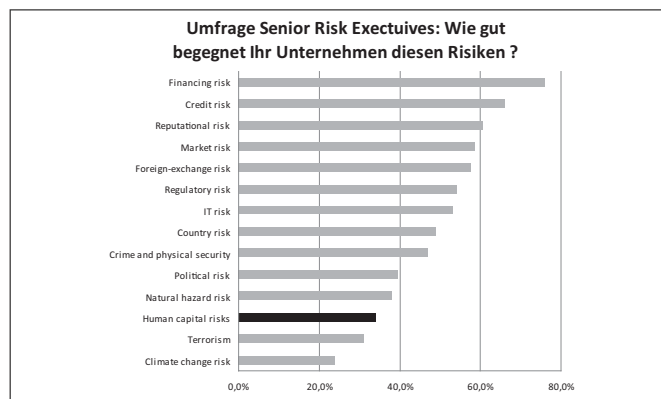


Abbildung 2: Qualität der Risikosteuerung?

man Capital Risk wird als das wichtigste Risiko eingestuft, für das man im Gegenzug aber am schlechtesten positioniert sei (Vgl. Abbildung 1 und 2).

1 Vgl. Bafin [Hrsg.]: Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Rundschreiben 11/2010, Frankfurt am Main/Bonn 2010.

2 Vgl. SHRM Foundation [Hrsg.]: Retaining Talent, o. O., 2008.

3 Vgl. The Economist Intelligence Unit [Hrsg.]: Best practise in risk management - A function comes of age, London 2009.

Der „war for talents“, das geflügelte Wort im Kontext des Fachkräftemangels, wurde bereits vor einigen Jahren ausgerufen.<sup>4</sup> Mit einem Blick auf die sich stark ändernde Demografiestruktur in Deutschland wird der Effekt der Verknappung an Arbeitskräften deutlich. Die „Baby Boomer Generation“, also ein großer Anteil der aktuellen Arbeitskräfte, wird ab 2012 in Rente gehen. Damit verbunden reduziert sich die arbeitende Bevölkerung bis 2020 sukzessive um 4,2 Prozent oder 2,1 Mio. bzw. um 15,3 Prozent oder 7,6 Mio. bis 2030. Bis dato ist völlig unzureichend erkennbar, wie dieser Diskrepanz entgegenzuwirken soll. Risiken für die Wirtschaft und Gesellschaft sind die logische Folge.

Als potenzielle Lösung wird oftmals eine konstruktive Einwanderungspolitik für qualifiziertes Personal genannt. Diese Möglichkeit zur Risikominderung ist jedoch stark begrenzt. Zum einen stehen auch andere Industriestaaten vor dem Problem einer post-industriellen Gesellschaft mit abnehmenden Geburtenraten. Daher ergibt sich ein verstärkter Wettbewerb um qualifiziertes Humankapital. Zum anderen sind die ursprünglichen Talentpool-Lösungen aus Emerging Markets wie Indien und China ebenfalls endlich. Durch das wirtschaftliche Wachstum der Länder steigen die Löhne im eigenen Land und binden durch soziale Netzwerke sowie eigene wettbewerbsadäquate monetäre Anreize gute Talente. Das Outsourcing von Dienstleistungen in diese Länder wird unwirtschaftlicher und die Auswanderung der Talente in die Industriestaaten nimmt stetig ab.

Während den meisten Industriestaaten die Erfahrung einer Überalterung der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt noch bevor steht, hat Japan diese bereits 2007 durchlebt.<sup>5</sup> Aufgrund der Bevölkerungsstruktur und der niedrigen Rentenaltersgrenze von 60 Jahren drohten 2007 ca. zehn Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter, das entspricht zehn Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung, auf einen Schlag in den Ruhestand zu gehen. Die japanischen Unternehmen hatten damals dieses Risiko maßgeblich unterschätzt und erst spät bzw. gar nicht reagiert. So sind beispielsweise bei Toyota Motors Japan zwischen 2006 und 2008 dreitausend Mitarbeiter vorerst in den Ruhestand gegangen, ohne dass das Unternehmen die demografische Struktur sowie den Schwund innerhalb der Führungskräfte zielorientiert analysiert hatte.<sup>6</sup>

Aufgrund der drohenden Notsituation eines Fachkräftemangels hat die Regierung damals die gesetzliche Altersgrenze angehoben. Auch wurde es ermöglicht, Arbeitnehmer im

Ruhestand wieder einzustellen. Nicht zuletzt wurde mit Hilfe von Beratungsfirmen oder anderen Institutionen wie Corporate Universities versucht, das implizite Wissen der älteren Arbeitskräfte zu externalisieren und somit dem Wissensverlust entgegenzuwirken. Die Firmen haben damit mehr Zeit gewonnen und den harten Einschnitt vermeiden können. An der Grundsätzlichkeit der Problematik hat sich dennoch nichts geändert.

### 3. Erfassung des Human Capital Risk

Vor dem Hintergrund einer globalen Verknappung des Humankapitals im Allgemeinen und der Situation in Deutschland im Besonderen wird das Management dieser Risiken zunehmend an Bedeutung erhalten. Die Herausforderung besteht darin, einerseits Messsysteme zu installieren, die eine Erfassung der potenziellen Risiken ermöglichen sowie andererseits die Beschaffungsprozesse so zu optimieren, dass sie einen risikomindernden Beitrag leisten können.

Bei der Messung der HR-Risiken im Unternehmen gibt es (nicht zuletzt aufgrund der erst kürzlich zunehmenden Aktualität dieses Themas) noch relativ wenig belastbare Forschungsergebnisse.<sup>7</sup> Ein erstes gutes Werkzeug zur Messung dieser Risiken und zur Entwicklung eines praktikablen Standards zur Bewertung der Effekte aus der Personalstruktur ist der durch das Bundessozialministerium unterstützte Human Potential Index (HPI).<sup>8</sup> Mit der Beantwortung des Risiko-Control-Self-Assessments lässt sich für das Management in vergleichsweise kurzer Zeit ein Risikostatus über die Personalstruktur der Organisation erheben.

### 4. Fokusgebiet: HR-Supply Chain Management

Der Personalbeschaffungsprozess kann in sieben Schritte unterteilt werden, deren Abweichung von der Best-Practice zu entsprechenden abweichenden Ergebnissen führen. In der Praxis ist dies oftmals daran ersichtlich, dass der entsprechende Kandidat nicht für das Unternehmen gewonnen werden kann, die Suche außerordentlich lange dauert und sehr hohe Kosten verursacht oder man sich bereits innerhalb der Probezeit wieder trennt.<sup>9</sup> Fernandez-Araoz et al. haben den optimalen Personalbeschaffungsprozess wie folgt beschrieben:

4 Vgl. McKinsey & Company Inc. [Hrsg.]: The War for Talents, 2008.

5 Vgl. Kohlbacher, Florian: Das Jahr 2007-Problem in Japan – Arbeitskräftemangel und Wissensverlust?, in JapanMarkt, S. 8-11.

6 Vgl. Kohlbacher, Florian: Das Jahr 2007-Problem in Japan – Arbeitskräftemangel und Wissensverlust?, in JapanMarkt, S. 9.

7 Vgl. Wucknitz, U. D.: Handbuch Personalbewertung – Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien für das Human Capital Management, 2009.

8 Vgl. Kalbfleisch, Katrin: Human Capital Management – Bewertung von Humankapital in Unternehmen, Eine Analyse bestehender Bewertungsinstrumente mit besonderem Bezug auf den Human Potential Index, o. O, 2009.

9 Vgl. Fernandez-Araoz, C.; Groysberg, B., Nohria, N.: The Definite Guide to Recruiting in Good Times and Bad; Harvard Business Review, May 2009.

- **Antizipation der Anforderungen:** Nur eine langfristige strategische Personalbedarfsplanung kann zum Erfolg führen, um sich langfristig am Arbeitsmarkt zu positionieren oder ggf. auch Personen auszubilden.
- **Detaillierte Job Spezifikation:** Nur eine ausreichende Jobbeschreibung, die neben den fachlichen Aspekten auch das Umfeld berücksichtigt, kann zum Erfolg führen.
- **Langfristige Personalpoolentwicklung:** Nutzen Sie verschiedenen Wege zur Personalbeschaffung und Entwicklung Ihres Netzwerks.
  - **Auswahl und Beurteilung:** Führen Sie „behaviorial interviews“ durch, die möglichst nah an der zukünftigen Tätigkeit sind.
  - **Vertragsschluss sichern:** Hier kann es helfen, wenn der Linienmanager direkt oder sogar der nächst höhere Vorgesetzte mit dem zukünftigen Mitarbeiter spricht, um eine hohe Wertschätzung und erweiterte Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen.
  - **Neuen Mitarbeiter integrieren:** Zwischeninterviews helfen, die Zufriedenheit neuer Mitarbeiter zu sichern. Ein Mentoren-Programm unterstützt den neuen Mitarbeiter bei der Einarbeitung.

Bei Schlüsselpositionen werden oftmals Personalberatungen hinzugeschaltet, die ein aktives Ansprechen von Kandidaten ermöglichen. Darüber hinaus verfügen diese Dienstleister über eine entsprechende Infrastruktur, Zugriff auf eine Vielzahl an Datenbanken, Marktkenntnis und Netzwerkkontakte, potenzielle Kandidaten effizient zu anzusprechen.

Ausgehend von der Annahme, dass Personalbeschaffungsprozesse aufgrund der Arbeitsmarktlage in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen werden, kann eine ganzheitliche Integration der Personalbeschaffungsprozesse in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens die Humankapitalrisiken und damit die Sekundärkosten maßgeblich senken. Neben der richtigen Ausführung der zuvor genannten sieben Schritte des Personalbeschaffungsprozesses an sich ist für eine entsprechende Prozessgüte eine optimale Auswahl und Einbindung dieser Dienstleister erforderlich.

Im Rahmen einer Dienstleistungspartnerschaft in der Personalbeschaffung sind u. a. folgende Modelle denkbar um die Beschaffungsqualität und die Durchlaufzeit sowie folgerichtig das HR-Risk zu reduzieren:

- **Exklusive Partnerschaften:** Bei spezialisierten Dienstleistern und einem hohen dauerhaften Bedarf an Top-Arbeitskräften ist eine solche Partnerschaft sinnvoll.
- **On-Site Personalberatung:** Dass Zeitarbeitsfirmen, gerade in großen Produktionsstätten, eigene Büros unterhalten, um schnell auf die wechselnden Bedürfnisse des Kunden reagieren zu können, ist in Deutschland heute keine Sel-

tenheit mehr. Für höher spezialisierte Funktionen trifft man dies aber noch kaum an.

- **Outsourcing ganzer Personalprozesse:** Auch das Ausgliedern ganzer Personalprozesse an externe Dienstleister ist im Ausland sehr viel häufiger anzutreffen. Da Personalvermittler etwa in Großbritannien generell bereits seit über 20 Jahren verstärkt den Arbeitsmarkt bearbeiten, sind diese auch bei den angebotenen Dienstleistungslösungen weitaus fortgeschrittener. In Deutschland hingegen haben lediglich eine größere Zahl von IT-Abteilungen großer Unternehmen das Third-Party-Management einer Personalberatungsfirma übertragen.

Für alle drei o. g. Partnerschaftsmodelle ist die richtige Auswahl der Dienstleister erfolgskritisch. Aktuell werden Personaldienstleister vor allem nach den entstehenden Kosten bewertet, da es im Voraus durchaus schwierig ist, die Güte der Dienstleistung zu beurteilen. Folgende Bewertungskriterien werden hier auf der Basis von Erfahrungswerten vorgeschlagen:

- Ist der Personalberater auf einen bestimmten Bereich spezialisiert? Wie kommt die Spezialisierung zum Ausdruck?
- Wie schnell ist der Rekrutierer in der Lage, eine Übersicht über potenzielle Kandidaten am Markt (long list) sowie empfohlene Kandidaten für ein Erstgespräch (short list) zur Verfügung zu stellen?
- Wie stark kann der Personalberater bei der Durchführung des o. g. optimalen Recruitmentprozesses unterstützen?
- Wie transparent macht der Personalberater seine Dienstleistung, die auf beiden Seiten zu Prozessverbesserung führen kann?
- Wie hoch ist die Flexibilität des Personalberaters, auf Anforderungen einer Organisation einzugehen?

Eine höhere Prozessqualität und damit auch die Reduktion der Durchlaufzeit hilft die Kosten für die Personalwiederbeschaffung und die operationellen Risiken zu senken. Wenn der Dienstleister optimal in den Supply-Chain-Management-Prozess integriert werden kann, profitieren davon die komplette Organisation und folglich auch das Unternehmensergebnis.

## 5. Retention Management – ein zentraler Erfolgsfaktor

Schlüsselkräfte zu finden ist wichtig. Noch wichtiger ist es, diese nach ihrer Einarbeitung im Unternehmen zu halten. Für den Entscheidungsprozess, ein Unternehmen zu verlassen, gibt es verschiedene Faktoren, deren Wirkung man an Abbildung 3<sup>10</sup> ver-

<sup>10</sup> Entnommen aus: SHRM Foundation [Hrsg.]: Retaining Talent, o. O., 2008, S. 6.

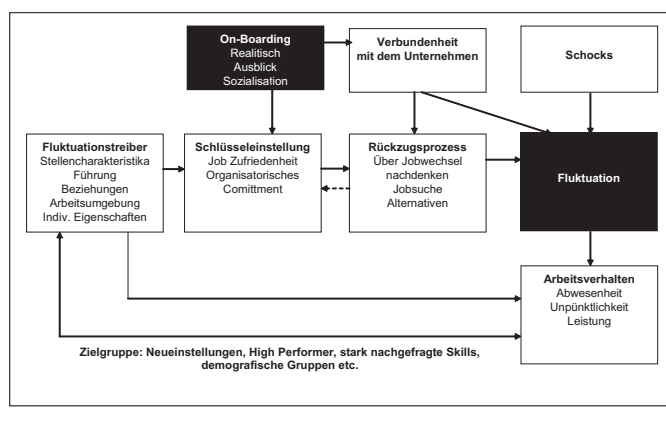


Abbildung 3: Determinanten der freiwilligen Fluktuation

deutlichen kann. So ist es möglich, dass sich die Unzufriedenheit über die Arbeitsumgebung auf die Grundeinstellung auswirkt und dies einen Rückzugsprozess sowie folglich die Kündigung einleitet. Der Rückzugsprozess wird dabei maßgeblich durch die Verbundenheit mit dem Unternehmen beeinflusst. Auch können Schocks, wie beispielsweise der Kauf des Unternehmens, zu einer Kündigung führen.

Eine zentrale Funktion im gesamten Prozess und somit bei der langfristigen Bindung des neuen Mitarbeiters kommt dem On-Boarding, also der Begrüßung und Einarbeitung direkt nach der Einstellung zu. Hier werden die Grundlagen für eine langfristige emotionale Partnerschaft zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gelegt. Entscheidend ist dabei,

- wie viele Verbindungen zu welchen Kollegen der neue Mitarbeiter in kurzer Zeit aufgebaut hat („link“),
- inwieweit der Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten in das Unternehmen passt, sich ggfls. auch in der Funktion weiterentwickeln kann („fit“) und
- welchen Verlust es für ihn bedeutet, das Unternehmen zu wechseln („sacrifice“), etwa in Form eines Verlusts der Arbeitsumgebung, finanziellen Einbußen, Statusverlust etc.

Ein strategischer Plan sowie ein entsprechendes Training der Mitarbeiter sind die maßgebliche Grundlage für eine nachhaltige HR-Retention-Strategie entsprechend Abbildung 4.<sup>11</sup> Zu Beginn steht die Analyse des Retention-Management-Prozesses: Wie hoch ist die Fluktuation?; Welche Schlüsselkompetenzen verlassen das Unternehmen?; Welche Kosten entstehen dabei? Auf der Basis dieser drei Kernfragestellungen können dann in einem zweiten Schritt gezielte Strategien entwickelt werden. Diese sollten auch zusammen mit einer langfristigen Personalstrukturplanung korrespondieren, wann man welche Schlüs-

selkompetenzen benötigt und ggfls. entwickeln kann. Begleitet wird dies durch generelle Studien über das Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsmarkt und in Unternehmen, um die Personalhaltestrategie daraufhin abzustimmen. Wichtig ist die dauerhafte Prüfung der implementierten Maßnahmen auf ihre Qualität.

## 6. Prüfungsansätze entlang der Personalmanagementprozesse

In Anlehnung auf den Strukturaufbau des Human Potential Indexes wurden beispielhafte Prüfungsfragen für ein Risiko-Control-Self-Assesment bzw. für eine Compliance- oder Revisionsprüfung erarbeitet. Hierbei werden die folgenden zwölf übergeordneten Prüfungsfelder zur Verfügung gestellt:

### 1. Personalplanung & Auswahl

- Welche Vorgehensweise zur systematischen mittel- und langfristigen Personalplanung hat Ihr Unternehmen gewählt?
- In welchem Maße führt die Personalabteilung Soll-/Ist-Abgleiche für geplante strategische Weiterentwicklungsinitiativen bzw. Projekte für das Personalportfolio durch?
- Welchen Rekrutierungsansatz hat Ihr Unternehmen gewählt?
- In welcher Art und Weise sind hier die Business Bereiche integriert?
- Welche Personalressourcenquellen erschließt sich das Unternehmen auch in Abgleich zu den geplanten strategischen Initiativen?
- Welche Methoden und zeitlichen Meilensteine werden jeweils zur Durchführung des Rekrutierungs- bzw. Einstellungsprozess genutzt?
- Welche Auswahlverfahren nutzt das Unternehmen?
- In welcher Art und Weise wird das Ausscheiden von Mitarbeitern analysiert?

### 2. Personalentwicklung

- Welche Personalentwicklungsprogramme hat das Unternehmen erarbeitet?
- Wie werden in die Personalentwicklungsprogramme Karrierepfade von unterschiedlichen Bereichen oder Abteilungen integriert?
- In welcher Art und Weise sowie in welchem zeitlichen Rhythmus werden individuelle Entwicklungspläne für Mitarbeiter erstellt und überwacht?
- Welche systematischen Potenzialanalysen führt das Unternehmen für die Mitarbeiter durch?
- Welche Methoden nutzt das Unternehmen zur Analyse der Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter?

<sup>11</sup> Entnommen aus: SHRM Foundation [Hrsg.]: Retaining Talent, o. O., 2008, S. 6.

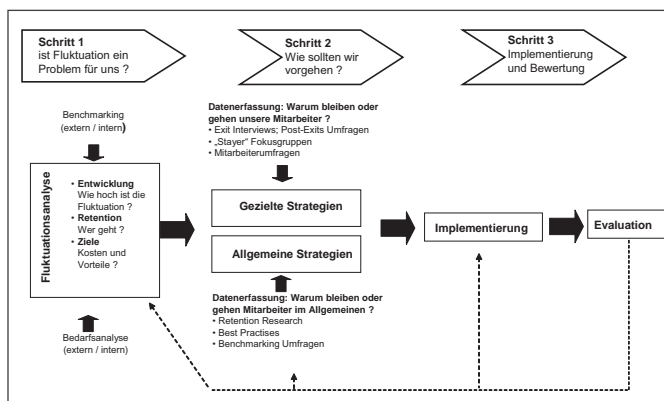


Abbildung 4: Entwicklung einer Retention Management Strategie

- Welche festgelegten Beförderungskriterien gibt es für Mitarbeiter im Unternehmen?
- Welche Maßnahmen für eine systematische Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen werden durchgeführt?
- In welchem Verhältnis steht die interne und externe Besetzung von Vakanzen?

### 3. Vergütungs- und Anreizsysteme

- Welche Verhältnisse bestehen bei variabler und fixer Vergütung?
- Was sind die Bemessungsbestandteile der Vergütung?
- Welche Einflussfaktoren sind die Kerntreiber für die variable Vergütung in den unterschiedlichen Abteilungszweigen?
- Wie stehen die Gehaltssystemkomponenten im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen innerhalb der Peer Group?
- Wie steht das Unternehmen in den Gehaltsvergleichsgruppen innerhalb der Peer Group?
- Wie werden die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis beteiligt?
- Wie geht das Unternehmen mit der Entlohnung von Praktikanten und Leiharbeitskräften um?

### 4. Personalmanagement

- Gibt es eine Personalstrategie und welche Bestandteile hat diese?
- Ist die Personalstrategie auf die strategischen Initiativen des Unternehmens abgestimmt?
- Wie ist das HR-Management in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt?
- Wie wird das HR-Management in wichtige Entscheidungen im Unternehmen eingebunden?
- Wie steht die Mitarbeiteranzahl der Personalabteilung in Relation zur Gesamtmitarbeiteranzahl?

- Welche messbaren Ziele wurden für die Personalabteilung formuliert und wie werden diese überwacht?

### 5. Führung

- Welche schriftlich fixierten Führungsleitlinien gibt es?
- Welche Maßnahmen werden periodisch durchgeführt, um die Führungsleitlinien zu unterstützen?
- Welche individuellen Entwicklungsunterstützungsmaßnahmen gibt es für Führungskräfte?
- Welche Möglichkeiten zur Beurteilung der Vorgesetzten gibt es im Rahmen eines Bottom-up-Ansatzes?
- Ist die Führungskräftebeurteilung gehalts- oder beförderungsrelevant?
- Welche Methoden werden genutzt, um Zielvereinbarungsgespräche zu führen?

### 6. Kommunikation & Information

- In welchen zeitlichen Abständen informiert das Top-Management zur Geschäftslage und zu den Zielen des Unternehmens die Mitarbeiter?
- Welche definierten Kommunikations- und Informationsregeln bestehen im Unternehmen bzgl. Fortbildung, Beurteilung und Soll-Stellenpläne?

### 7. Change Management

- Wie werden die Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse mit einbezogen?
- Auf welche Art und Weise finden im Unternehmen Mitarbeiterbefragungen statt?
- Wie ist der Umgang mit den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen?
- Welchen Umgang übt das Unternehmen mit Innovationen und den damit verbundenen Veränderungsprozessen?
- Wie werden Veränderungsprozesse von der Personalabteilung betreut?

### 8. Mitarbeiterbindung

- Wie wird das freiwillige Mitarbeiter-Engagement im Unternehmen bewertet und gemessen?
- Welche Instrumente werden für eine systematische Erhebung der Fluktuation im Unternehmen genutzt?
- Welche Maßnahmen werden zur Steuerung der Mitarbeiterbindung durchgeführt?

## 9. Work-Life-Balance

- Welche Arbeits- und Zeitmodelle bietet das Unternehmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- Welche arbeitsrechtlichen Instrumente werden genutzt, um eine flexible Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen?
- Welche Möglichkeiten bietet das Unternehmen zur Work-Life-Balance für Mitarbeiter (etwa Fitness-Studio, Impfungen, Betriebsärzte, ...)?

## 10. Gesundheitsförderung

- Welche Leitlinien zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz gibt es?
- Welche gezielten Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit werden durchgeführt?
- Welche Projekte und Maßnahmen werden zur medizinischen Gesundheitsförderung durchgeführt?
- Bezuschusst das Unternehmen unterschiedliche öffentliche Gesundheitsmaßnahmen für die Mitarbeiter?
- Welche gesundheitsförderlichen Freizeiteinrichtungen unterhält das Unternehmen?

## 11. Chancengleichheit & Diversity

- Welche Maßnahmen unternimmt das Unternehmen zur Förderung der Chancengleichheit?
- Gibt es ein Leitbild zur kulturellen Vielfalt? Wie wurde dieses implementiert bzw. mit Praxisprozessen verzahnt?
- Gibt es ausdrückliche Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung?
- Wie wird mit Diskriminierungsfällen umgegangen?
- Gibt es einen Werte- oder Ethikcode?
- Wie werden die unterschiedlichen Leit- und Richtlinien zur Chancengleichheit überwacht?

## 12. Demografie

- Welche Maßnahmen werden zur Berücksichtigung der demografischen Entwicklung durchgeführt?
- Welche Analysen werden regelmäßig und in welcher unterschiedlichen Granularität für die unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen durchgeführt?
- Welche Maßnahmen gibt es zur Förderung von älteren Mitarbeitern?

## 7. Fazit

Das Human Resource Risk ist zweifellos eines der Kernrisiken der nächsten Jahre, insbesondere aufgrund der demografischen Strukturen. Zugleich werden die Effekte der Alterspyramide in naher Zukunft noch verschärft, da potenziell qualifizierte Zuwanderer durch soziale und monetäre Anreize in den Emerging-Market-Ländern vor Ort gebunden werden. Somit ergeben sich bedeutsame Engpässe bereits in den nächsten fünf Jahren auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt. Die zukünftigen Risikoentwicklungen lassen sich an einer Modellsituation am Arbeitsmarkt im Japan aus dem Jahr 2007 rekapitulieren. Abgeleitet davon ist es notwendig, für das eigene Unternehmen Messansätze für das vorhandene Humankapital zu finden und ein strukturiertes Personalcontrolling zu implementieren, um im ersten Schritt eine Risiko-Ist-Aufnahme zu ermöglichen sowie im zweiten Schritt Handlungsmaßnahmen einzuleiten und zu überwachen.

Des Weiteren lässt sich zur Risikoverminderung ein verstärkter Trend zu einem tatsächlichen HR-Supply-Chain-Management erkennen. In diesem Zusammenhang ist es möglich, im Rahmen einer interdisziplinären Methodenadaption zukünftig Ansätze aus dem Bereich Operations Research und Supply-Chain-Management zu nutzen. Dies wird bereits in großen DAX-Unternehmen (insbesondere bei der Personalbeschaffung im Zusammenhang mit großen Infrastrukturprojekten) eingesetzt. Ein weiterer Lösungsansatz im Bereich HR-Risk ist das bewusste Ausprägen von Retention-Management-Maßnahmen, um gutes Personal zu halten.

Um hier für die Praxis (in Kongruenz zur Struktur des aktuellen Human Potential Index) Anreize zur Durchführung eines Risiko-Control-Self-Assessments oder einer Compliance- bzw. Revisionsprüfung zugeben, wurden unterschiedliche Fragenkomplexe erarbeitet. Final zeigen die Darstellungen, dass das HR Risk als branchenübergreifendes Schlüsselrisiko vehement an Bedeutung gewonnen hat und eine zeitnahe Einleitung von Risikosteuerungsmaßnahmen verlangt.

---

### Autoren

*Jan Veder, Manager Team Global Markets, Huxley Associates.*

*Dr. Dominik Förchler, Chefredakteur Risk, Compliance & Audit.*