

**Personalrisiken im Unternehmen?  
Basel II zieht finanzielle Konsequenzen**

Gemäß Basel 2, hat der Geschäftsführer, Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, damit gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.“

Das Erkennen von Personalrisiken und deren Handhabung hat durch das „KonTraG“ (*Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich*) und Basel 2, einen höheren Stellenwert erhalten.

Es reicht also nicht mehr aus, dass Sie allgemeine bestehende Risiken kennen und benennen können. Gefordert ist ein Frühwarnsystem, welches bestandesgefährdende Entwicklungen, - und dazu gehören auch die Personalrisiken rechtzeitig erkennt und eine Risikoabschätzung erlaubt!

Mithin sind die allermeisten Probleme in Unternehmen auf menschliche Fehlleistungen oder Unterlassungen zurückzuführen. Insbesondere dessen, werden unter allen Risikomerkmale, die Personalrisiken als die härtesten, gefährlichsten Einflussfaktoren besonders hoch gewichtet!

Bei einer Befragung wurde deutlich, dass 60 Prozent der Aufsichtsräte und Geschäftsführer erkannt haben und sich eingestehen, nur über ungenügende Risikoerkennungssysteme zu verfügen.

*Es ist somit von größter Wichtigkeit „Früherkennungssysteme“ zu entwickeln. Man muss agieren können, statt nur reagieren zu müssen. Frühzeitiges Handeln und Erkennen spart Kosten!*

*Auch im Kontext der zurzeit bestehenden Finanzkrise, interessieren sich zunehmend die Banken für die „weichen“ Risiken, um Ausfälle zu verhindern.*

Sie basieren ihre Entscheidungen auf Marktinformationen. Informationen zu den Risikofeldern wie dem Humankapital, der Mitarbeiterqualifikation. „Welches Innovationspotenzial ist bei den Mitarbeitern vorhanden. Die Lernfähigkeit der Mitarbeiter usw.usw., weil sie über die zukünftige Performance und Entwicklung eines Unternehmens mehr aussagt, als das momentane finanzielle Ergebnis.

*Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat die Anforderungen für Kreditinstitute und Banken daher erneut konkretisiert.*

In Zukunft sollen neben den Kredit- und Marktrisiken (*Lesen Sie auch unseren Download Marktanalyse im Kontext zu Basel 2*) auch die sog. operativen wie betrieblichen Risiken mit Eigenkapital unterlegt werden. Dazu zählen ebenfalls die Personalrisiken. Das bedingt, dass die Personalrisiken näher betrachtet und zuverlässig messbar gemacht werden.

**Nur mit einem systematischen Ansatz, ist die Früherkennung von Personalrisiken möglich.**

*Es gibt kaum einen Unternehmensbereich, in dem mit weniger Systematik und Professionalität höhere Risiken eingegangen werden als im Personalmanagement.*

*Nur ein systematisches Vorgehen erlaubt es, wichtige Aspekte nicht zu übersehen und die richtigen unternehmensspezifischen Schwerpunkte zu setzen.*

Es gibt hier umfangreiche EDV-Systeme, die einen bei der Analyse, Personalentwicklung - und Qualifikation unterstützen.

Für den Anfang reicht aber schon ein einfaches Modell. Dies ist bewusst einfach gehalten, deckt aber doch die wesentlichen Risikofelder ab!

*(Lesen Sie auch unseren Download Kennzahlen für Geschäftsführer. In dieser Formelsammlung haben wir die gebräuchlichsten Formeln für die Personalarbeit bereitgestellt)*

- Wenn Mitarbeitende fehlen, entspricht dies einem Engpassrisiko.
- Personalmarketing, Erkennen und Entwickeln interner Potenziale sind wichtige Ansatzpunkte.
- Austritte von Mitarbeitenden und insbesondere Schlüsselpersonen sind ein massives unterschätztes Risiko. Dies kann man als Austrittsrisiko bezeichnen. Es gilt, die gefährdeten Mitarbeiter zu erkennen und im Unternehmen zu halten. Die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen wird zur zentralen Aufgabe.
- Falsch qualifizierte, minderqualifizierte Mitarbeitende stellen ein Anpassungsrisiko dar.
- Ein Anpassungsrisiko liegt auch dann vor, wenn sich die Mitarbeiter nicht an den notwendigen Wandel anpassen können oder wollen.
- Wenn Freistellungen vermieden werden sollen, sind präventive Um- und Neuqualifizierungen angesagt.
- Schlecht motivierte Mitarbeitende, die innerlich gekündigt haben oder ausgebrannt sind, stellen ihrerseits ein Motivationsrisiko dar.

**Der bisher doch gröblich vernachlässigte Bereich, die Bedeutung des Human Resources als Erfolgsfaktor, bekommt somit einen enormen Stellenwert und ist letztlich wertvoller als jede gesetzliche Vorschrift.**

*Unabhängig von den erwähnten Regulierungsbemühungen gilt in Zukunft noch mehr als in der Vergangenheit, dass die Human Resources der entscheidende Erfolgsfaktor ist.*

**Je schlechter die Zeiten, um so besser müssen die Mitarbeiter sein**

Ein entscheidender Unterschied zur Konkurrenz sind auch in Zukunft die Mitarbeiter, die maßgeblich über Erfolg und auch Misserfolg entscheiden. Die Mitarbeiter sind das Vermögen und das Kapital des Unternehmens. Der Erfolg von Unternehmen hängt entscheidend vom Wissen und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ab. Die Kosten und Risiken von Human Resources werden daher massiv unterschätzt.

**Personalrisikomanagement hat nichts mit Luxus zu tun**

*Sich mit Personalrisiken beschäftigen heißt fragen welche Mitarbeiter man in Zukunft braucht, wie man sie gewinnt und im Unternehmen hält und motiviert. Es geht darum, die Risiken sichtbar und voraussehbar zu machen, damit sie präventiv angegangen und begrenzt oder vermieden werden können.*

Nice places to work are nice places to invest.

Bühse & Partner  
Werner Bühse  
Oktober 2008

