

Wissen

Personalrisiken präventiv managen

23. September 2021



Personalrisiken werden häufig nur in der Nachfolgeplanung an der Spitze des Unternehmens und bei wenigen Schlüsselpersonen gesehen und gemanagt. Personalrisiken werden in KMU meistens unterschätzt. Dabei sind Personalrisiken in ihrer Wirkung mindestens so bedeutend wie die anderen Unternehmensrisiken, denn der Ausfall von Schlüsselmitarbeitern wirkt sich direkt auf die Erreichung der Unternehmensziele aus, wirtschaftliche Gefahren drohen. Werden die Risiken frühzeitig identifiziert, kann ihnen präventiv begegnet werden. Hierzu bedarf es der systematischen Vorgehensweise im Personalcontrolling und in der Personalführung.

Was sind Personalrisiken?

Im Allgemeinen bzw. in der Praxis werden folgende Risiken betrachtet:

1. Das **Engpass-Risiko** erfasst das Risiko eine entsprechende Fachkraft zu erstzen. Hier fließen Spezifika des Berufsbildes, die Arbeitsmarktsituation, interne und externe Rekrutierungskanäle und spezifische Einarbeitungsschritte in die Bewertung ein.
2. Das **Anpassungs-Risiko** erfasst die wahrgenommene Veränderungsfähigkeit. In die Bewertung fließen Offenheit für Neues, die Fähigkeit zum Erlernen neuer Dinge sowie das Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung ein.
3. Das **Motivations-Risiko** erfasst den erkennbaren Motivationslevel. Eingeschätzt wird der Grad der Motivation anhand von Einsatzwillen, Engagement, Spaß und Freude bei der Arbeit, Bereitschaft für Sonderaufgaben, Nutzung von Freiräumen, unternehmerische Haltung, Einbringen von Ideen, Leistungsverhalten und die erzielten Ergebnisse.
4. Das **Austritts-Risiko** erfasst die Wahrscheinlichkeit einer vom Mitarbeiter initiierten Kündigung - der Eigenkündigung. Hier fließen Zufriedenheit mit der jetzigen Situation, die Verbundenheit mit dem Unternehmen und mögliche Wechselabsichten ein.

Anhand der o.a. Beschreibungen wird deutlich, dass es ohne gute Kenntnisse über den betreffenden Mitarbeiter nicht funktionieren wird. Hier ist insbesondere die direkte Führungskraft gefordert, sich ein umfassendes Bild von ihren Mitarbeitern zu machen.

Wie werden die Personalrisiken identifiziert?

Für eine effektive Personal-Risiko-Identifikation bedarf es einer professionellen Vorgehensweise von Personalern und Führungskräften, die gemeinsam das individuelle Risiko identifizieren und bewerten.

Das Tool wird von HR gesteuert. Zunächst werden alle Mitarbeiter mit den relevanten Daten erfasst und diese für das Risiko-Bewertungs-Gespräch aufbereitet. Das Gespräch führen die entsprechende Führungskraft mit dem zugeordneten HR-Business Partner. In kleineren Unternehmen ist das häufig die Personalleitungsfunktion.

Zunächst erfolgt die Bewertung inwieweit es sich bei jedem Mitarbeiter um eine Schlüsselrolle handelt. Darauf aufbauend konzentriert sich das Gespräch vorrangig auf die so identifizierten Mitarbeiter. Für jede der o.a. Risiken wird eine Einschätzung erfasst. Hierbei werden wichtige Aspekte zum jeweiligen Mitarbeiter ausgetauscht und zu einem gemeinsamen Bild zusammengeführt. Das ist wichtig, um geeignete Präventiv-Maßnahmen ableiten zu können, die auch wirken.

Personalrisiken lassen sich mit Kennziffern messen und monetär berechnen.

Es bietet sich an einheitlich abgestimmte Bewertungskriterien zu nutzen und quantifizierbar zu machen. Damit bekommt man einen sehr guten Überblick über die Gesamtsituation je Abteilung und eine klare Indikation für Handlungsbedarfe.

Häufig handelt es sich bei den Schlüsselmitarbeiter um Rollen, die einen unmittelbaren Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten. In solchen Fällen lohnt es sich dann auch, das wirtschaftliche Risiko monetär auf die Dauer von mindestens 12 Monaten zu erfassen.

Geeignete Maßnahmen zur Abschwächung des Risikos

Nach der Identifikation der Risiken erfolgt in jedem Einzelfall die spezifische Ableitung von geeigneten Maßnahmen. Die abgeleiteten Maßnahmen sind höchst individuell und orientieren sich an der spezifischen Situation des jeweiligen Mitarbeiters. So kann in einem Fall eine Gehaltsanpassungsmaßnahme sinnvoll sein während im anderen Fall eine außerbetriebliche Fördermaßnahme sinnvoller erscheint.

In der Wahl der geeigneten Maßnahmen gibt es keine Standards und keine Begrenzungen. Die Wirkung ist entscheidend. Man sollte mit 12 Monaten als Zeitraum für die Umsetzung planen. Hier eine Auswahl von Maßnahmen:

- Kommunikation und Einbindung
- Gehaltsmaßnahme
- Incentives
- Altersvorsorge
- Status
- Standortbestimmung
- Weiterbildung und Förderung
- Teamentwicklung
- Nachfolgeplanung

ROFFMANN

CONSULTING

- Sonderleistungen
- Projektarbeit
- Stellvertretung
- Weiterbildung
- Job-Redesign
- Jobwechsel/-rotation
- Events
- Auslandseinsatz
- Gesundheitsmaßnahmen
- Arbeitszeitmodelle
- Kleine Aufmerksamkeiten u.v.m.

Auf jeden Fall kann man erkennen, dass das Personalmanagement und die jeweilige Führungskraft sehr gut zusammenarbeiten müssen. HR kann hierbei sehr gut beratend zur Seite stehen und spätestens bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen wirkungsvoll unterstützen.

Die Einbindung und die Unterstützung des Top-Managements bzw. der Geschäftsleitung sind wichtige Erfolgsfaktoren für eine wirksame Umsetzung.

Jährliche Übung

Es empfiehlt sich, das Risikomanagement einmal pro Jahr durchzuführen. Hierbei werden auch die Maßnahmen des letzten Jahres reflektiert und ggf. erörtert, warum dieses oder jenes besser oder weniger geeignet war. Ganz im Sinne einer lernenden Organisation.

Fazit

Ein Austrittsrisiko kann schwer wiegen. Wird das Personalrisiko wirksam gemanagt, hat das unmittelbaren Einfluss auf die Zielerreichung bzw. die Performance des Unternehmens. Die Bindung aktueller Mitarbeiter ist weitaus günstiger, als die Investition in Neue. Systematische Personalarbeit kann so wesentlich zum Erfolg beitragen. Beim ersten Mal wird es noch holprig sein, aber mit zunehmenden Wiederholungen schärft sich das Instrument und damit seine Wirkung.

Ich wünsche Ihnen wie immer viel Erfolg dabei.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de