

Kurzumfrage

Im HR Risikomanagement steckt noch viel Potenzial

Risikomanagement hat in den letzten Jahren – auch aufgrund von gestiegenen gesetzlichen Anforderungen – zunehmend an Aktualität gewonnen. Dabei standen insbesondere finanzielle Risiken im Fokus, wobei immer deutlicher auch auf die operationellen und reputationsmässigen Risiken hingewiesen wird. Doch wie steht es mit den HR-Risiken? Wie sieht da die aktuelle Schweizer Unternehmenspraxis aus? Avenir Consulting hat hierzu eine Online-Umfrage durchgeführt.

Von Dr. Anja Mücke* und Dr. Marcel Oertig**



Noch einfacher bezahlen mit der kontaktlosen Lunch-Check Karte.

Mitarbeitende können Lunch-Checks in mehr als 7000 Restaurants einlösen und geniessen so kulinarische Vielfalt. Über die attraktive Alternative zum Personalrestaurant und zu Spesen freut sich das Team und der Chef: Lunch-Checks sind bis zu einem Betrag von 180 Franken pro Monat und Mitarbeitenden von allen Sozialabgaben befreit.

Gleiche Vorteile, zusätzliches Zahlungsmittel: Auf lunch-check.ch erfahren Sie mehr über die neue Prepaid-Karte.

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.



Startbahnwest

Die Notwendigkeit eines Risikomanagements ist durch Firmenskandale oder gar -groundings und der Finanzkrise stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Die Gesetzgeber in verschiedenen Ländern haben mit erhöhten Anforderungen an die Compliance entsprechend gehandelt, wie der amerikanische Sarbanes-Oxley-Act oder das deutsche Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zeigen. In der Schweiz wurden entsprechende Ergänzungen im Obligationenrecht (OR) eingeführt, und auch die bereits seit 2002 bestehenden Empfehlungen der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance sowie die daraus resultierenden Compliance-Grundsätze wurden auf die neuen Anforderungen hin überarbeitet (Economiesuisse, 2014 sowie Economiesuisse & SwissHoldings, 2014). Bereits 2001 wurde mit Basel II neben Markt- und Kreditrisiken explizit auf HR-Risiken hingewiesen (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2001). Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass HR-Risiken zu den wichtigsten Unternehmensrisiken zählen (Ernst & Young, 2011). Doch wie ist der Status quo in Schweizer Unternehmen? Werden die HR-Risiken entsprechend gemanagt?

Viele Unternehmen kennen ihre Risiken bereits

Avenir Consulting hat im November 2015 eine Kurzumfrage zum Thema HR-Risikomanagement durchgeführt. Knapp 80 Personen, die Mehrzahl davon HR-Leitungen, aus über 65 verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen haben an der Online-Befragung teilgenommen und ihre Einschätzung abgegeben. Dabei zeigt sich, dass viele Unternehmen ihre HR-Risiken kennen und eine Mehrheit dem Thema auch einen hohen Stellenwert beimisst. HR-Risikomanagement wird zudem nicht als kurzfristiger Trend wahrgenommen, sondern als Thema, das die Unternehmen langfristig beschäftigen wird. Das Bewusstsein für das Thema ist demnach vorhanden. Nichtsdestotrotz wird HR-Risiken nicht gleich viel Bedeutung beigemessen als zum Beispiel Finanz-, Markt- oder rechtlichen Risiken. Knapp 60 Prozent der Befragten haben hier mit «trifft (eher) nicht zu» geantwortet. Entsprechend gibt die Mehrheit an, im HR-Risikomanagement mehr tun zu müssen. Was

die Qualität des HR-Risikomanagements anbelangt, sind die Meinungen zweigeteilt. Während 44 Prozent hier mit «trifft (eher) zu» antworten, also ihrem Unternehmen ein qualitativ gutes HR-Risikomanagement attestieren, sehen 56 Prozent die Qualität (eher) kritisch.

Im Geschäftsbericht wird das HR-Risikomanagement meistens nicht erwähnt, was ebenfalls die Behauptung stützt, dass den HR-Risiken weniger Gewicht beigemessen wird als beispielsweise finanziellen Risiken, die selbstverständlich Bestandteil jedes Geschäftsberichts sind. Und auch bei der Frage, ob sich der Verwaltungsrat genügend mit den HR-Risiken auseinandersetzt, sind die Befragten eher skeptisch. Auffällig ist hierbei der hohe Anteil an Personen, die diese Frage nicht beurteilen können (25 Prozent). Hier scheint bei den Befragten Unsicherheiten darüber zu bestehen, inwieweit beim obersten Kontrollgremium die Thematik angekommen ist. Dabei kann gerade ein richtig eingesetztes HR-Risikomanagement die wirksame Steuerung und Aufsicht der HR-Funktion über den Verwaltungsrat massgeblich unterstützen (vgl. Hilb & Oertig, 2010).

Gut die Hälfte der Befragten setzen für das Controlling der HR-Risiken Tools ein wie z. B. ARM, Abacus oder Bwise. Oftmals kommen aber auch eigene Tools zum Einsatz.

Firmenleitung als Auftraggeber des HR-Risikomanagements

Die Geschäftsleitung ist in den meisten Fällen (41 Prozent) der Auftraggeber des HR-Risikomanagements, gefolgt von VR und HR-Leitung mit jeweils 21 Prozent. 17 Prozent entfallen auf andere Nennungen, z. B. Compliance, Risk Management. Ausführend ist in der Regel das HR (71 Prozent) oder spezielle Risk Manager (22 Prozent). Konkret danach gefragt, wie sie aktuell die HR-Risikolage in ihrem Unternehmen einschätzen, wird das Engpassrisiko, d. h. offene Stellen können nicht adäquat ersetzt werden, am kritischsten eingeschätzt. 28 Prozent sehen hier ein hohes, 52 Prozent ein mittleres Risiko. Dies ist angesichts des bereits bestehenden, aber auch des zukünftig erwarteten Fachkräftemangels in vielen Berufsfeldern nicht erstaunlich (B, S, S, 2014). Auch das Gesundheitsrisiko, das Austrittsrisiko und das Qualifizierungsrisiko sind Risiken, die aktuell eher hoch ein-



* Dr. Anja Mücke ist Senior Consultant bei der Avenir Consulting AG in Zürich.



** Dr. Marcel Oertig ist Gründungspartner der Avenir Consulting AG in Zürich.
www.avenirgroup.ch

geschätzt werden. Als eher gering werden das Motivations- bzw. Leistungsrisiko und das Integritätsrisiko wahrgenommen. Und auch das Risiko, das HRM selbst nicht über genügend Mittel, Wege und Instrumente verfügt, wird als eher geringes Risiko wahrgenommen. Höher hingegen wird das Risiko bewertet, dass die Organisation als Ganzes nicht agil genug ist.

Engpässe und Gesundheit – diese HR-Risiken nehmen zu

Von den zwei HR-Risiken, die bereits heute am höchsten eingeschätzt werden, wird zudem erwartet, dass sie sich in den nächsten fünf Jahren weiter vergrössern werden. Beim Engpass- und Gesundheitsrisiko denken das jeweils 52 Prozent der Befragten. Mehrheitlich wird bei den meisten Risiken angenommen, dass diese auch in den nächsten fünf Jahren gleich bleiben. Und was die Weiterentwicklung der Organisation oder des HR anbelangt, so werden von 16 Prozent respektive 22 Prozent sogar vermutet, dass diese Risiken in Zukunft kleiner werden.

Fazit

Dem HR-Risikomanagement wird heute bereits ein hoher Stellenwert beigemessen und es wird zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Denn die Befragten sehen die Notwendigkeit, mehr im HR-Risikomanagement zu tun. Vor allem das Engpassrisiko, aber auch das Gesundheitsrisiko

sind HR-Risiken, die die Befragten bereits aktuell und auch zukünftig beschäftigen werden. Themen wie Employer Branding, Active Sourcing, das Gestalten einer Candidate Experience oder das betriebliche Gesundheitsmanagement werden somit zukünftig nicht an Bedeutung verlieren. Doch auch für die anderen HR-Risiken wird es wichtig sein, diese aktiv zu managen. Ein vorausschauendes HR-Risikomanagement trägt damit wesentlich zu einer wirksamen HR-Governance bei.

Literatur

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2001). Neue Regelungen der angemessenen Eigenkapital-Ausstattung (Basel II).
 B, S, S (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern. Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco). Basel: SECO.
 Economiesuisse (2014). Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich: Economiesuisse

Ernst & Young (2011). Turn risks and opportunities into results. Exploring the top 10 risks and opportunities for global organizations. Ernst & Young.
 Hilb, M. & Oertig, M. (2010). HR-Governance. Wirksame Führung und Aufsicht des Board- und Personalmanagements. Köln: Luchterhand.
 Economiesuisse & SwissHoldings (2014). Grundzüge eines wirksamen Compliance-Managements. Zürich: Economiesuisse

Wie werden aktuell die HR Risiken eingeschätzt?



Wie werden sich die HR Risiken in den nächsten 5 Jahren entwickeln?

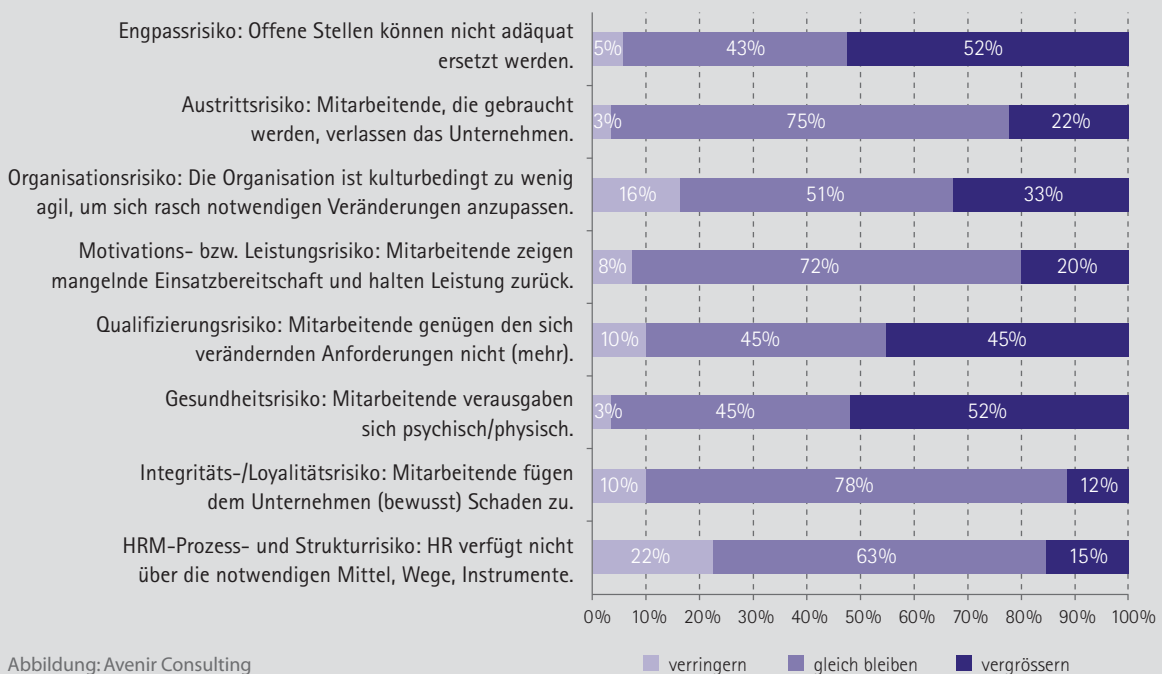


Abbildung: Avenir Consulting