



Arbeitspapiere

zu Personalmanagement und Organisation

www.pmg.uni-siegen.de

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein
Herausgeber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation

Inhalt

1. Problemstellung: Forschungsprogramm mit Personalmanagementrelevanz.....	1
2. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Sinne des Personalrisikomanagements	2
2.1 Allgemeine Betrachtung	2
2.2 Übertragung auf den Bankensektor	5
3. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Sinne einer innerbetrieblichen Servicefunktion	5
3.1 Allgemeine Betrachtung	5
3.2 Übertragung auf den Bankensektor	7
4. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Sinne einer Unternehmenskulturprägung	7
4.1 Allgemeine Betrachtung	7
4.2 Übertragung auf den Bankensektor	9
5. Fazit	10
Literatur	10

1. Problemstellung: Forschungsprogramm mit Personalmanagementrelevanz

Zurzeit entsteht mit „Risk Governance“ ein neues Forschungsprogramm. Ganz allgemein ist Risk Governance die verantwortbare Steuerung betriebswirtschaftlicher Risiken. *Renn* (2008) differenziert programmatisch in Risikowahrnehmung, Risikoevaluation, Risikomanagement, Risikokommunikation sowie Risikopartizipation als die Hauptfelder der Risk Governance. Einen guten Überblick über die Genese der Risk Governance findet man bei *van Asselt/Renn* (2011), die zudem drei Risk Governance-Prinzipien im Sinne eines sinnvollen Gesamtansatzes aufstellen: „Kommunikation und Inklusion“, „Integration“ sowie „Reflexion“.

Zu betonen ist bereits an dieser Stelle, dass Risk Governance kein Synonym für „Risikomanagement“ ist – vielmehr kann es als die übergeordnete Steuerung des Risikomanagements aus der Perspektive gesellschaftlicher Nachhaltigkeitserfordernisse heraus angesehen werden. Risikomanagement ist zwar integraler Bestandteil der Risk Governance (vgl. *IRGC* 2005); der Fokus der Risk Governance übersteigt jedoch die unternehmensinterne Funktionalität und weitet sich auf Fragen aus, die auf Unternehmen „von außen her“ zukommen und dort auch entschieden werden.

Im Lichte der seit 2010 anhaltenden Bankenkrise fokussiert sich Risk Governance jüngst auf das Handlungsfeld, das institutionell mit Kreditinstituten in Beziehung steht. Betrachtet werden vor allem die Risiken, die im Zusammenhang mit finanziellen Transaktionen stehen. Dennoch: Risk Governance als Forschungsprogramm steht nicht allein im Fokus der Finanzwissenschaft, sondern berührt weitere betriebswirtschaftliche Disziplinen wie auch Nachbardisziplinen wie die Rechtswissenschaft und Psychologie.

Risk Governance als moderne Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns ist der Erkenntnis geschuldet, dass die Risiken dort getragen werden müssen, wo sie entstehen. Normative Ergänzung findet Risk Governance durch das Postulat, dass Risiken nicht sozialisiert werden dürfen, solange die mit ihnen

verbundenen Erträge privatisiert bleiben. Gerade die aktuelle Bankenkrise unterstreicht die Wichtigkeit und Relevanz von Risk Governance.

Die übergeordnete Fragestellung der Risk Governance lautet darum mit engerem Bezug zu Banken: Wie lassen sich

- aus institutioneller Sicht der Bankensektor,
- aus governancebezogener Sicht die Bankenaufsicht sowie
- aus wirtschaftspolitischer Sicht die Geldmarktpolitik und die Beeinflussung der Währung

so steuern, dass die mit Geldgeschäften einhergehenden Risiken sowohl für einzelne Volkswirtschaften als auch für einzelne Organisationen der Bankenbranche beherrschbar bleiben und individuell verantwortet werden können?

Für den Personalforscher stellt sich die Frage, wo sich genau die Berührungspunkte des Personalmanagements zur Risk Governance befinden. Der erste Berührungspunkt ist die „HR Governance“, unter der *Oertig* (2008, 155) die „Führung der HR-Funktion und die Steuerung der damit verbundenen Investitionen“ versteht. Dies ist allerdings ein enger Fokus, da in ihm das Personalmanagement lediglich das Objekt der Steuerung ist, das der Einhaltung von Compliance-Regelungen und der Nachweispflicht einer erfolgten Ausrichtung auf die wertschöpfende Humankapitalnutzung unterworfen wird.

Wenn das Personalmanagement darüber hinaus zum Akteur der Risk Governance werden soll, ist es notwendig, Risk Governance als systematisch zu konzipierende personalwirtschaftliche Aktivität zu durchdenken. Selbstverständlich startet das Personalmanagement als unternehmensinterne Funktion bei seiner originären Arbeit im Unternehmen selbst, wirkt aber auch über das Unternehmen hinaus und dient als Verbindung zwischen unternehmensinterner und unternehmensexterner Risk Governance-Welt. Damit finden sich die Aufgaben des Personalmanagements im Rahmen von Risk Governance vor allem dort,

- wo Risiken der eigenen Arbeit entstehen und beherrscht werden müssen, das heißt im Personalrisikomanagement,
- wo das Personalmanagement als unternehmensinterner Dienstleister zur Stärkung des Risikomanagements anderer funktionaler Bereiche beitragen kann, und
- wo das Personalmanagement allgemein Rahmenbedingungen für ethisches Verhalten und risikobewusstes Führen im Unternehmen und somit auch die Unternehmenskultur beeinflusst.

Diese drei Bereiche sollen im weiteren Verlauf dieses Arbeitspapiers skizziert werden.

2. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Sinne des Personalrisikomanagements

2.1 Allgemeine Betrachtung

Allgemein umfasst ein systematisches Personalrisikomanagement das Erkennen und Identifizieren, Messen und Bewerten, das Bewältigen und Steuern sowie das Kontrollieren und Überwachen von Risiken. Die Risiken lassen sich durch ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und den im Eintrittsfall resultierenden Schaden für das Unternehmen beschreiben.

Zunächst bestehen im Unternehmen grundlegende Risiken, die sich aus dem Verhalten der Mitarbeiter ergeben und die sich das Unternehmen zurechnen lassen muss, wenn es sie nicht verhindert. Hierzu zählen beispielsweise Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Mobbing oder Verletzung anderer ethischer Standards des Unternehmens. Dennoch werden diese allgemeinen mitarbeiterbezogenen Risiken, die sich schädigend auf das Unternehmensimage auswirken können, im engeren Verständnis des Personalrisikomanagements nicht durchgehend betrachtet und gemessen.

Gängige Risikofelder im Personalmanagement (vgl. *Kobi* 2012) hängen vielmehr unmittelbar mit der Personalarbeit des Unternehmens zusammen und beziehen sich üblicherweise auf folgende Risiken:

- *Engpassrisiko*: Mitarbeiter fehlen oder fallen aus, auf dem Arbeitsmarkt sind keine geeigneten Bewerber zu finden, offene Stellen können nicht besetzt werden. Gefragt sind das frühzeitige Erkennen und Entwickeln innerer Potenziale des Unternehmens, um Engpässe unternehmensintern bewältigen zu können.
- *Austrittsrisiko*: Mitarbeiter verlassen möglicherweise das Unternehmen, was insbesondere bei wichtigen Schlüsselpersonen für das Unternehmen gefährlich wird. Gefragt ist, diese Schlüsselmitarbeiter zu erkennen und zu halten. Die Bindung von wertschöpfenden Mitarbeitern an das Unternehmen wird zu einer zentralen Aufgabe.
- *Anpassungsrisiko*: Herausforderungen für das Unternehmen wandeln sich, aber die Mitarbeiter sind nicht passend qualifiziert und können oder wollen sich demzufolge nicht an notwendigen Wandel anpassen. Dies bedroht die flexible Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Gefragt sind rechtzeitige vorbeugende Um- und Neuqualifizierungen von Mitarbeitern.
- *Motivationsrisiko*: Die Gefahr besteht in nicht mehr motivierbaren Mitarbeitern, also im Extremfall solchen, die ausgebrannt sind oder die innerlich gekündigt haben. Gefragt ist hier die Fähigkeit, es erst gar nicht dazu kommen zu lassen. Bei eingetretenem Risikofall ist es wichtig, zur Therapierung der Motivationsdefizite beizutragen, wirksame Motivationsimpulse zu setzen und neues Commitment der Mitarbeiter zu erzeugen.

Das risikoorientierte Personalmanagement setzt sich daher grundlegend mit der Frage auseinander, welche Mitarbeiter das Unternehmen in Zukunft braucht, wie es sie gewinnt und bindet und wie es sie nachhaltig zu überdurchschnittlicher Leistung motiviert. Personalrisiken müssen dazu vorausschauend sichtbar gemacht und nach ihrem Bedrohungspotenzial sortiert werden, damit sie präventiv vermieden, begrenzt oder im Sinne der Risikosteuerung und -beherrschung angegangen werden können.

Die Messbarkeit personeller Risiken ist im Vergleich zur Messbarkeit finanzieller Risiken eingeschränkt, weil im Personalmanagement viel mehr weiche als harte Faktoren eine Rolle spielen. Dennoch tragen einige Instrumente des Personalmanagement zur Risikomessung bei:

- Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen können zur Aufstellung von Risikoportfolios genutzt werden, die zeigen, welche Risiken mit welcher Eintrittswahrscheinlichkeit bestehen.
- Auf das Personalmanagement ausgerichtete Balanced Scorecards spezifizieren Aus- und Weiterbildung, Teamarbeit oder die leistungsorientierte Entlohnung; die jeweilige Zielerreichung beziehungsweise Zielnichterreichung signalisiert die bestehende Risikoposition (vgl. *Leidig* 2008).
- Ein Benchmarking eröffnet die Möglichkeit, das eigene Unternehmen mit anderen Unternehmen hinsichtlich bestehender Risiken zu vergleichen.
- Methoden der Humankapitalbewertung wie die Saarbrücker Formel (vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* 2011) lassen sich im Sinne einer Szenariotechnik nutzen, um vorausschauend Risiken zu identifizieren und in Geldeinheiten zu quantifizieren, die in Verbindung mit konkreten personalwirtschaftlichen Aktivitäten bestehen.

Um die gemessenen Risiken zu bewerten, müssen die gesammelten Informationen hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken, der zeitlichen Bedrohungslage, der mit den Risiken verbundenen Schadenspotenziale sowie ihrer Beherrschbarkeit aufbereitet werden. Sie lassen sich zum einen in Risikotabellen nach Bedrohlichkeit anordnen, zum anderen in Risikomatrizen (Abbildung 1) visualisieren.

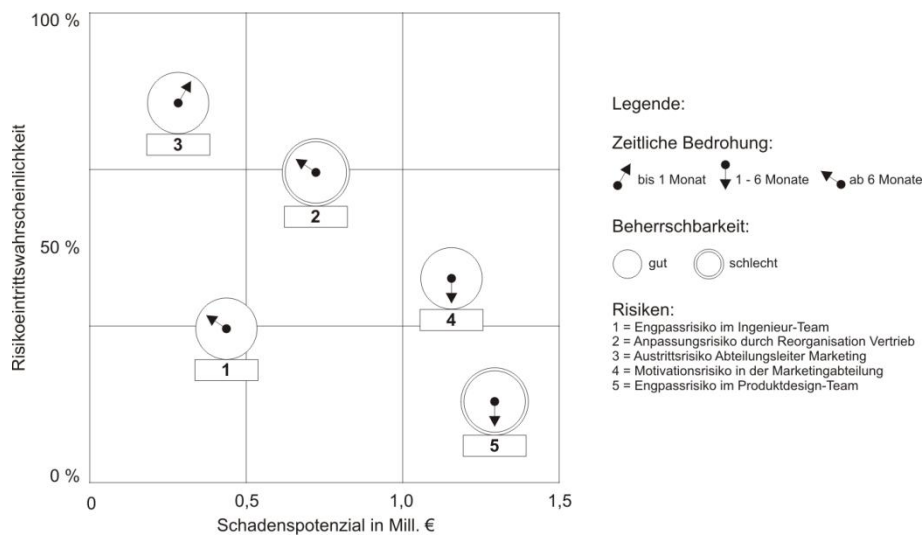


Abbildung 1: Risikomatrix für Personalrisiken (Stein 2013, 340)

Die Risikosteuerung soll die Personalrisiken senken, die einer Zielerreichung gefährlich werden könnten, und damit im Umkehrschluss die Erfolgsposition des Unternehmens stärken. Im Rahmen der Risikosteuerung werden die zuvor bewerteten Risiken auf vier Wegen beeinflusst (vgl. Höft 2011, 29-32):

- *Risikovermeidung* zielt darauf ab, risikobehaftetes Handeln von vornherein zu unterlassen. Dieses Überdenken personalstrategischer Entscheidungen bringt es dann möglicherweise aber auch mit sich, dass auch die Chancen dieses Handelns nicht realisiert werden.
- *Risikoverminderung* konzentriert sich auf die Absenkung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos. In diesen Bereich fällt die Prävention, etwa gegen Burn-out der Mitarbeiter.
- *Risikoübertragung* strebt an, Personalrisiken auszulagern. Das Personalmanagement schließt beispielsweise Versicherungen gegen eintretende Schadensfälle ab.
- *Risikoübernahme* nimmt bewusst in Kauf, dass ein drohendes Risiko tatsächlich eintritt. Das Personalmanagement kann in dieser Hinsicht Rückstellungen oder andere Risikopuffer bilden, die eintretende Schäden abfedern können, also etwa ein Team flexibler „Arbeitsplatzspringer“ einrichten.

Dem Personalmanagement ist dabei bewusst, dass es die Personalrisiken nicht vollständig beseitigen kann.

Unternehmensleitung und auch Außenstehende wie zum Beispiel Investoren haben ein großes Interesse daran und in den meisten Fällen auch ein vertraglich verbrieftes Recht, regelmäßig mit relevanten Informationen über die Unternehmensentwicklung informiert zu werden. Hierzu zählen auch die personalwirtschaftlichen Risikopositionen, in die der Einblick im Rahmen einer Personalrisikoberichterstattung ermöglicht wird. Hierzu bietet sich ein Personalbericht an, in dem unter anderem die Personalrisiken umfassend mit Daten belegt und erläutert werden. Dabei sind Glaubwürdigkeit, Gleichbehandlung der Adressaten, Transparenz, Aktualität, Langfristigkeit, Vergleichbarkeit, Relevanz und Plausibilität der Informationen oberste Leitlinien. Je wichtiger die Adressaten für das Unternehmen sind, desto eher müssen die Leitung des Personalmanagements selbst und sogar die Unternehmensleitung den persönlichen Kontakt zu den Geldgebern pflegen und dort die jeweils neuesten Informationen präsentieren. Personalberichte richten sich zudem an professionelle Analysten, die sich mit der Tiefenanalyse von Unternehmen befassen, und an die Medien, die aus ihnen Informationen zur

Berichterstattung über das Unternehmen herausfiltern. Personalberichte werden schließlich von den eigenen Mitarbeitern des Unternehmens gelesen.

Im Controlling des Personalrisikomanagements schließlich evaluiert das Personalmanagement den Erfolg seiner Personalrisikosteuerung und zieht aus der ermittelten Zielerreichung Rückschlüsse für den gesamten Prozess des Personalrisikomanagements (vgl. Möller 2009).

2.2 Übertragung auf den Bankensektor

Auch in Banken ist die Abfolge „Bestimmung der Risikofelder – Risikomessung – Risikobewertung – Risikosteuerung – Risikoberichterstattung – Risikomanagementcontrolling“ im Hinblick auf das eigene Personalmanagement notwendig. Obwohl ein Risikodenken zur Kernkompetenz von Banken gehört, wird wenig Aufmerksamkeit auf die Personalrisiken gerichtet (vgl. Kobi 2012, 19).

Besondere Herausforderungen ergeben sich daraus, dass in jüngerer Zeit die Attraktivität von Banken als Arbeitsplatz nachgelassen hat. Die Wirtschafts- und Finanzkrise, die sich nicht zuletzt unter tätiger Mitwirkung von Banken selbst verstärkt hat, hat das allgemeine Vertrauen in Banken erschüttert und zudem das Image von Banken als Arbeitgeber beeinträchtigt.

In der Folge steigen die alle vier Risiken für Banken wie auch für Bankenaufsichten:

- Das *Engpassrisiko* fehlenden qualifizierten Nachwuchses bei Auszubildenden genauso wie bei ausgebildeten Mitarbeitern,
- das *Austrittsrisiko* von Mitarbeitern aufgrund des steigenden psychischen und inhaltlichen Drucks,
- das *Anpassungsrisiko* aufgrund immer neuer Regelungen für Banken, die von den Mitarbeitern gelernt und umgesetzt werden müssen, sowie
- das *Motivationsrisiko*, das sich mit steigendem Burn-out und innerer Kündigung auseinandersetzen muss.

Diese Risiken schlagen sich auch Qualität und Performance von Banken nieder (vgl. Fischer/Mittorf 2002). Im weiteren Verlauf des Personalrisikomanagements muss es daher zu einer professionellen Messung, Bewertung und Steuerung der personalwirtschaftlichen Risiken in Banken kommen. Hier sind auch personalbezogene Defizite zu konstatieren, die zum Teil in einem sorglosen und unstrategischen Umgang mit ihrem Humankapital begründet sind (vgl. Scholz/Stein/Müller 2008).

Personalrisikomanagement ist daher auch für Banken eine wichtige Zukunftsaufgabe zur nachhaltigen Sicherung ihrer qualifizierten Mitarbeiterbasis.

3. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Sinne einer innerbetrieblichen Servicefunktion

3.1 Allgemeine Betrachtung

Personalmanagement hat allgemein zwei Aufgaben in Bezug auf die anderen funktionalen Einheiten des Unternehmens (vgl. Stein 2013): Auf der einen Seite aktiviert es diese funktionalen Einheiten, um die Informationen und Zuarbeiten zu erhalten, die es benötigt, um selbst als wertschöpfende Personalmanagementfunktion zu bestehen. Auf der anderen Seite stellt es ihnen Dienstleistungen zur Verfügung, die diese von ihm fordern.

Diese Dienstleistungen sind erstens allgemeiner Art. Ein Beispiel hierfür ist der Beitrag des Personalmanagements zur Kreditwürdigkeit des Unternehmens.

Spätestens seit den Regelungen zur notwendigen Eigenkapitalausstattung von kreditvergebenden Finanzdienstleistungsinstituten, die als Basel II-Regelungen bekannt geworden sind, inzwischen als Basel-III-Regelungen fortgeschrieben wurden und die riskante Kreditvergaben durch Banken begrenzen, fordern Banken im Rahmen von Kreditverträgen den Nachweis einer hohen Kreditwürdigkeit (Bonität) ihrer Kreditnehmer. Von der festgestellten Bonität hängen dann die Kreditkonditionen, insbesondere die Höhe der Sollzinsen, ab: Eine niedrige Bonität bedeutet höhere Risiken und führt zu höheren Zinsen.

Die Bonität eines Unternehmens wird durch ein Rating ermittelt, also durch eine Bewertung einzelner Bonitätskriterien sowie der Zuordnung des Ergebnisses zu einer Rangklasse, beispielsweise AAA oder AA+ oder B. Entweder wird ein solches Rating durch eine externe Ratingagentur vorgenommen oder aber als internes Rating kooperativ zwischen Bank und bewertetem Unternehmen erstellt. Die Bonitätskriterien für Unternehmen (Tabelle 1) bilden sowohl quantitative (harte) als auch qualitative (weiche) Faktoren ab.

Quantitativ (harte Faktoren)	Qualitativ (weiche Faktoren)
Liquidität Kapitalausstattung Ertragskraft Wettbewerbsposition Finanzwirtschaftliche Risiken Markt- und Branchenrisiken Produktivität Werttreiber	Unternehmensstrategie Personalstrategie Managementqualität Personalführung Organisationsstrukturen Kommunikationsprozesse Qualität der bisherigen Geschäftsbeziehung

Tabelle 1: Ratingkriterien zur Bonitätsermittlung von Unternehmen

Vor dem Hintergrund bonitätsbezogener Ratingkriterien kommen Unternehmen damit um ein gut geführtes und regelmäßig zu kontrollierendes Personalmanagement nicht mehr herum: Die Kreditbedingungen werden seit „Basel II/III“ auch von der Qualität der Personalarbeit bestimmt. Zugleich besitzt das Personalmanagement seinerseits die fachliche Kompetenz, sich mit weichen Faktoren zu beschäftigen. Passend hierzu schreibt das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Bezug auf § 91 Abs. 2 AktG folgende Regelung vor: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Somit fordert das Gesetz implizit, aber dennoch deutlich ein Risikomanagement hinsichtlich der weichen Faktoren und damit auch des Personalrisikos.

Das Personalmanagement sorgt im Sinne einer innerbetrieblichen Servicefunktion dafür, dass insbesondere die qualitativen Ratingkriterien nicht nur erfüllt werden, sondern dass über sie auch in der benötigten Form Informationen bereitstehen und entsprechend Rechenschaft abgelegt werden kann. Es muss also über Aktivitäten und Erfolge der Personalarbeit berichten, beispielsweise durch Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen und personalwirtschaftliche Kennzahlen. Da die Sprache von Banken wie auch von anderen Investoren das Geld ist, bietet es sich insbesondere an, das Humankapital und seine zeitbezogene Entwicklung in Geldgrößen zu bewerten und entsprechend zu kommunizieren (vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* 2011). Hiermit lassen sich auch mögliche Abweichungen gegenüber vormaligen Planungen nachvollziehbar erklären. Insgesamt wird durch die Bewertung des Humankapitals eine Risikobeurteilung transparenter und kontrollierbarer.

Ein Rating dient aber nicht nur zur Erlangung zinsgünstiger Kredite: So können die Ergebnisse dazu genutzt werden, Kooperationspartner substantiell zu informieren, Kunden und Lieferanten die Serio-

sität des Unternehmens zu belegen, Mitarbeitern die Langfristperspektive zu verdeutlichen und in der Öffentlichkeit ein positives Image zu befördern. Daher ist es sinnvoll, das Personalmanagement in die Kommunikation mit externen Geldgebern einzubinden. Als wichtige Vorbeugungsmaßnahme, die belastbare Vertrauensbeziehungen aufbaut, erhöht dieses nachhaltige Vorgehen für schlechtere Zeiten die Wahrscheinlichkeit des Unternehmens, über Refinanzierungsalternativen zu verfügen.

Mit Risk Governance geht auch die Notwendigkeit zur Partizipation der daran beteiligten Parteien einher (vgl. *De Marchi* 2003). Für das Personalmanagement bedeutet diese Partizipation eine aktive Servicefunktion im Sinne des Einforderns von Informationen. Dabei wird auch im Rahmen des Risk Governance Verhandlungsgeschick notwendig (vgl. *Heriard-Dubreuil* 2001) – eine Aufgabe, die in den Servicebereich des Personalmanagements fällt.

Diese Dienstleistungen sind zweitens abteilungsspezifisch. Als innerbetriebliche Servicefunktion kann das Personalmanagement die Dienstleistung bereitstellen, eine andere Abteilung dabei zu unterstützen, ihrer Risikoverantwortung gerecht zu werden und das dortige Risikomanagement zu stärken. Dies erfordert dann entsprechende Unterstützung der Personalführung und insbesondere der abgestimmten Personalentwicklung.

3.2 Übertragung auf den Bankensektor

Für Banken ergibt sich eine dreifache Motivation, die innerbetriebliche Servicefunktion des Personalmanagements im Hinblick auf risikobezogene Tatbestände zu nutzen:

Erstens hängt auch die Bonität von Banken von weichen Faktoren wie der Managementqualität und der Führung ab. Damit beeinflusst das Personalmanagement nicht nur unmittelbar diese weichen Faktoren, sondern es hilft darüber hinaus dabei, hierüber professionell und in angemessener Form zu berichten.

Zweitens kann das Personalmanagement dazu beitragen, eine spezifische Risikoorientierung einer Bank in das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu übertragen. Die Aufnahme des Bankeninteresses an einem risikobewussten Geschäftsgebaren in die individuellen Zielsysteme der Mitarbeiter kann nicht nur durch Personalentwicklung und Personalführung erreicht werden und auch nicht nur durch auf die Interessen abgestimmte Anreizsysteme, sondern auch durch eine Beeinflussung der Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung.

Drittens kann das Personalmanagement zeigen, wie eine spezifische Risikoorientierung der Bank ihr Humankapital beeinflusst. So ist es beispielsweise denkbar, dass eine Bank in ihrer Geschäftsstrategie bestimmte risikotragende Geschäfte forcieren will. Ist die Belegschaft hierauf passend vorbereitet? Eine Humankapitalbewertung (vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* 2011) kann aufdecken, ob das Wissensmanagement die Bereitstellung des benötigten Wissens in der Bank bewältigt hat. Es kann darüber hinaus ermitteln, wie sich die Geschäftsstrategie auf das Commitment, den Arbeitskontext und die Bindung der Mitarbeiter auswirkt und perspektivisch auswirken wird.

4. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Sinne einer Unternehmenskulturprägung

4.1 Allgemeine Betrachtung

Betrachtet man die Grundsätze für ein ordnungsgemäßes und nachhaltig-verantwortliches Führen von Unternehmen, so findet sich eine Vielzahl allgemeiner Ansätze. Sie bestehen als

- erfahrungsbasierte Regeln, die sich Unternehmen in Form von Unternehmens- und Führungsleitlinien oder Kontrollregeln selbst geben (vgl. *Picou/Rubach* 2006),
- Usancen mit Allgemeingültigkeitsanspruch, wie sie zum Beispiel die Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung (vgl. *Moxter* 2003) darstellen,

- freiwillig wählbare Zertifizierungsstandards, zum Beispiel die DIN-Normen oder Qualitätsmodelle wie das EFQM (vgl. z.B. *Hakes 2007*), sowie
- verpflichtende Gesetzen, zum Beispiel das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 (vgl. *Wolf/Runzheimer 2009*) oder das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz (VorstOG) von 2005, die als Teil des Deutschen Corporate Governance Kodex (vgl. *von Werder 2010*) – des in Deutschland von den Unternehmen selbstregulierend erarbeitenden Gesamtstandards – angesehen werden.

Sie alle dienen auch dazu, die durch Unternehmen bewusst und unbewusst eingegangenen Risiken beherrschbar zu halten, indem Transparenz zur effektiven Funktionsfähigkeit von Leitungs- und Aufsichtsstrukturen, zur Einbeziehung der Interessen externer Stakeholder (Kapitalgeber, Kunden, etc.) wie auch interner Stakeholder (Mitarbeiter) hergestellt wird. Die kontextbezogene Gesamtheit von Führungs- und Überwachungsgrundsätzen wird als Corporate Governance (vgl. z.B. *Shleifer/Vishny 1997; Monks/Minow 2011*) bezeichnet, wobei einerseits die Regelungen beschrieben werden, andererseits ein normatives Postulat zu ihrer Befolgung im Sinne einer „Good Governance“ (vgl. z.B. *Fauver/Fuerst 2006*) aufgestellt wird.

Wunderer (2008, 5) kategorisiert in ähnlicher Weise Corporate Governance-Ansätze in drei Gruppen:

- die an das Menschenbild „ehrbarer Kaufleute“ angelehnte Übertragung von Werten und Tugenden auf die Wirtschaft,
- die Vereinbarung freiwilliger Regelungen zu guter Unternehmensführung als Vermeidungsstrategie gesetzlicher Zwangsregelungen sowie
- die Verhaltensregelung zur Verhinderung und Sanktionierung von Fehlverhalten.

Gerade die erstgenannte Gruppe von Ansätzen weist eine große Nähe zum Personalmanagement auf, das sich nicht nur mit den Individuen im Unternehmen, sondern auch mit dem Kollektiv der Gesamtbelegschaft befasst und in diesem Rahmen die Unternehmenskultur als eines ihrer zentralen Gestaltungsobjekte begreift.

Das Personalmanagement ist damit nicht allein an der Umsetzung von Corporate Governance- sowie Risk-Governance-Grundsätzen beteiligt oder ermöglicht ordnungsgemäßes und nachhaltig-verantwortliches Führen, sondern wirkt bereits daran mit, ihr kollektiv-mentales Fundament zu formulieren, gerade dann, wenn es sich um die unternehmensinternen Regelungen handelt. Es reicht aus, an dieser Stelle auf die wichtige Funktion der Beeinflussung von Unternehmenskultur durch das Personalmanagement (vgl. z.B. *Bowen/Lawler 1992; Scholz 2000*) zu verweisen: Personalmanagement ist das „zentrale Einfallstor“ zur Veränderung der in ihrem Verhalten gelebten Unternehmenskultur der Mitarbeiter. Das Personalmanagement kann dabei die Unternehmenskultur so prägen, dass die Grundsätze der Risk Governance übernommen und auch umgesetzt werden. Dabei ist es die Aufgabe des Personalmanagements, das Risk Governance in dem Unternehmen zu verbreiten: Denn zunächst werden Risk Governance und seine Grundsätze primär auf der obersten Führungsebene gelebt, was einen Top-down-Ansatz der Unternehmenskulturvermittlung provoziert (vgl. *Atkinson/di Florio 2009, 33*).

Darüber hinaus beinhaltet ein professionelles Unternehmenskulturmanagement mit Bezug zur Risk Governance zwingend auch institutionalisierte Prozesse, die zusammengenommen ein handhabbares Instrumentarium bilden:

- Zunächst sind die Risk Governance-Normen zu nennen, die den Basiskonsens über die Werte und Prinzipien der Risk Governance im Unternehmen abbilden.
- Dann ist ein Risk Governance-Kodex abzuleiten, der die Grundsätze einer Unternehmenssteuerung nach Risk Governance-Normen konkretisiert.

- Schließlich ist ein Risk Governance-Index in der Lage, die tatsächliche Erfüllung der Vorgaben zu ermitteln.

Dieses Instrumentarium greift die gesellschaftlichen – und in der Folge die daraus abgeleiteten politischen und rechtlichen – Diskurse auf. Dadurch wird die Unternehmenskultur nicht nur durch Risk Governance geprägt, sondern auch an Veränderungen angepasst und weiterentwickelt.

4.2 Übertragung auf den Bankensektor

Das erste bankenspezifische Thema für das Personalmanagement im Rahmen der Unternehmenskulturprägung ist es, die unternehmenskulturellen Grundlagen einer Risikokultur von Banken und damit die spezifischen Risk Governance-Normen zu erarbeiten. Sie betrifft nicht allein die Produktseite, sondern zum einen die personalmanagementethischen Voraussetzungen und Konsequenzen des Risikoverhaltens von Banken, zum anderen die konkrete unternehmenskulturelle Verhaltensbeeinflussung der Bankmitarbeiter.

Als ein zweites wichtiges Thema sind die in Banken vorkommenden „neurotischen Kulturen“ (*Kets de Vries/Miller 1987*) als Gefährdungspotenziale der Risk Governance zu identifizieren. Dies kann auf allgemeiner Ebene geschehen, ist jedoch besonders in einzelbankbezogener Konkretisierung notwendig. Allgemein werden mit Verweis auf die Bankenkrise Risk Governance-Defizite auf der obersten Leitungsebene von Banken konstatiert (vgl. *Mongiardino/Plath 2010*).

Greift das Personalmanagement das Thema Risk Governance-Kodex auf, so besteht die Aufgabe darin,

- zwingend zu befolgende und freiwillig zu befolgende Regelungen zu differenzieren,
- strukturelle Vorgaben zur systematischen Evaluation zu machen,
- prozessuale Leitlinien zur Berichterstattung und Transparenzsicherung zu erarbeiten sowie
- die Sanktionsmechanismen, die bei Zuwiderhandlungen greifen sollen, zu konkretisieren.

Diese Regelungsbereiche können dann im Hinblick auf ihre Erfüllung gemessen werden, also beispielsweise (in Bezug auf die vorangehenden vier Spiegelstriche)

- durch Dokumentation der befolgten Regelungen,
- durch Interpretation passender Schlüsselindikatoren wie etwa Risk Governance-Klima oder institutionelle Kommunikation,
- durch konkrete Beurteilung des Risk Governance-Reportings, der gelebten Transparenz und der Evaluation sowie
- durch Nachvollziehen der eingetretenen Konsequenzen bei Verstößen gegen die Risk Governance-Normen.

Die Ergebnisse der Evaluation könnten in einen Risk Governance-Index einer Bank aggregiert werden, der die Komplexität der Thematik zu reduzieren hilft, insbesondere hinsichtlich des bankenübergreifenden Vergleichs, aber auch, um das Direktorium mit den relevanten Informationen zu versorgen, die in Bezug auf Risk Governance notwendig sind. Denn es bestehen durchaus Einseitigkeiten: Während quantitative Risk Governance-Modelle bevorzugt wahrgenommen werden, stellen qualitativ orientierte Risk Governance-Ansätze gemäß *Garnier (2009)* noch immer ein „schwarzes Loch“ dar. Auf der anderen Seite zeigt sich aber mittlerweile auch, dass gerade Banken, die strukturellen Vorgaben der Risk Governance beispielsweise im unternehmensinternen Risikoreporting folgen, während der Finanzkrise signifikant bessere Geschäftsergebnisse erzielt haben (vgl. *Aebi/Sabato/Schmid 2012*).

5. Fazit

In der Gesamtschau ergibt sich ein Bild, in dem das Personalmanagement zwar nicht der zentrale Akteur der Risk Governance ist, jedoch wichtige Beiträge zu deren Weichenstellung leisten kann und somit unterstützend und begleitend tätig wird. Diese setzen an der personellen Seite und damit der Umsetzung der Risk Governance an – dort, wo Risk Governance lebendig und erfahrbar wird. Zudem kann das Personalmanagement in den Blick rücken, an welchen Stellen Risk Governance aus personellen Gründen scheitert.

Risk Governance entwickelt sich aktuell in vielfältigen Forschungsprogrammen weiter und neuere Modelle zeigen Relevanz und Notwendigkeit auch einer personalwirtschaftlichen Sicht auf – so zum Beispiel das synthetisierende Modell von *Renn/Klinke/van Asselt* (2011, 238), das die Personalressourcen als integralen Bestandteil des Risk Governance Framework ansieht.

Die personalwirtschaftliche Beschäftigung mit Risk Governance kann allgemein erfolgen, aber auch bezogen auf einzelne Branchen wie etwa der Bankenbranche. Dabei bleibt das Personalmanagement nicht allein beim personalwirtschaftlichen Risikomanagement im engeren Sinne stehen, auch wenn dies ein wichtiger Bestandteil seines themenbezogenen Aktivitätsprofils sein wird.

Insgesamt dient das Personalmanagement damit der Arrondierung weiterreichender betriebswirtschaftlicher sowie interdisziplinärer Forschungsprogramme zur Risk Governance.

Literatur

- Aebi, Vincent/Sabato, Gabriele/Schmid, Markus*, Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis, in: *Journal of Banking & Finance* 36 (2012), 3213-3226.
- Atkinson, Joe/di Florio, Carlo*, Risk Governance – Foundation for Long-Term Value, in: *financial executive* 25 (9/2009), 32-34.
- Bowen, David E./Lawler, Edward E.*, Total Quality-Oriented Human Resources Management, in: *Organizational Dynamics* 20 (1992), 29-42.
- De Marchi, Bruna*, Public Participation and Risk Governance, in: *Service and Public Policy* 30 (2003), 171-176.
- Fauver, Larry/Fuerst, Michael E.*, Does Good Corporate Governance Include Employee Representation? Evidence from German Corporate Boards, in: *Journal of Financial Economics* 82 (3/2006), 673-710.
- Fischer, Heinz/Mittorf, Klaus D.*, How HR Measures Support Risk Management: The Deutsche Bank Example, in: *Human Resource Management* 42 (2002), 477-490.
- Garnier, Miriam*, Black Holes in Risk Governance, in: *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 2 (2009), 116-120.
- Hakes, Chris*, The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance – A Management Guide, Zaltbommel (Van Haren) 2007.
- Heriard-Dubreuil, Gilles F.*, Present Challenges to Risk Governance, in: *Journal of Hazardous Materials* 86 (2001), 245-248.
- Höft, Kay*, Verknüpfung von Risikomanagement und Compliance im mittelständischen Konzernunternehmen. Modell und Anwendung im Rahmen einer qualitativen Untersuchung, Hamburg (Diplomica) 2011.
- IRGC*, Risk Governance: Towards an Integrative Approach, in: *White Paper* 1 (2005).
- Kets de Vries, Manfred F. R./Miller, Danny*, *The Neurotic Organization. Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, San Francisco – London (Jossey-Bass) 1987.

-
- Kobi, Jean-Marcel*, Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, Wiesbaden (Springer Gabler) 3. Aufl. 2012.
- Leidig, Guido*, Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung, in: Zeitschrift Führung + Organisation 77 (2008), 51-57.
- Möller, Klaus*, Risikocontrolling, in: *Scholz, Christian* (Hrsg.), Vahlens Großes Personallexikon, München (C.H. Beck/Vahlen) 2009, 994.
- Mongiardino, Alessandra/Plath, Christian*, Risk Governance at Large Banks: Have Any Lessons Been Learned?, in: Journal of Risk Management in Financial Institutions 3 (2010), 116-123.
- Monks, Robert A. G./Minow, Nell*, Corporate Governance, Chichester (Wiley) 5. Aufl. 2011.
- Moxter, Adolf*, Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung, Düsseldorf (IDW) 2003.
- Oertig, Marcel*, Von der Corporate Governance zur HR Governance, in: *Wunderer, Rolf* (Hrsg.), Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension, Köln (Luchterhand) 2008, 155-158.
- Picou, Armand/Rubach, Michael*, Does Good Governance Matter to Institutional Investors? Evidence from the Enactment of Corporate Governance Guidelines, in: Journal of Business Ethics 65 (2006), 55-67.
- Renn, Ortwin*, Risk Governance. Coping with Uncertainty in a Complex World, London – Sterling, VA (Earthscan) 2008.
- Renn, Ortwin/Klinke, Andreas/van Asselt, Marjolein*, Coping with Complexity, Uncertainty and Ambiguity in Risk Governance: A Synthesis, in: AMBIO 40 (2011), 231-246.
- Scholz, Christian*, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman*, Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit!, Köln (Luchterhand) 3. Aufl. 2011.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Müller, Stefanie*, Humankapitalisten und Humankapitalvernichter. Das Humankapital der DAX30-Unternehmen im Vergleich der Jahre 2005 und 2006, Saarbrücken (Institut für Managementkompetenz) 2008.
- Shleifer, Andrei/Vishny, Robert W.*, A Survey of Corporate Governance, in: The Journal of Finance 52 (2/1997), 737-783.
- Stein, Volker*, Personalmanagement für Dummies, Weinheim (Wiley-VCH) 2013.
- van Asselt, Marjolein B. A./Renn, Ortwin*, Risk Governance, in: Journal of Risk Research 14 (2011), 431-439.
- von Werder, Axel*, Deutscher Corporate Governance Kodex. Kommentar, München (C. H. Beck) 4. Aufl. 2010.
- Wolf, Klaus/Runzheimer, Bodo*, Risikomanagement nach KonTraG. Konzeption und Implementierung, Wiesbaden (Gabler) 5. Aufl. 2009.
- Wunderer, Rolf* (Hrsg.), Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension, Köln (Luchterhand) 2008.

Autor

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,
Universität Siegen,
volker.stein@uni-siegen.de.