

Christian Scholz,
Volker Stein (Hrsg.)

Fachkräftemangel im Mittelstand:
Wie wär's mal mit guter Personalarbeit?

Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand

1. Allgemeine Problematik

Die Unternehmen des Mittelstands in Deutschland gelten wirtschaftlich als besonders leistungsfähig (Klein 2000) und nicht allein aufgrund ihrer immensen Beschäftigungswirkung auch international als Erfolgsmodell (Ayyagari/Beck/Demirguc-Kunt 2007). Unabhängig von einer weiteren Differenzierung in Familien- und Nicht-Familien-Unternehmen (Ulrich 2018): Mittelständische Unternehmen sind in Abgrenzung zu Großunternehmen häufiger informeller organisiert und teilweise weniger professionell strukturiert (Klein 2000; Storey 2016), in Abhängigkeit von ihrer Ressourcenausstattung relativ risikoanfälliger (Rauch/Stadler 2012) und insgesamt risikoaverser (Hiebl 2013). Zudem wenden sie bislang formale Risikomanagementinstrumente weniger intensiv an als Großunternehmen (Falkner/Hiebl 2015).

Das Geschäftsmodell eines mittelständischen Unternehmens risikofest zu machen – also so stabil, dass plötzlich aufkommende Risiken nicht das Überleben des Unternehmens in Frage stellen können (Stein/Wiedemann 2016): Warum ist dies in der heutigen Zeit notwendiger denn je und warum können weder das betriebliche Risikomanagement noch die vielfältigen Corporate-Governance-Regelungen diese Anforderung nicht oder nur unzureichend erfüllen?

Ein bekanntes Sprichwort erschließt die Grundidee: Wenn die Unternehmensleitung den Risiko-Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht, fällt ihr auch das strategische und angemessen risikoorientierte Entscheiden schwer.

Gesucht ist also eine Risikosteuerung, die die vielen externen Risiken aus den Märkten und die vielen internen Risiken aus der Produktion im Blick behält. Allerdings ist das übliche Risikomanagement wegen seiner mechanistischen Grundanlage, die auch im etwas breiter gedachten Enterprise Risk Management nicht aufgegeben wird (Stein/Wiedemann/Willhelms 2018), traditionell auf vordefinierte Risiken ausgerichtet: Es arbeitet Standardprozesse der Risikobewältigung ab und wird dann gelobt, wenn es die Risiken möglichst frühzeitig und komplett herausfiltert und bewältigt, bevor es die Unternehmensleitung mit ihnen behelligen muss.

Vor lauter – absolut unbestreitbarer – Kompetenz tappt das Risikomanagement damit dennoch in eine typische „Kompetenzfalle“: Einmal eingeführte Prozesse werden immer weiter standardisiert und routinisiert, anstatt sie ab und zu grundlegend zu hinterfragen und vielleicht sogar neue, bessere Prozesse zu erlernen und einzuführen.

Auch die Corporate Governance – also das Regelsystem mit dem Ziel, die Unternehmensleitungsaktivitäten transparent und nachvollziehbar zu machen, um auf diese Weise das Vertrauen der Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Investoren und der Öffentlichkeit in das nachhaltige Managen des Unternehmens zu fördern – hat nur eine eingeschränkte Risikosicht: Sie konzentriert sich im Kern auf die Beschreibung des Zusammenwirkens von Unternehmensleitung und Aufsicht, also beispielsweise Gesellschafterversammlung, und legt den Fokus auf den Ausschluss rechtlicher Haftungsrisiken aus mangelnder Unternehmensführungsqualität, Regelinkonformität und Intransparenz. Problematisch an den Regeln der Corporate Governance sind die Freiwilligkeit ihrer Anwendung sowie die mangelnde explizite Ausrichtung auf die Risikosteuerung des strategischen Geschäftsmodells – beispielsweise sind hier Legitimationsrisiko („Akzeptiert die Öffentlichkeit das Unternehmensverhalten?“) und Reputationsrisiko („Was bedeutet eine bestimmte Unternehmensentscheidung für den Ruf des Unternehmens?“) nicht systematisch angesprochen.

Heutzutage sind Risiken für das Geschäftsmodell von Unternehmen hoch komplex, miteinander vernetzt, eigendynamisch und treten in Zeiten sozialer Medien annähernd ohne Vorwarnzeit auf. Ihre Wirkungen können sich multiplizieren und schnell zu einer Risiko-Lawine entwickeln. Eigentlich müsste die Unternehmensleitung, die über die Unternehmensstrategien und ihre Anpassungen entscheidet, jederzeit in der Lage sein, „in Echtzeit“ aus umfassenden Risikoinformationen unternehmenssichernde strategische Maßnahmen abzuleiten. Doch wie soll sie dies tun, wenn viele möglicherweise relevante Risikoinformationen bereits herausgefiltert wurden und gar nicht mehr bei ihr ankommen? Wenn alle Beteiligten – insbesondere die Führungskräfte einzelner Unternehmensbereiche sowie das Risikomanagement – auch noch stolz sind, wenn Gefahren, Risiken und Probleme gar nicht erst „nach oben“ gemeldet werden müssen, weil man bereits Lösungen hat?

2. Risk Governance

„Risk Governance“ (Stein/Wiedemann 2016) ist ein junges Forschungsprogramm zur verantwortbaren Steuerung von Risiken auf Gesamtunternehmensebene. Risk Governance dient der Durchdringung des Unternehmens mit einer auf die vielfältigen Stakeholder ausgerichteten Risikosteuerung und unterstützt die Unternehmensleitung dabei, aus ihren Risikoinformationen unternehmenssichernde strategische Maßnahmen abzuleiten, indem die Filterroutinen des traditionellen Risikomanagements durchbrochen werden. Hierzu wird das übliche Risikomanagement ergänzt um einen das gesamte Unternehmen durchziehenden „Radar“, der vorausschauend nach potenziellen externen und internen Unternehmensgefahren Ausschau hält. Die Unternehmensleitung erhält auf diese Weise ein vollständigeres Bild der komplexen Risikolandkarte, das sie zum Steuern des Geschäftsmodells im Hinblick auf disruptive Gefahren braucht.

Ziel der Risk Governance ist es, das Geschäftsmodell eines Unternehmens kontinuierlich auf Risikobedrohungen hin abzuprüfen und es nachhaltig umfassend risikorobust zu gestalten. Denn auch, wenn „Strategie“ immer auch bedeutet, zwecks Gewinnerzielung im marktlichen Wettbewerb bewusst Risiken zu übernehmen, so muss doch jedes Unternehmen aufpassen, dass eingegangene sowie weitere unvorhergesehene Risiken die vorhandene Risikotragfähigkeit nicht übersteigen.

Damit also das Geschäftsmodell eines Unternehmens nicht durch nicht-antizipierte Risiken bedroht wird (und prominente Fälle wie Volkswagen oder Deutsche Bank zeigen mögliche Konsequenzen), impliziert die Risk Governance vier Aufgaben (Stein/Wiedemann 2016, 824-828):

- (1) Das Design von Risikomodellen. Sie bilden das Geschäftsmodell in geeigneter Form ab und legen die Art der unternehmensweiten Risikowahrnehmung, -priorisierung und -aggregation vor dem Hintergrund der konkreten Stakeholderbedingungen fest.
- (2) Die Bestimmung von Modellrisiken. Hier werden fehlerhafte Modelle und daraus resultierend falsch gemessene oder gar nicht erkannte Risiken als besondere Gefahren für das Geschäftsmodell identifiziert. Hierzu werden die Risikomodelle wiederholt auf den sich wandelnden Unternehmenskontext bezogen und Stresstests unterzogen.
- (3) Die Forschung und Entwicklung in Risikothemen. Hier werden systematisch inhaltliche und methodische Fortschritte der Risiko-

forschung gesucht und an die konkrete Unternehmenspraxis angepasst.

- (4) Die risikobezogene Beratung und Versorgung der Unternehmensleitung mit dezentralen, geschäftsmodellrelevanten Risikoinformationen. Hier wird die Kommunikation über Risiken im gesamten Unternehmen und über alle Hierarchiestufen hinweg verankert.

Konkret bearbeitet werden diese Aufgaben in Form eines Risk-Governance-Zirkels, der – ähnlich wie ein Qualitätszirkel im Produktionsbereich – unter Beteiligung von Mitarbeitern aus allen Funktionsbereichen Risikoinformationen und Bedenken aufnimmt, diese systematisiert und im Hinblick auf die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell diskutiert. Das gelebte Motto „Jeder Mitarbeiter ist ein Risikomanager“ führt zur Stärkung der unternehmensweiten Risikokultur und damit auch dazu, dass breit nach möglichen Herausforderungen gesucht wird: So sieht eine Person aus der Produktion oder dem Vertrieb andere Risiken als ein Risikocontroller, ein Personaler oder ein IT-ler. Die Mitarbeiter sollen unmittelbar ihrem Risiko- und Chanceninstinkt vertrauen, vorausdenken und Zweifel anmelden.

Die den mittelständischen Unternehmen unterstellte Risikoaversion könnte gerade hier die ausbleibende Nutzung formaler Risikosteuerung durch eher informelle Risk-Governance-Aktivitäten kompensieren, wie sie sich im Risk-Governance-Zirkel realisieren lassen. Übersetzt in die Vorstellungswelt eines mittelständischen Unternehmens würde dies bedeuten, die relativ große Nähe der Mitarbeiter untereinander, die relativ große Nähe der Mitarbeiter zur Unternehmensleitung wie auch den prozentual größeren Anteil von Mitarbeitern mit Außenkontakten (Stein 2012) für die geschäftsmodellbezogene Risikofrühwarnung zu nutzen.

Damit die Unternehmensverantwortlichen über die strategische Anpassung des Geschäftsmodells entscheiden können, bewertet der Risk-Governance-Zirkel die Risiken mit Geschäftsmodellbezug nur vorläufig und übermittelt sie ohne zu starkes Herausfiltern an die Unternehmensleitung. Das Motto lautet: „so umfassend wie möglich, so komplexitätsreduziert wie möglich“ (Stein/Wiedemann/Zielinski 2018, 1295). Die Unternehmensleitung gleicht die gemeldeten Risikobereiche dann mit ihrer strategischen Positionierung ab, setzt sich mit Widerspruch und Widersprüchen auseinander, modifiziert dann im Lichte neuer Risikofakten ihre Planung von Zielen, Prioritäten und Ressourceneinsatz, entwickelt das Geschäftsmodell weiter und meldet im Übrigen dem Risk-Governance-Zirkel zurück, dass sie sich mit den eingebrachten Informa-

tionen auseinandergesetzt hat, bevor sie die sich daraus ergebenden Aktivitäten delegiert. Zunächst aber hat diese Risk Governance dazu geführt, dass die Unternehmensleitung überhaupt die umfassende Risikolandschaft ihres Unternehmens in ihren eigenen Überlegungen konkret abbildet: So kann sie bei Bedarf schnell im Lichte des jeweils aktuellen Risikostatus zukünftige wie auch bereits laufende Strategien anpassen.

Damit leisten die Mitarbeiter aus den verschiedenen betrieblichen Funktionen ihre Beiträge dazu, das Geschäftsmodell des Unternehmens risikorobust zu machen. Im Übrigen lässt sich die Risk Governance sowohl in die gesetzlichen Vorgaben und IDW-Standards zur Risikosteuerung als auch stimmig in das Gesamtsystem der unternehmerischen Überwachung einordnen (Stein/Wiedemann/Zielinski 2018).

Die Motivation zur Risk Governance ergibt sich aus dem zu erwartenden Nutzen: Es ist „Wert“. Ausgedrückt in allen Konnotationen des Geschäftsmodells, sind dies der geschaffene Kunden„wert“, die unternehmerische „Wert“schöpfung sowie der erzielte monetäre „Wert“. Ein erfolgreich wirkendes Geschäftsmodell schlägt sich dann in der ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens nieder – also in der Sicherung eines kontinuierlichen Liquiditätsrückflusses, in der langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz und letztlich in einem nachhaltig gesicherten Gewinn.

Gerade mittelständische Unternehmen spüren ihre Verantwortlichkeit für ein wertschaffendes Verhalten deutlich. Insgesamt kann Risk Governance einen funktionalen Beitrag hierzu leisten, indem sie die nachhaltige Risikotragfähigkeit des Unternehmens sichert und stärkt. Risk Governance soll verhindern, dass die Unternehmensleitung von den Geschäftsmodellrisiken, wie sie alle Mitarbeiter „an der Front“ wahrnehmen, abgeschottet wird und dann in einen verengten Risikosteuerungs-Routinemodus verfällt. Durch die Verzahnung von „unten und oben“ im Unternehmen trägt sie zur Implementierung einer umfassenden Risikokultur – also Vorsichtigkeit, Transparenz und Verantwortlichkeit – bei. Nicht zuletzt lassen sich auf diese Weise Risikoquellen aus dem Bereich des Managementversagens vermindern.

3. Spezifisch-personalbezogene Problematik

Das Personalmanagement hat es traditionell nicht so leicht wie einige andere – vermeintlich wertschöpfendere – betriebliche Funktionen, auf den Radarschirm der Unternehmensleitung zu gelangen. Doch nur, weil

man die Wertschöpfungsbeiträge des Personalmanagements für das Unternehmen nicht unmittelbar beobachten kann, bedeutet dies nicht, dass personalwirtschaftliche Themen nicht ständig in den strategischen Entscheidungskalkülen der Unternehmensleitung berücksichtigt werden müssten: Sie sind viel zu relevant für den nachhaltigen Unternehmenserfolg, um ignoriert zu werden.

Ideal wäre es, wenn Personalstrategie und Unternehmensstrategie von vornherein integrativ miteinander verbunden wären. Scholz (2014, 92-93) nennt zunächst drei Varianten, die dieses Kriterium nur unzureichend erfüllen, nämlich „Personal- und Unternehmensstrategie sind voneinander unabhängig“, „die Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie“ und „die Unternehmensstrategie folgt der Personalstrategie“. Insbesondere die beiden letztgenannten Varianten führen in der Unternehmenspraxis dazu, dass die Personalstrategie entweder nachrangig aus den Marktstrategien abgeleitet ist oder aber dass sich die Unternehmensstrategie vor allem lediglich an der Personalausstattung des Unternehmens orientiert. Eine vierte Variante trägt allerdings zu einer umfassenden Stimmigkeit zwischen verschiedenen betrieblichen Teilstrategien bei, nämlich „die Personalstrategie ist ein Teil der Unternehmensstrategie“. Eine enge wechselseitig abgestimmte Formulierung, Implementierung und Kontrolle zentraler Strategiebestandteile kann den nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern helfen.

Realistisch betrachtet ist eine solche Integration von Unternehmens- und Personalstrategie in mittelständischen Unternehmen nicht durchgehend gegeben. Aus der Risikoperspektive würde es als ein erster Schritt jedoch bereits ausreichen, wenn die Schlüsselvariable „personalwirtschaftliche Risiken“ systematisch in die Risikobeurteilung der Unternehmensleitung mit einfließen würde: Denn in diesem Fall würden die personalwirtschaftlichen Risiken nicht systematisch herausgefiltert werden, sondern stünden der Unternehmensleitung zur situativen Anpassung ihrer strategischen Entscheidungen zur Verfügung.

Warum ist dies besonders wichtig? Personalmanagementrisiken lassen sich unmittelbar auf das Geschäftsmodell des Unternehmens beziehen und sie wirken sich auf dessen Realisierung aus. Das Geschäftsmodell gibt Auskunft über das Nutzenversprechen an den Kunden, die Leistungserstellung in der Wertschöpfungskette sowie die Ertragsmechanik und damit den Geldfluss der Werterzielung (Gassmann/Frankenberger/Csik 2013, 6). Es hängt von vielfältigen Personalmanagementrisiken ab, wie sie Kobi (2012) aufzählt:

- Engpassrisiko (fehlende oder temporär ausfallende Arbeitskräfte; keine Personalverfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt),
- Austrittsrisiko (Schlüsselpersonen verlassen das Unternehmen),
- Anpassungsrisiko (die Mitarbeiterqualifizierung hält nicht mit neuen Anforderungen Schritt) sowie
- Motivationsrisiko (Beschäftigte engagieren sich nicht ausreichend).

Hinzu kommen Risiken aus einer nicht-effektiven Personalführung, die sich beispielsweise in Diskriminierung, sexueller Belästigung, Mobbing oder Verletzung ethischer Standards des Unternehmens ausdrücken. Speziell im Mittelstand liegt ein weiteres wesentliches Personalmanagementrisiko in einer scheiternden Unternehmensleitungsnachfolge (Lee/Lim/Lim 2003).

Erforderlich ist es damit, zumindest dem Postulat „die personalwirtschaftliche Risikobeurteilung ist ein Teil der geschäftsmodellbezogenen Risikobeurteilung“ zu entsprechen.

4. Personalwirtschaftliche Risk Governance im Mittelstand

Wenn das betriebliche Personalmanagement sich der Idee der Risk Governance verschreibt (Stein 2018), dann verpflichtet sie sich damit, die Eintrittswahrscheinlichkeit personalwirtschaftlicher Risiken, die zeitliche Bedrohungslage, die mit den Risiken verbundenen Schadenspotenziale für das Geschäftsmodell sowie deren Beherrschbarkeit aufzubereiten und der Unternehmensleitung „nach oben“ zu kommunizieren.

Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Rolle des Personalmanagements im Unternehmen: Ein Personalmanagement, das sich inhaltlich und organisatorisch zugunsten anderer Abteilungen, Outsourcing-Dienstleister und Automatisierungsoptionen zurückdrängen und marginalisieren lässt, findet auch nur wenig Gehör bei der Unternehmensleitung. Je bewusster es sich aber professionalisiert (Stein 2011) und seinen Beitrag zur Wertschöpfung betont, als desto relevanter schätzt die Unternehmensleitung deren Inputs zur kontinuierlichen Geschäftsmodellanpassung ein.

Ein rollenbewusstes Personalmanagement muss jetzt zunächst, wie andere betriebliche Funktionen auch, die vier Risk-Governance-Aufgaben bearbeiten:

(1) Das Design von Risikomodellen: Es ist festzulegen, welche personalwirtschaftlichen Risiken berücksichtigt werden sollen und wie neue

personalwirtschaftliche Risiken identifiziert werden können. Hilfreich ist hierfür ein umfassender stakeholderbezogener Personalmanagementansatz – also einer, der systematisch alle internen und externen Stakeholder der Personalarbeit mit ihren zu erfüllenden Erwartungen in den Blick nimmt (Stein 2013) und damit erst die Möglichkeit schafft, die Komplexität der personalwirtschaftlichen Risikolandkarte einzufangen. Hierzu zählt, neben den aktuell virulenten Risiken auch systematisch nach potenziellen weiteren personalwirtschaftlichen Risiken zu suchen und wiederholt die Risikopriorisierung zu überdenken. Dass dies eine Aufgabe ist, die zunächst einen intensiven Dialog innerhalb der Personalabteilung selbst erfordert, liegt nahe.

(2) Die Bestimmung von Modellrisiken: Wie wäre es mit einem Stresstest für personalwirtschaftliches Handeln – also beispielsweise mit ex-ante-Simulationsrechnungen dazu, wie sich mehrere alternative personalwirtschaftliche Entscheidungen rechnerisch auf das Humankapital eines Unternehmens auswirken würden (Scholz/Stein/Müller 2007; Scholz 2018) und wie dies die Risikoposition des Unternehmens beeinflussen würde? Auch können die Annahmen in Bezug auf Zukunftsentwicklungen wie etwa Digitalisierung, Automatisierung oder Globalisierung regelmäßig hinterfragt sowie Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Personalrisiken – seien es wechselseitige Dämpfungen oder Verstärkungen – beobachtet werden.

(3) Die Forschung und Entwicklung in Risikothemen: Methodische Fortschritte liegen nicht allein in der Risk Governance selbst, sondern zudem in den Möglichkeiten, zur Durchdringung des gesamten Unternehmens mit Risk-Governance-Bewusstsein und Risikokultur beizutragen. Das Personalmanagement übersetzt hierzu neuere Steuerungserkenntnisse in konkrete unternehmenskulturelle Führungsimpulse, Weiterbildungsaktivitäten und Prozess- sowie Verhaltensevaluationen. Auch hierbei unterstützen wieder ertragspotenzialorientierte monetäre Humankapitalmessungsansätze (Scholz/Stein/Bechtel 2011), die nicht zuletzt auch die „weichen“ Faktoren der Personalarbeit wie das Mitarbeiterengagement, den Arbeitskontext sowie die Mitarbeiterbindung messbar und damit strategisch leichter gestaltbar machen. Hinzu kommt die steigende Notwendigkeit, die Mitarbeiter im Sinne einer Entscheidungspartizipation (De Marchi 2003; Stein 2019) in die unternehmenskulturell stimmige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit einzubinden.

(4) Die risikobezogene Beratung und Versorgung der Unternehmensleitung mit dezentralen, geschäftsmodellrelevanten Risikoinformationen: Auch das Personalmanagement muss sich zumindest mit einigen seiner

Mitarbeiter am Risk-Governance-Zirkel beteiligen. Zudem kann das Personalmanagement eine Coaching-Funktion für die Unternehmensleitung in Sachen Risk Governance übernehmen: Als Spezialist für Führung, Ethik und Nachhaltigkeit ist es in der Lage, die Unternehmensleitung in ihrem risikobezogen-beispielgebenden Verhalten und ihrem „Tone from the Top“ (Lail et al. 2015; Lightle et al. 2015) zu stärken. Schließlich wirkt das Personalmanagement an der formalen Verankerung von Risk-Governance-Normen im Rahmen einer „guten Unternehmensführung“ mit, beispielsweise bei der Überwachung der Vergütungssysteme im Hinblick auf Fehlanreize, die unangemessen riskantes Handeln provozieren.

5. Erkenntnisse aus dem BestPersAward zum Nutzen der personalwirtschaftlichen Risk Governance

Im Mittelstand wächst die Einsicht, dass eine proaktive Risikosteuerung auch in Bezug auf personalwirtschaftliche Risiken benötigt wird, in dem Maße, wie diese das Geschäftsmodell eines mittelständischen Unternehmens beeinträchtigen. Als offensichtliches Beispiel lassen sich die seit Jahren berichteten Umsatzeinbußen des Mittelstands aufgrund des Fachkräftemangels anführen, die mittlerweile für das Jahr 2018 auf deutschlandweit 53,4 Mrd. Euro geschätzt werden (EY 2018).

Ein weiteres, in Bezug zur personalwirtschaftlichen Risk Governance allerdings nicht so offensichtliches Beispiel ist die Digitalisierung (Stein 2018). Welche neuen Mitarbeiter- und Führungskraftrollen, welche innovativen Personalentwicklungsnotwendigkeiten und welche Integrationsnotwendigkeiten zwischen arbeitenden Menschen und arbeitenden Robotern sich ergeben werden, wird nicht allein die Personalarbeit betreffen, sondern auch auf die Realisierbarkeit von Geschäftsmodellen durchschlagen. Die personalwirtschaftliche Risk Governance fordert im Fall eines so unbestimmten Risikos wie der Digitalisierung, dass alle Funktionsbereiche im Unternehmen unter Einbeziehung von Personalern im Risk-Governance-Zirkel systematisch die Risikomodelle und deren Modellrisiken betrachten, sich umfassend die neuere Risikoforschung zunutze machen und ihre Risikobeurteilungen auf das Geschäftsmodell beziehen, sodass Personalmanagementleitung und Unternehmensleitung diese Informationen in ihre Geschäftsmodellgestaltung mit einbeziehen können. Dabei geht es nicht primär um bekannte Kernaufgaben des Personalmanagements wie die Digitalisierungsqualifikation von Mitarbeitern. Vielmehr sind neue Risiken in das Geschäftsmodellkalkül aufzu-

nehmen, etwa das sich individuell ändernde private digitale Nutzungsverhalten für den Arbeitskontext, Risiken digitaler Entscheidungspartizipation, individuelle Haftungsrisiken im Kontext fremdprogrammierter Arbeitsumgebungen, Fragen individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Akzeptanz neuer Formen informationeller Selbstbestimmung im Arbeitsleben sowie netzwerkcompatibler Karriereformen, Beurteilungsunzulänglichkeiten im Hinblick auf digitale Informationen/Big-Data-Erkenntnisse/Automatisierungsvorgaben oder Konsequenzen neuartiger psychologischer Arbeitsverträge in der digitalisierten Arbeitswelt. Nicht zuletzt bleibt Datenschutz ein zentraler digitalisierungsbedingter Risikofaktor.

Wie weit ist das Personalmanagement in Bezug auf diese Fragen in der derzeitigen Praxis? Da die personalwirtschaftliche Risk Governance ein relativ neues Gestaltungsfeld der Personalarbeit ist und die darauf bezogene Datenbasis im BestPersAward erst noch aufgebaut wird, lassen sich aus der Auswertung der Fragebogendaten lediglich erste Trendaussagen ableiten. So werden in den mittelständischen Unternehmen, die im BestPersAward 2018/19 befragt wurden – und hierbei handelt es sich ja um eine „Bestenauslese“, weil sich in der Regel solche Unternehmen am BestPersAward beteiligen, die der Meinung sind, sie hätten bereits eine besonders gute Personalarbeit – das Austrittsrisiko (Schlüsselmitarbeiter verlassen das Unternehmen) und das Engpassrisiko (fehlende Arbeitskräfte) als besonders bewusst in den Blick zu nehmende Personalrisiken beurteilt, die zudem noch immer ansteigen. Demgegenüber wird das Motivationsrisiko (nicht ausreichendes Mitarbeiterengagement) als weniger virulent angesehen und als sinkend wahrgenommen, vermutlich aufgrund bereits eingetretener Erfolge in Personalführung und Mitarbeitermotivation.

Nimmt man aus der Liste von 14 Risk-Governance-Aussagen die von den befragten Unternehmen höchstbewerteten Aussagen als Trend, so lauten die „Top 4“:

- Wir sprechen in der Personalabteilung über die Auswirkungen der Personalrisiken auf das Geschäftsmodell unseres Unternehmens.
- Die Unternehmensleitung hört auf die Personalabteilung, wenn es um Risikosteuerung geht.
- Wir melden Personalrisiken aktiv an die Unternehmensleitung.
- Wir tauschen uns mit anderen Abteilungen über die Personalrisiken aus.

Auf den ersten Blick wirkt dies im Sinne der Risk-Governance-Grundidee fortschrittlich – allerdings nur, bis man die Zusammenhänge

mit Erfolgsvariablen hinzuzieht. Bei aller interpretatorischen Vorsicht ist die gefundene negative (!) Korrelation der ersten Aussage mit dem marktlichen Wettbewerbserfolg des Unternehmens auffällig – legt sie doch die Vermutung nahe, dass (erst) mit einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition die möglichen Auswirkungen der Personalrisiken auf das Geschäftsmodell in den Fokus der Personalabteilung rücken. Dies wäre allerdings alles andere als eine vorausschauende personalwirtschaftliche Risk Governance: es wäre eine Risk Governance, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist.

Auch die „Last 4“-Aussagen, die am wenigsten Zustimmung bekamen, haben es in sich:

- Wir arbeiten mit Personalrisiko-Simulationsmodellen.
- Wir suchen systematisch nach neuen Personalrisiken.
- Wir beobachten bewusst die wechselseitige Beeinflussung verschiedener Personalrisiken.
- Wir unterscheiden aktuelle und potenzielle Personalrisiken.

Denn wenn diese vier Handlungsfelder kaum ansatzweise in der Personalarbeit berücksichtigt werden, lässt dies nicht allein Rückschlüsse auf ein ausbaufähiges Professionalisierungsniveau zu, sondern zeigt zudem, dass die Personalarbeit im Mittelstand die Verbindung zwischen dem Personalmanagement und der Geschäftsmodellsteuerung noch nicht ausreichend verstanden hat.

Der erkennbare Nutzen der personalwirtschaftlichen Risk Governance im Mittelstand besteht also darin, dass das mittelständische Unternehmen von zufallsgetriebenen personalwirtschaftlichen Aktivitätenportfolios wekommt und sich auf diejenigen Aktivitäten fokussiert, die geschäftsmodellbezogene Werttreiber sind. Damit kann das Unternehmen insgesamt seinen Wertschöpfungsbedrohungen antizipativ begegnen. Die besonderen Risiken des Personalmanagements für das Geschäftsmodell lassen sich durch Risk Governance in den Fokus rücken und tragen letztlich dazu bei, dass das Personalmanagement nicht selbst aufgrund von Unprofessionalität und Marginalisierung zum Risiko für das Geschäftsmodell des mittelständischen Unternehmens wird.

Literatur

- Ayyagari, M./Beck, T./Demirguc-Kunt, A. (2007): Small and Medium Enterprises Across the Globe, in: *Small Business Economics* 29 (4), 415-434.
- De Marchi, B. (2003): Public Participation and Risk Governance, in: *Service and Public Policy* 30 (3), 171-176.
- EY (Ernst & Young) (2018): Mittelstandsbarometer: Fachkräftemangel und Flüchtlingsintegration. Februar 2018. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-fachkraeftemangel-und-fluechtlingsintegration/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-fachkraeftemangel-und-fluechtlingsintegration.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-fachkraeftemangel-und-fluechtlingsintegration/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-fachkraeftemangel-und-fluechtlingsintegration.pdf), abgerufen am 29.10.2018.
- Falkner, E. M./Hiebl, M. R. W. (2015): Risk Management in SMEs: A Systematic Review of Available Evidence, in: *Journal of Risk Finance* 16 (2), 122-144.
- Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Generator, München (Carl Hanser).
- Hiebl, M. R. W. (2013): Risk Aversion in Family Firms: What do we Really Know?, in: *Journal of Risk Finance* 14 (1), 49-70.
- Klein, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure, in: *Family Business Review* 13 (3), 157-181.
- Kobi, J.-M. (2012): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Aufl. Wiesbaden (Gabler).
- Lail, B./MacGregor, J./Stuebs, M./Thomasson, T. (2015): The Influence of Regulatory Approach on Tone at the Top, in: *Journal of Business Ethics* 126 (1), 25-37.
- Lee, K. S./Lim, G. H./Lim, W. S. (2003): Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor, in: *Academy of Management Review* 28 (4), 657-666.
- Lightle, S. S./Baker, B./Castellano, J. F. (2015): Assessment of Tone at the Top. The Psychology of Control Risk Assessment, in: *CPA Journal* 85 (6), 50-55.

Rauch, A./Stadler, C. (2012): Eigenkapitalausstattung im Mittelstand: Krisenfest oder krisenanfällig?, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 60 (4), 295-313.

Scholz, C. (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl. München (Vahlen).

Scholz, C. (Hrsg.) (2018): Faszination Humankapital. Realitätsnahe Bewertung (Saarbrücker Formel) plus transparentes Reporting (HCR10), Augsburg – München (Hampp).

Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R. (2011): Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit! 3. Aufl. Köln (Luchterhand).

Scholz, C./Stein, V./Müller, S. (2007): Zielvereinbarungen zeigen Wirkung, in: Weiterbildung 18 (3), 30-33.

Stein, V. (2011): Mehr als nur ein Traum? Essay zur Professionalisierung des Personalmanagements, in: Human Resources Manager 2 (5), 78-79.

Stein, V. (2012): Dynamisiertes Personalmanagement: Eine multiperspektivische Annäherung und das „Prinzip nano“, in: Stein, V./Müller, S. (Hrsg.), Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung. Ein Gedanke für Christian Scholz, Baden-Baden (Nomos)/München (Vahlen), 260-273.

Stein, V. (2013): Personalmanagement für Dummies, Weinheim (Wiley-VCH).

Stein, V. (2018): Risk Governance als Herausforderung für das Personalmanagement, in: Surrey, H./Tiberius, V. (Hrsg.), Die Zukunft des Personalmanagements. Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen, Zürich (vdf), 251-258.

Stein, V. (2019): Formen der Entscheidungspartizipation in Unternehmen: Die Perspektive der demokratischen Personalführung, in: Bergmann, G./Daub, J./Özdemir, F. (Hrsg.), Wirtschaft demokratisch. Teilhabe, Mitwirkung, Verantwortung, Göttingen (V&R unipress), 133-150.

Stein, V./Wiedemann, A. (2016): Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda, in: Journal of Business Economics 86 (8), 813-836.

Stein, V./Wiedemann, A./Wilhelms, J. H. (2018): Integrative Risikosteuerungsansätze für KMU: Enterprise Risk Management versus Risk Governance, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 66 (1), 61-70.

Stein, V./Wiedemann, A./Zielinski, M. (2018): Einordnung der Risk Governance in das System der unternehmerischen Überwachung, in: *Der Betrieb* 71 (22), 1292-1295.

Storey, D. J. (2016): *Understanding the Small Business Sector*, Abingdon (Routledge).

Ulrich, P. (2018): Integration von Risikoaspekten in operative Planung und Budgetierung: Was unterscheidet mittelständische Familienunternehmen von anderen Unternehmen?, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 66 (1), 13-33.