



HR Risk Management

Zur Abschätzung:



/ altersbedingte strategische Risiken

/ altersbedingte operative Risiken

- (1) Zielsetzung und Systematik des Risikoberichts
 - (1) Zielsetzung – Flowchart
- (2) Methodiken und Instrumente – altersbedingte strategische Risiken
 - Risiko-Kennzeichnung – angewandte Parameter
- (3) Methodiken und Instrumente – altersbedingte operative Risiken
 - (1) Risiko-Kennzeichnung – angewandte Parameter
 - (2) Kriterien und Darstellungsformen der Risiken
 - Risiko-Quellen
 - Organigramm-Darstellung
- (4) Darstellung der Ergebnisse aus den Pilotbereichen
- (5) Schlussfolgerungen – Handlungsempfehlungen
- (6) Fragebogen, Flowchart

1. Zielsetzung und Systematik des Risiko- Berichts

- Der Verlust von Qualifikationen/ Kenntnissen, spezifischen Fertigkeiten und der Kompetenz mit spezifischem Know-how in unternehmerisch relevanten Entscheidungen zielgerichtet zu agieren, wird in wissensbasierten Organisationen zu einem zentralen Risiko
- „Human-Ressourcen“ sind unter dem Risiko-Aspekt genauso zu handhaben wie andere Ressourcen (wie Wechselkurs-Risiken, Rohstoff- und Energiekosten etc.)

Idee:

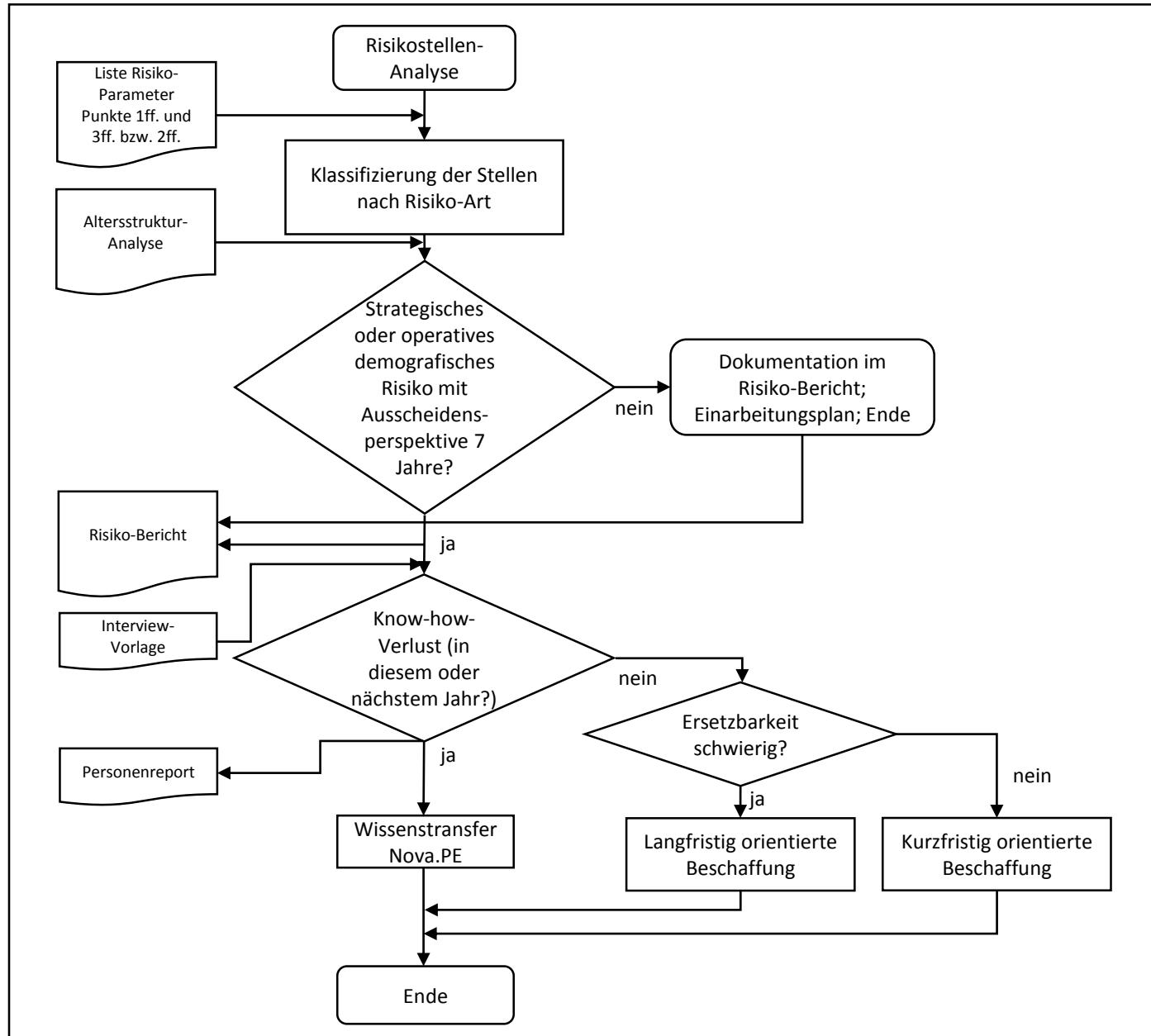
- Das Personalwesen kontrolliert diese Risiken,
 - berichtet diese standardisiert, jährlich wiederholt an die Organisationsleitung
 - setzt Transfer-/ Einarbeitungs- oder Qualifizierungsprozesse sowie Personalakquise als Risiko-Kompensation ein
 - berichtet Kompensationserfolge (als Einsatz von PE-Ressourcen) an die Organisationsleitung
- Das Personalwesen bindet sich in das Risiko-Management ein
 - Gesamter zugrundeliegender Prozess inklusive aller Vorgehensweisen, Instrumente und Tools liegt in Form eines Management-Prozesses als Prozessbeschreibung/ Verfahrensanweisung vor

- Information über Schlüssel-Stellen und Stellen mit besonderen Know-how-Anforderungen in Verknüpfung mit demografischen Daten überblicksartig darstellen
 - Unterschieden werden strategische Risiken und operative Risiken:
strategische Risiken beziehen sich auf den Verlust von **Handlungskompetenz (Handlungs- / Entscheidungsrelevanz (Einfluss auf Unternehmenserfolg) und „Ersetzbarkeit (über Arbeitsmarkt oder lange Einarbeitung) schwierig“**; deren Absicherung sichert die Entscheidungsfähigkeit der Organisation. Diese Risiken lassen sich über prognostische Altersbetrachtungen vergleichsweise gut handhaben
- Der vorliegende Risiko-Bericht weist strategische Risiken und voraussehbare operative Risiken in Form von Organigramm-Darstellungen auf

- Risiken werden mit Handlungen/ zu treffenden Entscheidungen zur Risiko-Kompensation verknüpft
- Die Handhabung der Risiken besteht in:
 - **strategisches Risiko** aus Verlust von Handlungskompetenz (Handlungs-/ Entscheidungsrelevanz) und Alter → einschätzendes Interview mit der Führungskraft über MitarbeiterIn → ggf. Transferprozess oder Einarbeitungsplan/ Qualifizierung einer nachfolgenden Kraft
 - **strategisches Risiko** aus schwieriger Ersetzbarkeit und Alter → einschätzendes Interview mit der Führungskraft über MitarbeiterIn → ggf. Transferprozess oder Einarbeitungsplan/ Qualifizierung einer nachfolgenden Kraft; bei Rekrutierungsengpass → Personalmarketing/ ggf. Aus- oder Fortbildung/ Personalakquise
 - **operatives Risiko und Alter** bei ausgewiesenen Generalisten oder Spezialisten → einschätzendes Interview mit der Führungskraft über MitarbeiterIn → ggf. Transferprozess oder Einarbeitungsplan/ Qualifizierung einer nachfolgenden Kraft/ Personalakquise

1. Zielsetzung und Systematik des Risiko-Berichts

Handhabung alters-
bedingter,
strategischer und
operativer Risiken



2. Methodiken und Instrumente – altersbedingte strategische Risiken

Strategische Risiken aus demografischer Sicht

2. Methodiken und Instrumente – demographische Risiken

strategische Risiken – Darstellung und Kriterien

Risiko-Klassen	1. Handlungs-/ Entscheidungsrelevanz (Einfluss auf Unternehmenserfolg)	Und / Oder	3. Rekrutierungsengpass - Ersetzbarkeit schwierig
Anzahl der Einflussgrößen	sieben		drei
Fragentyp	Entscheidungsfrage: (Ja/Nein)		Entscheidungsfragen: (Ja/Nein)
Entscheidungsregeln	Wenn Handlungs-/ Entscheidungsrelevanz der Stelle (Einfluss auf Unternehmenserfolg) in einer strategischen Entscheidungsdimension, dann „Risiko“		Wenn Ersetzbarkeit in mind. einer Dimension „schwierig“, dann „Risiko“
Gewichtung	Einfache Gewichtung		Keine

Kriterien für die Bestimmung strategischer Risiken

(Annahme: „Wenn der Stelleninhaber aktiv an einer dieser Entscheidungen beteiligt ist, dann droht Gefahr, wenn er ausscheidet!“)

1.	Handlungs-/ Entscheidungsrelevanz (Einfluss auf Unternehmenserfolg)			
	Einfluss auf Unternehmenserfolg	Ja	Nein	Gewichtung
1.1	Stelle ist in Investitionsentscheidungen zentral mit eingebunden			1
1.2	Stelle ist in Personalentscheidungen zentral mit eingebunden			1
1.3	Stelle ist in Strukturentscheidungen zentral mit eingebunden			1
1.4	Stelle ist in Prozessentscheidungen zentral mit eingebunden			1
1.5	Stelle ist in die Bewertung von Rechtsfolgen zentral mit eingebunden			1
1.6	Stelle ist in die Aufnahme von Projekten zentral mit eingebunden			1
1.7	Stelle ist in die Bewertung aus Ergebnissen von Projekten zentral mit eingebunden			1

Regel: Angewandter, erfahrungsbasierter Wert: einfache Gewichtung.

Wenn bei der Schlüsselstellenanalyse **drei** Ja angekreuzt sind, dann ist diese Stelle in jedem Fall eine Risikostelle.

Kriterien für die Bestimmung strategischer Risiken

(Annahme: „Wenn die Stelle adäquat unmittelbar weder intern noch extern besetzt werden kann, droht Gefahr!“)

3. Ersetzbarkeit schwierig	Ja	Nein	Gewichtung
3.1 Auf internem und externem Arbeitsmarkt schwer zu rekrutieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2 Besondere Qualifikation/ Spezialisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3 Einarbeitungszeit > 3 Monate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Regel: Angewandter, erfahrungsbasierter Wert: einfache Gewichtung.
Wenn Ersetzbarkeit in mind. einer Dimension „Ja“, dann „Risiko“.

3. Methodiken und Instrumente – altersbedingte operative Risiken

Risikoklassen	2. Spezifisches Expertenwissen
Anzahl der Einflussgrößen	18
Fragentyp	Likert-Skala: (-, +, ++, +++)
Entscheidungsregeln	Wenn das Ergebnis >30 Pkt., dann „Risiko“; Wenn das Ergebnis <10 Pkt., dann „kein Risiko“

3. Methodiken und Instrumente – altersbedingte Risiken

3.1 Operative Risiken – mit Alter – Darstellung und Kriterien

2. Spezifisches Expertenwissen

		Grund-kenntnisse	Anwendungs-kenntnisse	Vertiefte Kenntnisse	Gewichtung
Notwendige Kenntnisse / Ausprägung der Anforderung	-	+	++	+++	
2.1 Marktkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 Kundenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 Lieferantenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 Produktkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5 Materialkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6 Anlagen- und Maschinenkenntnisse, z.B. besondere Geräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.7 Technologiekenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.8 Prozesskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.9 Schnittstellenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.10 Organisationskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.11 Projektkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.12 Unternehmenskulturelle Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.13 Führungkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.14 (arbeits-) historische Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.15 Ortskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.16 Rechtskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.17 Kontextkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.18 Methodenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Regel: Angewandter, erfahrungsbasierter Wert: einfache Gewichtung. Wenn das Ergebnis >30 Punkte, dann „Risiko“

Strategische Risiken:

- Wenn 1. und/ oder 3. mind. 1 Kreuz und in der altersrelevanten Gruppe, dann Risiko → einschätzendes Interview

Operative Risiken unter Berücksichtigung des Alters:

- Wenn 2. (Spezifisches Expertenwissen) mind. 30 Pkt. und in der altersrelevanten Gruppe, dann Risiko → einschätzendes Interview

3. Methodiken und Instrumente – demographische Risiken

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch die Überblicksdarstellung aus der Management-Summary:

SR	12	2	2	3	0
	2	Diakoniewerk Essen			0
12	0				
OR	7	1	1	0	0

SR	MA ist Inhaber einer strategischen Risikostelle, befindet sich aber <u>nicht</u> in der ausscheidungs-/ altersrelevanten Gruppe, 12 MA sind Inhaber einer strategischen Risikostelle, scheiden aber > 7 Jahre aus -> Handlungsbedarf bei ungeplantem Ausscheiden: einschätzendes Interview, ggf. Transferprozess, Einarbeitung; Personalakquise
OR	MA ist Inhaber einer operativen Risikostelle, befindet sich aber nicht in der ausscheidungs-/ altersrelevanten Gruppe, 7 MA sind Inhaber einer operativen Risikostelle, scheiden aber > 7 Jahre aus -> Handlungsbedarf bei ungeplantem Ausscheiden: ggf. Einarbeitung; Personalakquise

SR Ausscheiden des MA führt nach Aussage der Führungskraft zu Know-How-Verlust → unmittelbarer Handlungsbedarf = Nova.PE-Transferprozess. Bei 0 MA besteht akuter Handlungsbedarf, weil dessen Ausscheiden laut Einschätzung der FK zu Know-How-Verlusten führt. → 0 Transferprozesse.

OR Ausscheiden einiger MA führt nach Aussage der Führungskraft zu Know-How-Verlust → unmittelbarer Handlungsbedarf = Nova.PE-Transferprozess oder akute Unterdeckung von Qualifikationen/ Kenntnissen oder spezifischer Fertigkeiten → unmittelbarer Handlungsbedarf = Qualifizierung/ Akquise
Bei 0 Stellen/ MA besteht akuter Handlungsbedarf, weil :

- Ausscheiden einiger laut Einschätzung der FK zu Know-How-Verlusten führt zu Know-how-Verlust → unmittelbarer Handlungsbedarf = Nova.PE-Transferprozess
- **Akute** Unterdeckung von Qualifikationen/ Kenntnissen oder spezifischen Fertigkeiten → unmittelbarer Handlungsbedarf = Qualifizierung/ Akquise
- Rekrutierungsengpass → unmittelbarer Handlungsbedarf = Akquise

Bei 2 bzw. 12 Stellen drohen weder strategische noch operative Risiken bei Ausscheiden/ Ausfall des Stelleninhabers

SR 0 erfolgreich durchgeführte Nova.PE-Transferprozesse, Einarbeitungen/ Qualifizierungen/Personalakquisen konnten das Know-how-Verlust-Risiko von ausscheidenden MitarbeiterInnen kompensieren.

SR Das Ausscheiden von 0 MitarbeiterInnen wird aktuell durch entsprechende Maßnahmen (Nova.PE-Transferprozesse, Einarbeitungen/ Qualifizierungen/Personalakquisen) kompensiert.

SR MA ist InhaberIn einer strategischen Risikostelle; scheidet zwischen t5 und t7 aus → langfristiger Handlungsbedarf = einschätzendes Interview ab t6.
2 MA sind InhaberIn einer strategischen Risiko-Stelle und scheiden im Zeitraum zwischen t5 und t7 aus, daher besteht langfristiger Handlungsbedarf und einschätzende Interviews sollten ab t4 geführt werden.

OR MA ist InhaberIn einer operativen Risikostelle; scheidet zwischen t5 und t7 aus → langfristiger Handlungsbedarf
1 MA sind InhaberIn einer operativen Risiko-Stelle und scheiden im Zeitraum zwischen t5 und t7 aus, daher besteht langfristiger Handlungsbedarf:(altersbedingtes OR-Risiko).
- Besteht ein Rekrutierungsengpass, so muss über Personalmarketing-Maßnahmen/ Nachfolgeplanung entscheiden werden

SR MA ist InhaberIn einer strategischen Risikostelle; scheidet in t3 und t4 aus → mittelfristiger Handlungsbedarf = einschätzendes Interview ab t3.
2 MA sind InhaberIn einer strategischen Risiko-Stelle und scheiden im Zeitraum zwischen t3 und t4 aus, daher besteht mittelfristiger Handlungsbedarf und einschätzende Interviews sollten ab t2 geführt werden.

OR MA ist InhaberIn einer operativen Risikostelle; scheidet in t3 und t4 aus → mittelfristiger Handlungsbedarf
1 MA ist InhaberIn einer operativen Risiko-Stelle und scheiden im Zeitraum zwischen t3 und t4 aus, daher besteht Handlungsbedarf (altersbedingtes OR-Risiko).
- Besteht ein Rekrutierungsengpass, so muss über Personalmarketing-Maßnahmen/ Nachfolgeplanung entscheiden werden.

SR MA ist InhaberIn einer strategischen Risikostelle; scheidet in t1 oder t2 aus → akuter Handlungsbedarf = einschätzendes Interview in t0.
Bei 3 StelleninhaberInnen besteht akuter Handlungsbedarf, da es sich um Risiko-Stellen handelt und die MA in t1 und t2 ausscheiden. Die einschätzenden Interviews mit den Führungskräften sollten in t0 geführt werden.

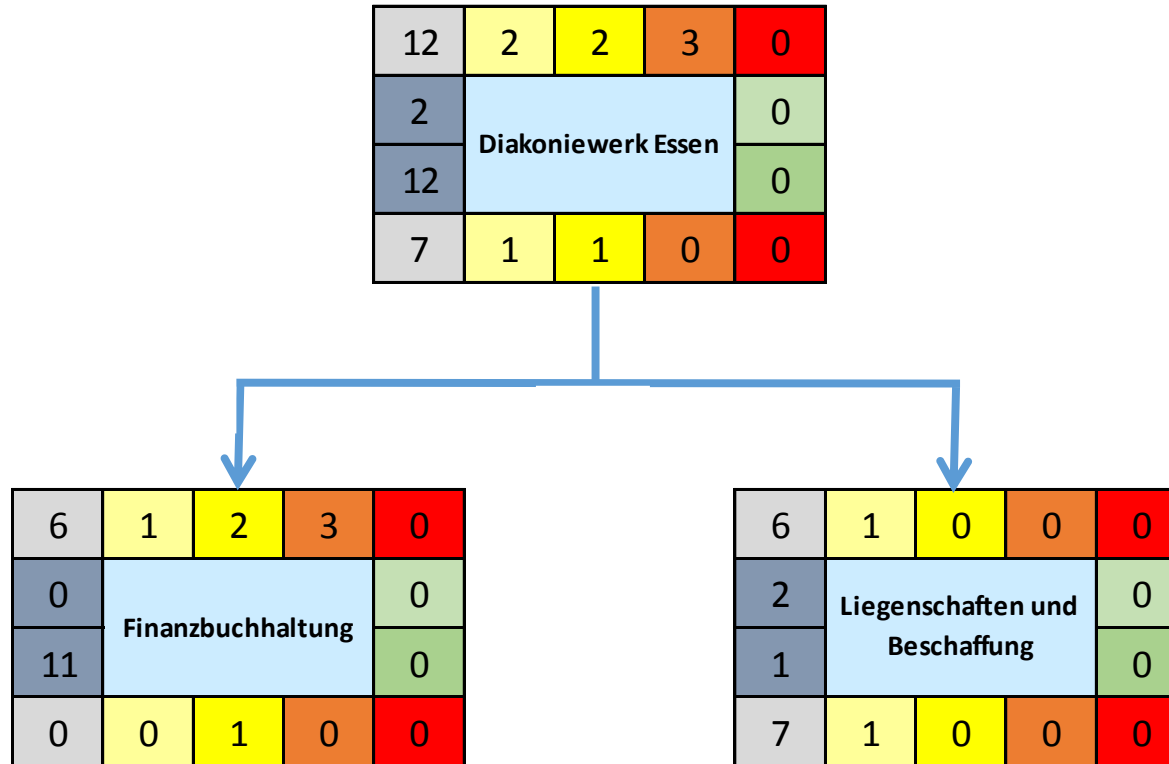
OR MA ist InhaberIn einer Risikostelle; scheidet in t1 oder t2 aus → akuter Handlungsbedarf = einschätzendes Interview in t0 (altersbedingtes OR-Risiko).
Bei 0 StelleninhaberInnen besteht akuter Handlungsbedarf, da es sich um Risiko-Stellen handelt und die MA in t1 und t2 ausscheiden. Die einschätzenden Interviews mit den Führungskräften sollten in t0 geführt werden.
- Besteht ein Rekrutierungsengpass, so muss über Personalmarketing-Maßnahmen/ Nachfolgeplanung entscheiden werden.
- Einschätzende Interviews mit der Führungskraft (Know-how-Verlust? → Transferprozess?)
- Qualifizierung/ Einarbeitung von NachfolgerInnen

* Summe aller Werte = Anzahl der Stellen zum Berichtsstichtag

4. Darstellung der Ergebnisse aus den Pilotbereichen

Strategische **und** operative Risiken aus
demografischer Sicht

4. Strategische u. operative Risiken aus demografischer Sicht



5. Schlussfolgerungen







Handlungsempfehlungen

5.1 Kritische Prozesse

- Handlungsempfehlungen – strategische Risiken







Demografisch bedingte Risiken eines Know-how-Verlusts/ Handlungsbedarfe zum: **November 2017**

Es wurden 7 MitarbeiterInnen auf **strategischen** Risikostellen identifiziert:

- **0** notwendige Transferprozesse  **2017/ 2018**
- **3** MitarbeiterIn auf einer Risiko-Stelle mit Ausscheidensprognose  **2017 und 2018/ 2019**
 - akuter Handlungsbedarf → einschätzendes Interview
 - Rekrutierungsengpass in 3 Fällen -> Entscheidung über Personalmarketingmaßnahmen/ Nachfolgeplanung
- **2** MitarbeiterIn auf Risiko-Stellen mit Ausscheidensprognose  **2019 und 2020/ 2021**
 - Mittelfristiger Handlungsbedarf → einschätzendes Interview ab t3
 - Rekrutierungsengpass in 2 Fällen -> Entscheidung über Personalmarketingmaßnahmen/ Nachfolgeplanung
- **2** MitarbeiterIn auf Risiko-Stellen mit Ausscheidensprognose  **2021 bis 2023/ 2024**
 - Langfristiger Handlungsbedarf → einschätzendes Interview ab t6
 - Rekrutierungsengpass in 2 Fällen -> Entscheidung über Personalmarketingmaßnahmen/ Nachfolgeplanung
- **0** Mitarbeiter wird aktuell durch einen Nova.PE-Prozess begleitet 
- **12** MitarbeiterIn auf Risiko-Stellen mit Ausscheidungsprognose  **ab Oktober 2024**

Demografisch bedingte Risiken eines Know-how-Verlusts/ Handlungsbedarfe zum: **November 2017**

Es wurden **2** MitarbeiterInnen auf **operativen** Risikostellen identifiziert:

- **0** notwendige Einarbeitungs-/ Rekrutierungsprozesse  **2017/ 2018**
- **0** MitarbeiterIn auf Risiko-Stellen mit Ausscheidensprognose  **2017 und 2018/ 2019**
- **1** MitarbeiterIn auf Risiko-Stellen mit Ausscheidensprognose  **2019 und 2020/ 2021**
 - Mittelfristiger Handlungsbedarf
 - Rekrutierungsengpass in einem Fall -> Entscheidung über Personalmarketingmaßnahmen/ Nachfolgeplanung
- **1** MitarbeiterIn auf Risiko-Stellen mit Ausscheidensprognose  **2021 bis 2023/ 2024**
 - Langfristiger Handlungsbedarf
 - Rekrutierungsengpass in einem Fall -> Entscheidung über Personalmarketingmaßnahmen/ Nachfolgeplanung
- **0** MitarbeiterIn wird aktuell durch einen Nova.PE- Prozess begleitet 
- **7** MitarbeiterInnen auf Risiko-Stellen mit Ausscheidungsprognose  ab Oktober **2024**

6. Fragebogen, Flowchart

6. angewandter Fragebogen

Risiko - Stellen – Analyse

Name des Mitarbeiters (Einschätzende Person)	Stellenbezeichnung
--	--------------------

1. Schlüsselstellenanalyse (Einfluss auf Unternehmenserfolg)	Ja	Nein
1.1 Stelle ist in Investitionsentscheidungen zentral mit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Stelle ist in Personalentscheidungen zentral mit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Stelle ist in Strukturentscheidungen zentral mit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Stelle ist in Prozessentscheidungen zentral mit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Stelle ist in die Bewertung von Rechtsfolgen zentral mit eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Stelle ist in Entscheidungen über Aufnahme von Projekten eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Stelle ist in die Bewertung aus Ergebnissen von Projekten eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ist in Spalte „Ja“ 3x angekreuzt, dann gilt die Stelle als Risikobehaftet.</i>		

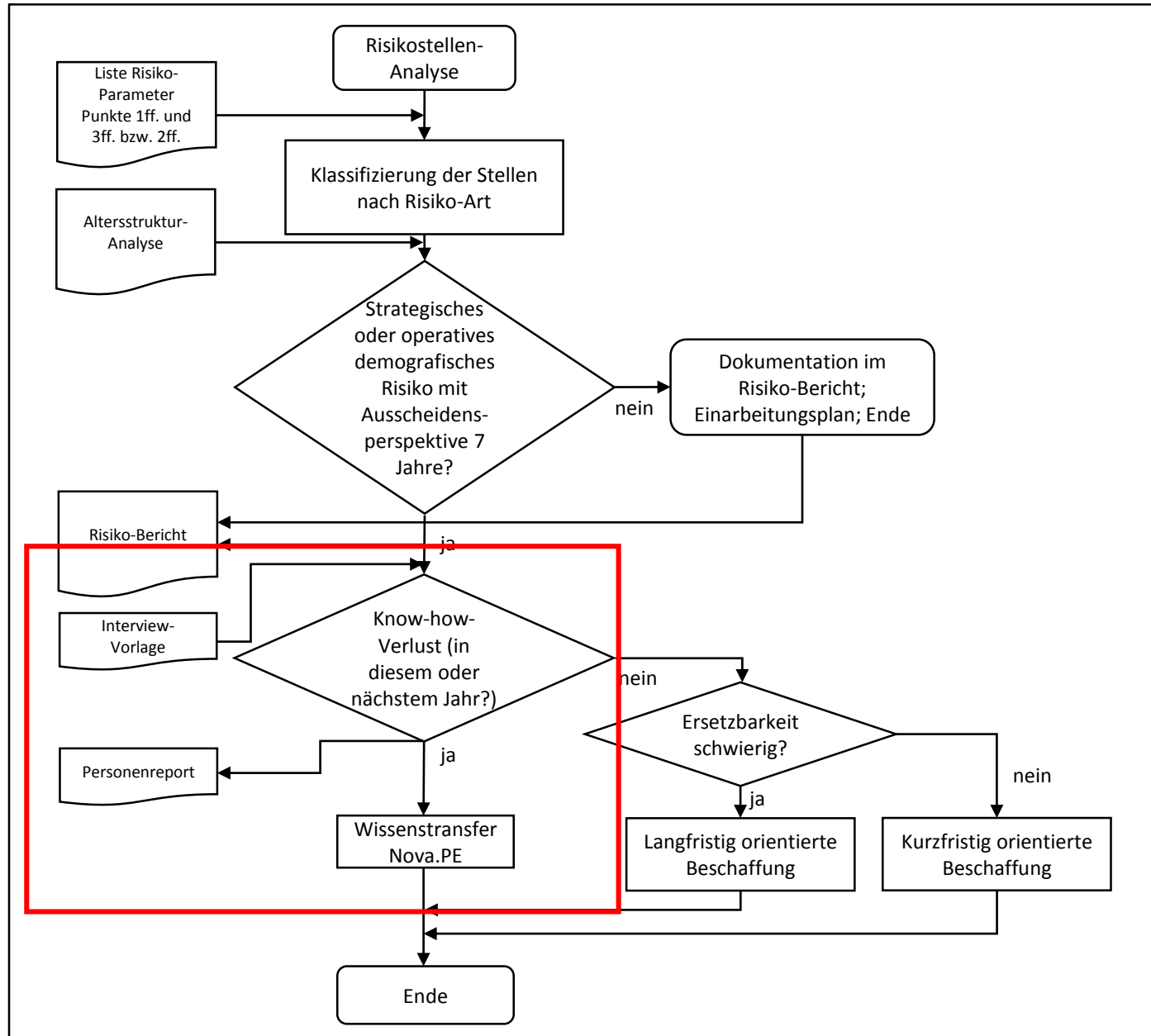
2. Spezifisches Expertenwissen	-	+	++	+++
Notwendige Kenntnisse / Ausprägung der Anforderung				
2.1 Marktkennntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Kundenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Lieferantenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Produktkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Materialkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Anlagen- und Maschinenkenntnisse, z.B. besondere Geräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Technologiekenntnisse, z.B. PC-Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Prozesskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Schnittstellenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Organisationskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Projektkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Unternehmenskulturelle Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Führungkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 (arbeits-)historische Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15 Ortskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16 Rechtskenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17 Kontextkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.18 Methodenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ersetzbarkeit schwierig	Ja	Nein
3.1 Auf internem und externem Arbeitsmarkt schwer zu rekrutieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Besondere Qualifikation/ Spezialisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Einarbeitungszeit > 3 Monate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ende d

6. Flowchart

Handhabung altersbedingter, strategischer und operativer Risiken



Kritik/ Befürchtungen/ Wünsche

- Aus „-„ eine „0“ machen – zahlenbasierte Bewertung objektiver?
- Objektivität bei der Einschätzung gewährleisten?
- Schwellenwerte anpassen bei strategischen Risiken
- Risikostelle nur auf Grund von schwieriger Ersetzbarkeit?
- Austrittsalter anheben 63 -> 65 -> 67
- Netzwerke/ Teamfähigkeit als weiteres Kriterium
- Psychische/ physische Belastbarkeit
- Was meint Kontextkenntnisse?
- Was resultiert aus diesem Bericht? Welche Folgen für Strukturen im DW hat der Bericht?
- Wertschätzung über Risikobericht? -> Wissensbaum für jeden MA

Einführungsprozess – notwendige Infos/ Absprachen

- „Leitungsupdate“ über Kriterien -> anwendbar für alle Bereiche -> überhaupt möglich?
- Transparenz
- Vorstellung in Abteilungsleiterrunde

WER?

- AL
- Stellv. AL

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !



Dr. Dirk Michael Kuntscher

Dipl.-Ökonom
dirk.kuntscher@bkp-team.de



Prof. Dr. Rüdiger Piorr

Dipl. Soz.- Wiss.
ruediger.piorr@bkp-team.de



Katja Manske

B.A. Sozialwissenschaften
katja.manske@bkp-team.de

bkp Team GbR

Anschrift:
Große Beckstraße 1
44787 Bochum

Kontakt:
fon 0234. 57 92 66 - 0
fax 0234. 57 92 66 – 40

Website:
www.bkp-team.de