



Personalrisikomanagement

Inhalt

Personalrisikomanagement ist wichtig	2
Personal als Ressource.....	3
Erkennen u. Einbinden von Schlüsselpersonen	4
Lebenskurve eines Arbeitsverhältnisses	5
Die richtige Person an der richtigen Stelle	6
Kompetenz ist der Eckstein des Erfolgs	7
Arbeitsgruppen - Herausforderung an Führung und Teamgeist	8
Im sicheren Arbeitsumfeld kommt die Arbeit voran	9
Gewalt bei der Arbeit	10
Erhalten der Arbeitsfähigkeit.....	11
Unternehmertum ist mit Risiken verbunden	12
Mit Beschädigungen ist zu rechnen.....	13
Wege zum Arbeitsplatz, Dienstreisen und Werksverkehr	14
Personalrisiken und deren Management.....	15

Compiled by (in alphabetical order): Jorma Lappalainen, Päivi Mikkonen, Mervi Murtonen, Päivi Piispanen, Simo Salminen, Matti Vuori. Copyright © 2000 VTT

*Übersetzung und deutsche Anpassung: IAD, TU Darmstadt.
Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des IAD, TU Darmstadt.*

Personalrisikomanagement ist wichtig

Der Erfolg eines Unternehmens ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig. Jeder einzelne trägt dazu bei, dass das Ganze auf bestmögliche Art funktioniert.

Das Personal ist die zentrale Ressource für die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Die **Vermeidung von Personalrisiken und deren Management ist ein unerlässlicher Teil der Unternehmertätigkeit**. Mit Personalrisiken sind zum Einen die Gefahren gemeint, die **das Personal des Unternehmens bedrohen kann**. Diese Risiken können entweder inner- oder außerbetriebliche Ursachen haben. Zum Anderen **verursacht das Personal auch Risiken für das Unternehmen**.

Für den Unternehmer bindend ist folgende Regelung zum Arbeitsschutz:

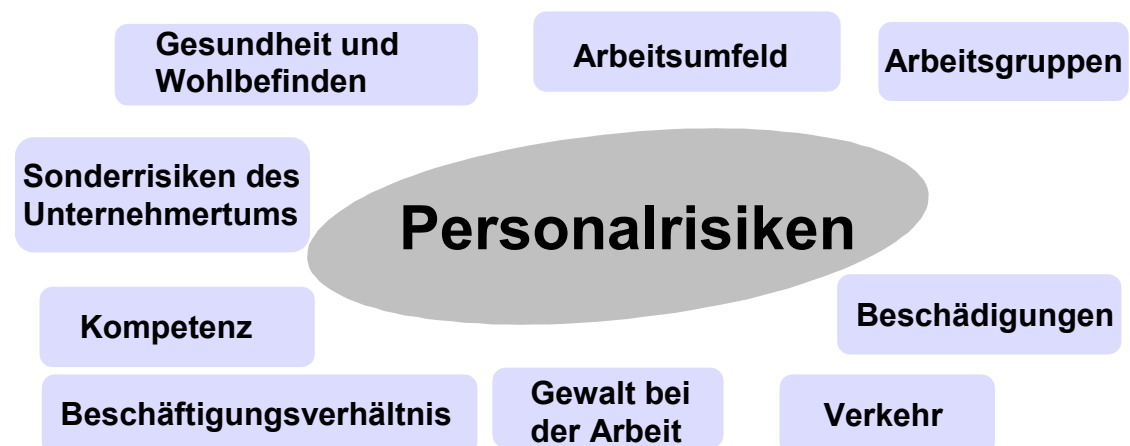
Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.

Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der arbeitsbedingten Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

Das Erkennen von Risiken ist der erste Schritt im Risikomanagement. Am heimtückischsten sind die Risiken, auf die man sich nicht vorbereiten kann. Nach dem Erkennen der Risiken wird ihre Größe geschätzt, damit die Reihenfolge ihrer Wichtigkeit bestimmt werden kann. Danach ist ein gezieltes Risikomanagement möglich.

Diese Arbeitsmappe vermittelt der Leitung und dem Personal von kleinen und mittleren **Unternehmen Grundkenntnisse zu Personalrisiken**. Für das Erkennen von Risiken gibt es in den Unterlagen zum Risikomanagement für KMUs **einfache Checklisten und andere Arbeitsmittel, mit deren Hilfe das ganze Personal des Unternehmens in die Risikomanagement-Arbeit einbezogen werden kann**.



Das Gebiet der Personalrisiken ist sehr umfangreich. Sein Management setzt vielseitige Kompetenz voraus.

Personal als Ressource

Das Personal ist die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Dies ist keine Phrase, sondern eine Tatsache. Das gilt besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen der Erfolg des Unternehmens auf das fachliche Können und auf die Motivation des Personals gründet. Die **Abwesenheit einer einzigen Person** kann Verzögerungen in den Lieferungen, Qualitätsfehler und andere **Gefahren für die Geschäftstätigkeit** des Unternehmens verursachen. Darüber hinaus ist die Abwesenheit von Personal unmittelbar als vermehrte Belastung des übrigen Personals wahrzunehmen. Besonders die erfahrenen Mitarbeiter haben sich ein Fachwissen angeeignet, das viel undokumentiertes Wissen über die Abläufe im Unternehmen beinhaltet. Dieses Wissen und die Kompetenz können ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen sein, auch ohne sich darüber bewusst zu sein!

Das Personal ist die **Ressource** des Unternehmens **auch in Bezug auf das Risikomanagement**. Das Personal hat Wissen und Erfahrung durch die Bewältigung vieler Probleme und Risikosituationen gesammelt. Das Erkennen von Risiken setzt häufig Expertenwissen voraus, aber besonders in den Angelegenheiten, die mit dem Arbeitsumfeld zusammenhängen, ist der Einsatz des ganzen Personals unverzichtbar.

In dieser Arbeitsmappe wird das Personalrisikomanagement von kleinen und mittleren Unternehmen behandelt. **Die Handlungsfähigkeit eines kleinen Unternehmens ist von einer kleinen Gruppe abhängig.** Z. B. kann eine Sekretärin, ein PC-Betreuer oder Maschinenführer in einer Schlüsselposition sein. Die Abhängigkeit von wenigen Menschen bedeutet ein großes Risiko. Wenn das Unternehmen seinen Leiter oder eine sonstige Schlüsselperson verliert, kann die Handlungsfähigkeit des ganzen Unternehmens gefährdet sein.



Erkennen u. Einbinden von Schlüsselpersonen

Mit einer Schlüsselperson ist eine schwer zu ersetzende Person gemeint deren Fehlen die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gefährdet. Einige Beispiele: Eine Schlüsselperson ist:

- eine Person, die die technischen Grundlagen zentraler Produktionsprozesse des Unternehmens beherrscht.
- eine Person, die zu den wichtigsten Kunden vertrauensvolle Beziehungen unterhält.
- eine Person, die die Tätigkeit des Unternehmens vorantreiben (z. B. der Geschäftsführer) und über Kenntnisse verfügt, die andere nicht haben.
- eine Person, die ganz wesentlich die Atmosphäre im Unternehmen beeinflusst und als sogenannter "sozialer Führer" gilt.

In kleinen und mittleren Unternehmen wird der Verlust des Arbeitseinsatzes einer Schlüsselperson als die größte Gefahr für die Unternehmensaktivitäten gesehen. Denn in diesen Firmen muss mit wenig Personal gearbeitet werden. Dadurch wird es schwierig, in kritischen Unternehmensbereichen die **notwendige Personalkapazität** abzusichern. Wie kommt man z.B. während der Urlaubszeit zurecht, oder wie werden eilige Lieferungen erledigt?

Für kleine Unternehmen ist das Erkennen von Schlüsselpersonen lebensnotwendig. Zur Identifikation von Schlüsselpersonen sollte das ganze Personal Mitarbeiter für Mitarbeiter durchgegangen werden:

- Welche Aufgaben sind dem Mitarbeiter zugeordnet?
- Welche Spezialkompetenzen bzw. -fähigkeiten hängen mit seinen Arbeitsaufgaben zusammen?
- Wer könnte aufgrund seiner Fähigkeiten und seinem Zeitbudget die vorliegenden Aufgaben ebenfalls erledigen?
- Welche weiteren Faktoren machen den Mitarbeiter für das Unternehmen wichtig? *(Um dies herauszufinden, könnte z.B. die oben aufgeführte Liste benutzt werden: „Was macht eine Person zur Schlüsselperson“. Diese Liste ist nach den Bedürfnissen Ihres eigenen Unternehmens zu ergänzen und präzisieren.)*

Halten Sie diese Daten schriftlich fest. Und planen sie danach, wie die wichtigsten Aufgaben verschiedener Personen während desurlaubes, bei Krankheitsfällen u.ä. erledigt werden können. Zudem muss geplant werden, wie gehandelt wird, wenn jemand die Arbeitsstelle wechselt.

Der **Wechsel** einer Schlüsselperson **zur Konkurrenz** kann ein ernster Rückschlag für das Unternehmen sein. Häufig können KMU's nicht die gleichen finanziellen bzw. andere Vorteile bieten wie die größeren Unternehmen. Um Schlüsselpersonen zu halten, könnte z.B. eine Beteiligung am Unternehmen oder eine Zusatzversicherung angeboten werden.

Die Problematik "Schlüsselperson" kann jedoch auch abgewendet werden, indem das **Wissen und die Kompetenz der Schlüsselpersonen auf anderen Mitarbeiter übertragen** werden. Dabei ist eine schriftliche **Dokumentation** der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Schlüsselperson von Vorteil. Schriftlich festzuhaltende Sachverhalte sind unter anderem: Wie führt die Schlüsselperson ihre Arbeitsaufgaben aus, welche Kenntnisse und welche Arbeitsmittel benutzt sie und welche wichtigen Kontakte hat sie.

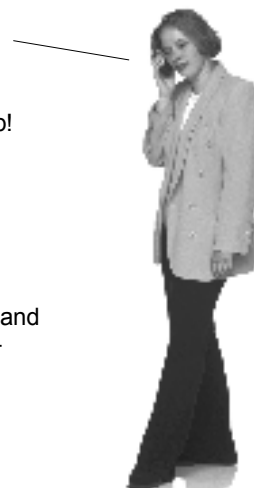
Wer kümmert sich eigentlich um die Bestellung?

Ach so, ist im Skiurlaub!

Er wird sicherlich eine Vertretung haben?

Nein?!

Ist bei Ihnen irgendjemand für irgendetwas verantwortlich???



Lebenskurve eines Arbeitsverhältnisses

Gerade in kleinen Unternehmen ist die gesamte Zeit eines Beschäftigungsverhältnisses mit Sorgfalt zu managen. Diese Zeit wird Lebenskurve eines Arbeitsverhältnisses genannt.

Sich an eine neue Arbeitsstelle zu gewöhnen und die Arbeitsaufgaben zu erlernen, sind die ersten Herausforderungen an den Arbeitnehmer. Es liegt in der Verantwortung des Arbeitgebers den neuen Mitarbeiter **in die Arbeitsaufgaben und in die notwendigen Handlungsweisen einzuweisen**, so dass der neue Mitarbeiter die Arbeit ausführen kann und über bestehende Gefahren informiert ist. Auf den Beginn eines Arbeitsverhältnisses wird im nächsten Kapitel eingegangen.

Während der weiteren beruflichen Laufbahn sollte das **fachliche Können** des Mitarbeiters **erhalten** bleiben und durch Schulungen oder Kurse **erweitert** werden. Besonders in kleinen Unternehmen ist langfristig zu überlegen, in welche Richtung die Kompetenz des Personals zu entwickeln ist, um in Zukunft auf neue Herausforderungen vorbereitet zu sein. Der Erfolg eines Unternehmens ist vom **fachlichen Können** des Personals abhängig. Die in Fachstudien erworbenen Kenntnisse altern schnell. Um im Wettbewerb Erfolg zu haben, hat das Unternehmen dafür zu sorgen, dass das fachliche Können und die Kompetenz des Personals auf dem Laufenden sind.

Fehlende Kenntnisse über die Rechte des Arbeitnehmers (Gesetze, Erlasse und Verträge) sind während und bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein häufiger Risikofaktor. Fehler können hier zu beträchtlichen Schäden führen. So kann das Unternehmen z.B. durch eine rechtswidrige Entlassung zur Zahlung einer hohen Entschädigung verpflichtet werden. Brechen Sie daher nichts über das Knie. Erkundigen Sie sich, bevor Sie handeln! Das **Arbeitsverhältnis** sollte **sachlich und planmäßig enden**, egal, ob es mit einer Kündigung seitens des Arbeitnehmers, Arbeitgebers oder durch Verrentung beendet wird.

Eine einseitige Altersverteilung des Personals ist nachteilig! Bei gleichaltrigem Personal besteht die Gefahr der gleichzeitigen Verrentung, die im Unternehmen eine schwere Krise verursachen kann! Ebenso nachteilig sind Arbeitsgruppen, die größten Teils aus Neulingen bestehen.

Gut geregelte Arbeitsverhältnisse verursachen keine Reibungen, vielmehr verbessern sie die Atmosphäre im Unternehmen. Die Arbeitnehmer und die Unternehmensleitung können sich auf die produktive Arbeit konzentrieren.

*Willkommen in der Gruppe!
Auch wenn Klaus für Deine Einweisung zuständig ist – zögere nicht, uns etwas zu fragen!*



Die richtige Person an der richtigen Stelle

Eine neue Person einzustellen, ist für das Unternehmen immer ein Risiko. Was, wenn die ausgewählte Person für die Aufgabe oder die Arbeitsgruppe nicht geeignet ist? Eine **nicht gelungene Wahl** ist ein Problem besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen es selten andere Aufgaben gibt, für die die eingestellte Person eingesetzt werden könnte. Eine Entlassung ist häufig schwierig sowohl für das Unternehmen als auch für die zu entlassende Person. Das Wichtigste bei einer Neueinstellung ist, genau zu überlegen, **was für einen Menschen das Unternehmen braucht** - welche Aufgaben soll er erledigen, welche theoretischen und praktischen Anforderungen stellen die Aufgaben, setzt das Einfügen in die Arbeitsgruppe irgendwelche Eigenschaften der betreffenden Person voraus, usw..

Es gibt mehrere Wege um die Eignung einer Person festzustellen:

- Üblich bei der Auswahl eines neuen Arbeitnehmers ist das **Vorstellungsgespräch**. Darin bekommt man einen unmittelbaren Eindruck von dem Bewerber, ergänzt durch Arbeits-, Studien- und sonstige Zeugnisse. In dem Vorstellungsgespräch werden der Werdegang des Bewerbers, seine Ausbildung und seine Arbeitserfahrung durchgegangen.
- Ein Anruf beim früheren Arbeitgeber kann den Eindruck über den Bewerber vervollständigen. Wenn eine Person für wichtige Expertenaufgaben gewählt wird, sind die **Fertigkeiten und Fähigkeiten** genau zu klären.
- Eine weitere Grundlage für die Auswahl können psychologische Tests sein, die ein Arbeitspsychologe durchführen sollte.

Außer dem fachlichen Können wird vom neuen Arbeitnehmer die Anpassung an die Arbeitsgruppe erwartet. Dies wird am besten gewährleistet, wenn sich die **künftigen Arbeitskollegen** des Bewerbers **an der Wahl des neuen Mitarbeiters beteiligen** können. Während der Probezeit hat die Arbeitsgruppe die Aufgabe, den neuen Arbeitnehmer in die Gemeinschaft aufzunehmen und ihm die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Laufbahn und Zusammenarbeit aufzuzeigen. Die nächsten Vorgesetzten sind hier in einer Schlüsselposition.

Hilfe für das Erkennen dieser Risiken finden Sie auf den Arbeitsblättern *Fachkenntnisse* und *Arbeitsgruppen*.

Kommt er auf Dauer zu uns, oder besteht die Gefahr, dass er bald zur Konkurrenz wechselt?



Kompetenz ist der Eckstein des Erfolgs

Mängel in der Kompetenz des Personals können ernsthafte Risiken für den Erfolg des Unternehmens verursachen. **Ein auf Spezialkompetenz aufgebautes Unternehmen kann sogar zurückfallen, wenn der Experte die Arbeitsstelle wechselt.** Mangelhafte Kompetenz beeinflusst die Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer, vermindert die Effektivität der Arbeitsleistungen und kann auch zur Überlastung des Arbeitnehmers führen. Es ist jedoch möglich, Kompetenzrisiken zu managen.

In kleinen Unternehmen ist die **Kompetenz des Unternehmers oder des Geschäftsführers** am wichtigsten. Sie ist der Ausgangspunkt für den Erfolg der ganzen Organisation. Mangelhafte bzw. einseitige Kompetenz, z.B. Konzentration auf Technologiekompetenz, können das ganze Unternehmen gefährden.

Es ist von Vorteil, das **Kompetenzniveau des Personals** zu erfassen: Ist das Niveau ausreichend für die gegenwärtigen Aufgaben? Kompetenz sollte demjenigen vermittelt werden, der sie nicht hat, und bei dem erhalten werden, der sie haben. Selbst wenn die Grundausbildung ausreichend sein sollte, müssen die neuen Arbeitnehmer in die Arbeitsstelle eingewiesen werden. Auch die erfahrenen Arbeitnehmer brauchen ständige Fortbildung, z.B. wenn sich die Arbeitsmethoden oder Qualitätsanforderungen ändern. Manchmal kann es sinnvoll sein, die **Arbeitsaufgaben** so zu ändern, dass sie mit dem Kompetenzniveau harmonisieren.

Eine ausreichende **Vielseitigkeit** des Personals ist ein wichtiger Faktor, um unvorhergesehene Situationen zu beherrschen. Jeder Arbeitnehmer soll jemanden haben, der ihn in seiner Abwesenheit vertreten kann.

Gute Hinweise auf Lücken in der Kompetenz werden durch Beobachten des Arbeitsfortschritts gewonnen. Hat zum Beispiel die Einführung neuer Arbeitsmethoden Probleme verursacht? Vor Veränderungsprozessen ist genau zu klären, ob die Kompetenz des Personals in einer neuen Situation ausreicht. Eine **Kompetenzkarte**, auf der die erforderliche Kompetenz und der Kompetenzträger aufgelistet werden, kann ein nützliches Hilfsmittel sein.

Die wichtigsten Arten von Kompetenz

- Fachliche Kompetenz
- Für die Arbeit erforderliche Spezialkompetenz
- Arbeit unterstützende Kompetenz (zum Beispiel Anwendung von PC, Sprachkenntnisse)
- Durch die Arbeitserfahrung erworbenes „stilles Wissen“
- Führungsqualitäten
- Soziale Fähigkeiten
- Allgemeinbildung

Wichtig ist:
Den Bedarf erkennen!
Die Kompetenz sichern!

Dem Personal soll je nach Bedarf die Möglichkeit gegeben werden, entweder durch innerbetrieblich Schulungen oder durch externe Weiterbildungsmaßnahmen, seine **Kompetenz weiter zu entwickeln.**

Es gibt Situationen, in denen das **Unternehmen einen externen Sachverständigen oder Leiharbeiter** heranziehen muss. Dies kann mit Risiken verbunden sein. Die Qualität, Qualifikation und Zuverlässigkeit des externen Sachverständigen ist sicherzustellen, z. B. indem nach den Erfahrungen bei den früheren Auftraggebern des externen Sachverständigen gefragt wird. Die Nutzung geliehener Arbeitskräfte wird von verschiedenen Gesetzen und Bestimmungen geregelt.

Hilfen zum Erkennen dieser Risiken bietet das Arbeitsblatt *Fachkenntnisse*.

Arbeitsgruppen - Herausforderung an Führung und Teamgeist

Eine Arbeitsgruppe wird **von zusammenarbeitenden Personen gebildet**. Im günstigen Fall unterstützt und motiviert die Arbeitsgruppe die Arbeit des Einzelnen. Im ungünstigen Fall schaffen **Streitigkeiten der Arbeitsgruppe** Hindernisse für die Erledigung der Arbeit und schwächen durch die vergiftete Atmosphäre die Arbeitsfreude und das Engagement des Einzelnen, seine beste Leistung zu erbringen.

Die mit der Tätigkeit einer Arbeitsgruppe verbundenen Risiken sind kompliziert, weil sie sowohl mit den einzelnen Arbeitnehmern als auch mit der von ihnen gebildeten Arbeitsgruppe verbunden sind. Treten Probleme in der Arbeitsgruppe auf, richtet sich die Aufmerksamkeit schnell auf die emotionale Seite, statt auf die produktive Tätigkeit. Dabei nimmt die Grundvoraussetzung einer funktionierenden Arbeitsgruppe, die lebhafte Interaktion, eine Wendung zu einer negativen, die Tätigkeit der Arbeitsgruppe störenden Kraft. So eine Arbeitsgruppe produziert schlechte Qualität und vergrößert das Unfallrisiko.

Bewältigen von Streitigkeiten innerhalb der Arbeitsgruppe bedeutet nicht, den Schuldigen herauszufinden und persönlich anzugreifen. Es geht darum, die Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Wenn man zur Tätigkeit einer Arbeitsgruppe und zu ihren Mitgliedern Stellung nehmen muss, **wird vom Beurteilenden große Feinfühligkeit und Diplomatie verlangt**. In der Arbeitsgruppe ist zuerst eine **sozial sichere Atmosphäre** zu schaffen. Denn dann brauchen sich die Gruppenmitglieder nicht um ihren Arbeitsplatz zu fürchten, sondern können Erfolg bringende Veränderungen wagen.

Das Reden über bestehende Risiken kann die Gruppenmitglieder ermutigen auch über andere Sachen offen zu diskutieren. Dies ist ein guter Ansatz für alle weiteren Entwicklungen. Da so vernünftige Spielregeln geschaffen werden, die dazu beitragen, die eigene Arbeit selbst weiterzuentwickeln. **Das Ergebnis ist eine offene Arbeitsgruppe, die die Verschiedenheit ihrer Mitglieder sinnvoll nutzt.**

Hilfen zum Erkennen dieser Risiken bietet das Arbeitsblatt *Arbeitsgruppen*.

Im sicheren Arbeitsumfeld kommt die Arbeit voran

- **Physikalische Risiken** sind Auswirkungen verschiedener Energieformen auf die Arbeitnehmer und ihre Gesundheit. Die bedeutendsten physikalischen Risiken sind Lärm, heiße, kalte und feuchte Arbeitsbedingungen, mangelhafte Beleuchtung, Strahlung und Schwingungen.
- **Unfallgefahren.** Die typischsten Unfallarten sind von herunterfallenden Gegenständen verursachte Schläge, Abstürzen, Ausrutschen und Stolpern sowie Quetschungen. Unfallursachen liegen häufig in Mängeln an Maschinen und Geräten am Arbeitsplatz, im Arbeitsumfeld, in Handlungs- und Verhaltensweisen, oder der Arbeitsorganisation.
- **Ergonomie** stellt die Eignung der Arbeit, Arbeitsmethoden und Werkzeuge für den Menschen sicher. In der Ergonomie werden schwere Arbeitsabschnitte, unbequeme Arbeitshaltungen, Maße der Arbeitsstelle und der Werkzeuge sowie die Anwendung von Maschinen und Geräten untersucht.
- **Chemische Risiken** werden durch gefährliche Stoffe und Verunreinigungen der Luft hervorgerufen. Chemische Risiken sind u.a. gefährliche Chemikalien, Staub, Gas und Rauch. Die Gefährlichkeit von Chemikalien hängt von deren Eigenschaften, Anwendungsmengen und Anwendungsarten ab.
- **Psychische Belastung.** Wenn man die psychische Belastung im Griff hat, kommt einem die Arbeit sinnvoll vor, die Atmosphäre am Arbeitsplatz ist gut, die Tätigkeit störungsfrei und die Zusammenarbeit klappt.

Die Teilfaktoren des Arbeitsumfeldes (physisches, geistiges und soziales Arbeitsumfeld) beeinflussen die Ressourcen, die den Arbeitnehmern zur Verfügung stehen, ihr Arbeiten und das Ergebnis. Als **Arbeitsumfeldrisiken** sind hier im Arbeitsumfeld vorkommende Faktoren gemeint, welche die Gesundheit oder die Sicherheit der Arbeitnehmer gefährden.

Die Sicherheit der Arbeit wird am besten gewährleistet, indem nach Arbeitsrisiken systematisch gesucht wird, noch bevor Unfälle geschehen können. Ziel ist, arbeitsbedingte Verletzungen und Erkrankungen zu verhindern.

Die Risiken des Arbeitsumfeldes sollen möglichst umfangreich erkannt werden. Hilfreich sind hierfür die links genannten Risikoarten. Die Untersuchung soll sowohl die **normale Tätigkeit** als auch **abweichende und seltene Situationen** an einer Arbeitsstelle abdecken.

Bei jeder Arbeit treten verschiedene Risiken auf. Die Bewertung von Risiken des Arbeitsumfeldes soll branchenspezifisch sowie tätigkeitsspezifisch geplant und ausgeführt werden. Beim Erkennen von Risiken und bei der Planung von Maßnahmen soll die Erfahrung und das fachliche Können des Personals umfangreich genutzt werden.

Die Bewertung und das Management von Arbeitsumfeldrisiken ist nicht nur die **gesetzliche Pflicht** des Arbeitsgebers, sondern auch eine **wirtschaftlich lohnende Tätigkeit**. Das Ergebnis der Bewertung ist ein Maßnahmenplan. Durch das präventive Erkennen von Risiken werden Lösungen erzielt, die günstiger als die Folgereparaturen sind. Darüber hinaus ist es sinnvoll, regelmäßig zu prüfen, ob die Sicherheitsmaßnahmen ausreichend sind.

Hilfe zum Erkennen dieser Risiken bietet das Arbeitsblatt *Gefährdungen am Arbeitsplatz*.

Gewalt bei der Arbeit

Im Rahmen vieler Kundendienstaufgaben ist **physische Gewalt und ihre Androhung** besorgniserregend häufig. Die Gewaltsituationen können zu verschiedenen physischen Verletzungen und sogar zum Tod führen. Allein die drohende Gewalt kann ständige Angst und Bedrücktheit verursachen. Man kann jedoch auf die Gewalt vorbereitet sein und die Situationen besser beherrschen.

Risikogruppen für Gewalt bei der Arbeit sind u.a. Hotel- und Gaststättengewerbe, Polizei und Sicherheitsdienste, Verkehr, Gesundheitsfürsorge/Krankenpflege, Sozialwesen und Handel. Das Risiko Opfer von Gewalt zu werden, ist bei Arbeiten mit viel Publikumsverkehr, beim Umgang mit Geldern oder bei der Bewachung von Wertsachen am größten. Das Risiko vergrößert sich beim Arbeiten allein oder an einem Ort oder Objekt mit wenig Personal. Auch das Arbeiten spät in der Nacht oder früh am Morgen vergrößert die Zahl von Risikosituationen, da dann die Gefahr groß ist, betrunkenen, berauschten oder geistig instabilen Menschen zu begegnen.

Das Risiko von Gewalt bei der Arbeit kann durch geeignete Maßnahmen gemindert werden:

- Die **Arbeitsaufgaben** so planen, dass sie nicht zu Gewalttaten verführen.
- Das **Arbeitsumfeld** so gestalten, dass die Gewalt- und Risikosituationen möglichst gut im voraus erkannt und die Entstehung dieser Situationen verhindert werden können.
- **Überwachungs- und Alarmanlagen** einsetzen.
- **Sichere Handlungsanweisungen**, z. B. beim Umgang mit Geldern oder beim Türenschließen, festlegen.
- **Schulungen** des ganzen Personals zur Vermeidung und zum Managen von Gewaltsituationen durchführen.



Bei der Behandlung von arbeitsbedingten Gewaltvorkommnissen darf eine **Nachsorge** der Opfer nicht vergessen werden. Denn Gewaltsituationen sind für Betroffene häufig traumatisch, auch wenn die physischen Folgen nicht ernsthaft sein sollten. Gewaltvorkommnisse bei der Arbeit sollen immer der Polizei und je nach der Situation auch anderen Behörden mitgeteilt werden.

Weitere Informationen zum Thema Gewalt bei der Arbeit liefern die Arbeitsblätter *Gewalt am Arbeitsplatz* und *Sicherheitsrisiken* (Im Abschnitt: Andere Risiken)

Hilfe zum Erkennen und Vermeiden dieser Risiken gibt das Arbeitsblatt *Vermeidung körperlicher Gewalt*.

Erhalten der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit ist das Vermögen des Arbeitnehmers den Anforderungen seiner Arbeit zu entsprechen. Die Arbeitsfähigkeit bleibt nicht von alleine erhalten. Beim Älterwerden nehmen die Risikofaktoren, die sie vermindern, zu. Viele Arbeitsaufgaben belasten den Arbeitnehmer einseitig. Daher sind aktive Maßnahmen notwendig, die einen Ausgleich schaffen. Die Arbeitsfähigkeit wird nicht nur durch den Betroffenen beeinflusst. Denn über die persönlichen Eigenschaften (z.B. physische und psychische Verfassung) hinaus wird die Arbeitsfähigkeit auch durch die Arbeitsgruppe (u.a. Führung), die Arbeit und die Arbeitsbedingungen und die fachliche Kompetenz bestimmt.

Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sollen das Wohlbefinden der Arbeitnehmer und die Qualität der Tätigkeit unterstützen und so die Produktivität der Arbeitsstelle fördern. Sie helfen den Arbeitnehmern und dem Unternehmen, den Veränderungen des Arbeitslebens besser zu begegnen. Die Förderung des Wohlbefindens und der Arbeitsfähigkeit erfordert die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Um wesentliche Anforderungen zur Wahrung und zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit herauszufinden, sind Kenntnisse und Erfahrungen aller beteiligten Personen notwendig.

Das Wohlbefinden und der Ertrag der Arbeitsstelle wird beeinflusst durch:

- die Planung der Arbeiten und der Arbeitsbedingungen
- die Gesundheit und die Sicherheit der Arbeitsgruppe
- das fachliche Können und die Fähigkeit Kompetenzen zu teilen.

Die Arbeitsfähigkeit einer Person kann durch **regelmäßige Bewegung und durch gesunde Lebensweise** erhalten und verbessert werden. Eine gesunde Ernährung, regelmäßiger Tagesrhythmus, ausreichende Bewegung und Ruhe sowie nahe menschliche Beziehungen sind wichtige Faktoren für das Wohlbefinden. Die psychische Arbeitsfähigkeit wird durch Arbeitsaufgaben gefördert, die **sinnvolle Entwicklungsmöglichkeiten** beinhalten. Eine **Rückmeldung** über die Erfolge und eine **gute Arbeitsatmosphäre** helfen bei der Bewältigung der Arbeit.

Hilfe zum Erkennen dieser Risiken liefern die Arbeitsblätter *Gesundheit und Wohlbefinden; Gefährdungen am Arbeitsplatz, Arbeitsgruppen und Fachkenntnisse*.

Unternehmertum ist mit Risiken verbunden

Ein Unternehmer investiert sehr viel Zeit für sein Unternehmen. Aber nicht immer läuft alles wie geplant. Ein vernünftiger Unternehmer rechnet daher immer auch mit Misserfolgen. Durch eine angemessene Vorbereitung können viele Problemsituationen vermieden oder mindestens deren Folgen gemindert werden. Zeitmanagement, geeigneter Versicherungsschutz, Altersversorgung und angemessene Verträge sind diesbezüglich wesentliche Mittel des Risikomanagements.

Häufig muss der Unternehmer sein **persönliches Eigentum** als Sicherheit einsetzen. Dann bedrohen die Probleme des Unternehmens auch seinen wirtschaftlichen Wohlstand und den seiner Familie. Alle Ressourcen auf eine Karte zu setzen, sollte deshalb vermieden werden!

Unternehmertum bedeutet Arbeit fast rund um die Uhr. Es bleibt nicht genug Zeit für die Familie, menschliche Beziehungen und Hobbys. Langfristig steht dann die **Arbeitsfähigkeit** auf dem Spiel.

Die **Eigentums- und Mehrheitsverhältnisse** sind bei der Entscheidungsfindung häufig eine **Quelle für Probleme**. Anteile und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Eigner im Unternehmen müssen vertraglich genau festgelegt werden.

Ein Generationswechsel in der Unternehmensführung ist eine kritische Situation. Die neue Leitung muss das Vertrauen sowohl der Kunden wie auch des Personals gewinnen. Dies wird durch ihre umfangreiche Ausbildung und ihre Branchenkenntnisse gefördert.

Hilfe zum Erkennen dieser Risiken liefern die Arbeitsblätter KMU *Geschäftsrisiken, Abhängigkeit, Verträge und Verpflichtungen*.

*Hätte man nur zwei Köpfe, vier
Füße und eine 48-Stunden Uhr!*



Mit Beschädigungen ist zu rechnen

Absichtliche Beschädigungen sollen verhindert werden

Eine Arbeitsgruppe ist eine Gesellschaft in Miniaturform. Der größte Teil des Personals sind ehrliche und ordentliche Leute, aber es können immer Personen dabei sein, die durch absichtliche Taten das Unternehmen schädigen können. Für ein kleines Unternehmen kann der Schaden sehr groß sein. Im Folgenden werden einige typische Formen von vorsätzlichen Taten vorgestellt.

- **Diebstahl:** Wenn ein wichtiges Gerät oder Ersatzteil gestohlen wird, können die Schäden groß sein. So könnten z.B. wichtige Lieferungen nicht termingerecht erfolgen und die Geschäftsbeziehung gefährdet werden.
- **Unterschlagung** bedeutet, Mittel des Unternehmens unerlaubt in den eigenen Besitz zu nehmen. Zu Unterschlagungen kommt es insbesondere beim Umgang mit Geldern.
- **Missbrauch von Daten:** So kann z.B. der Verkauf von Planungsdaten oder Kundendaten das Unternehmen sowohl kurzfristig als auch langfristig beschädigen.
- **Sabotage:** Ein unzufriedener oder ein entlassener Arbeitnehmer kann die Produktion oder das EDV System sabotieren.
- **Bewusste Fahrlässigkeit:** Mitarbeiter handelt bewusst gegen die Regeln des Unternehmens, um eigene Interessen zu verfolgen.

Die Wahrscheinlichkeit dieser Risiken kann z.B. durch eine Begrenzung der Benutzungs- und Zutrittsrechte von Mitarbeiter verringert werden. Wichtig ist zudem, das Personal zu einem ehrlichen Verhalten zu motivieren. Wenn es um eine gemeinsame Sache geht, zerstört man nicht absichtlich das allgemeine Wohl. Jedoch sollte kein Klima des Mißtrauens herrschen.

Schäden kommen vor

„Wo gehobelt wird, fallen Späne“. Doch wenn Schutzmaßnahmen getroffen werden und das Personal gut ausgebildet ist, passiert nichts schlimmes.

Das Personal kann unbeabsichtigt Schäden verursachen. Oft sind **nicht festgelegte oder falsche Arbeitsweisen, Befugnisse und Anweisungen** Ausgangspunkte solcher Situationen. Durch das Personal können z.B. unbeabsichtigt Kenntnisse an Außenstehende gelangen, wenn das Unternehmen im Rahmen von Anweisungen oder Schulungen nicht sicher gestellt hat, welche innerbetrieblichen Angelegenheiten an Außenstehende gelangen dürfen. **Anweisungen** und **Schulungen** zum richtigen Verhalten sind Teil normaler Qualitätsarbeit. Bei falschen Arbeitsweisen darf kein Auge zugeedrückt werden, sondern auf sie ist rechtzeitig einzugehen.

So können z.B. Hardware oder PC-Programme so ausgelegt werden, dass ein versehentliches Datenlöschen unmöglich ist. Auch eine sorgfältige Schulung des Personals kann Anwendungsfehler verhindern helfen. Wenn die Möglichkeit menschlicher Fehler berücksichtigt und eingeschränkt wird, wird gleichzeitig die Sicherheit der Produktion, die Arbeitssicherheit und die Qualität verbessert.

Beim Erkennen dieser Risiken helfen Ihnen die Arbeitsblätter *Schadensfälle*, *Informationsrisiken* (im Abschnitt andere Risiken), *Sicherheitsrisiken* (im Abschnitt andere Risiken) und *Gewalt am Arbeitsplatz*.

Wege zum Arbeitsplatz, Dienstreisen und Werksverkehr

Verkehrsrissen sind die Mitarbeiter nicht nur bei ihrem **täglichen Weg zur Arbeit** ausgesetzt, auch bei **Dienstreisen** ins In- und Ausland oder beim **Werksverkehr** können Gefahren auftreten.

Oft wird angenommen, dass eine Einflussnahme auf Verkehrsrissen nicht möglich ist. Zahlreiche Beispiele belegen jedoch das Gegenteil. So haben viele Unternehmen geeignete Maßnahmen ergriffen, um die Verkehrssicherheit für Ihr Personal zu verbessern. So wurden unter anderem die Arbeitswege der Mitarbeiter untersucht und auf Grundlage gewonnener Erkenntnisse Verbesserungsvorschläge an die Behörden weitergeleitet. Weitere Maßnahmen zur Verringerung von Risiken können aber auch Fahrertrainings für das Personal oder die routinemäßige Überprüfung der Fahrsicherheit von Firmenwagen sein.

Verkehrsrisko-Management beginnt mit dem Erfassen von Risiken. So kann der Arbeitsweg mit Hilfe einer Straßenkarte oder durch Ortsbegehung untersucht werden. Andererseits können Risiken, die mit weiteren Anfahrtswegen verbunden sind, durch Befragungen erfasst werden. Mit Hilfe dieser Erhebungen werden dann auch die gefährlichsten Stellen im Verkehr erkannt.

Hilfe zum Erkennen dieser Risiken liefert das Arbeitsblatt *Verkehrsrissen*.



Personalrisiken und deren Management

Risikomanagement ist ein Prozess der drei aufeinander folgende Phasen durchläuft, erstens: **Risikoerkennung**, zweitens: **Einschätzung ihres Umfangs** und drittens: **Abwehr der Risiken**. Die **Übersicht zum Personalrisiko** auf der folgenden Seite hilft bei der Erkennung von Personalrisiken. Sie umfasst neun Teilgebiete. Die Untersuchung beginnt mit dem Durchgehen aller Teilgebiete. Dabei wird überlegt, ob die Risikofaktoren das eigene Unternehmen betreffen. Hat das Unternehmen die Risiken schon im Griff, ist beim jeweiligen Punkt lediglich ein *O.K.* einzutragen. Betrifft das Risiko das Unternehmen nicht, so kann es durchgestrichen werden. Werden hingegen bedeutsame Mängel erkannt, wird der Punkt für eine nähere Untersuchung angekreuzt.

Das Erkennen von Personalrisiken erfolgt üblicherweise in Besprechungen, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Berufsgruppen versammelt werden. Dies ermöglicht die Risiken und die auf sie wirkenden Faktoren aus unterschiedlichen Standpunkten heraus zu kennen. Eine umfangreiche Beteiligung der Mitarbeiter ist besonders beim Personalrisikomanagement wichtig!

Die Größe des Risikos ist der wichtigste Faktor, der die Dringlichkeit von Gegenmaßnahmen beeinflusst. Die Größe des Risikos hängt von zwei Faktoren ab:

- **Wahrscheinlichkeit:** Das Risiko ist um so größer, je wahrscheinlicher der Schaden eintritt.
- **Folgen:** Das Risiko ist um so größer, je größer der Schaden und je ernsthafter die Folgen sind.

In der folgenden Tabelle wurden die Dimensionen "Wahrscheinlichkeit" und "Folgen" miteinander verbunden. Dadurch wurde eine Beschreibung der Größe eines Risikos möglich. Ein **unerträgliches Risiko** verlangt sofortige Maßnahmen. Ein als **bedeutsam klassifiziertes Risiko** setzt baldige Maßnahmen voraus, um das Risiko zu vermindern. Ein **mäßiges Risiko** sollte bei der Planung von Maßnahmen im Gedächtnis behalten werden. Beim **geringen und bedeutungslosen Risiko** kann es genügen, die Situation zu beobachten.

Wahrscheinlichkeit des Ereignisses	Folgen des Ereignisses		
	Gering	Schädlich	Ernst
Unwahrscheinlich	1. Bedeutungsloses Risiko	2. Geringes Risiko	3. Mäßiges Risiko
Möglich	2. Geringes Risiko	3. Mäßiges Risiko	4. Bedeutsames Risiko
Wahrscheinlich	3. Mäßiges Risiko	4. Bedeutsames Risiko	5. Unerträgliches Risiko

Risikomanagement ermöglicht die **Entstehung der Schäden zu verhindern oder deren Folgen zu vermindern**.

- Die Vermeidung eines Risikos ist häufig nur möglich, wenn fragliche Handlungen völlig unterlassen werden.
- Das Risiko kann vermindert werden, wenn Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen des Ereignisses vermindert werden.
- Das Risiko kann anderen übertragen werden, zum Beispiel einer Versicherung oder einem Zulieferer.
- Das Risiko kann in eigener Verantwortung getragen werden, wobei man sich auf seine Folgen mit eigenem Personal und Kapital vorbereiten muss.

Risikomanagement heißt auch, darauf vorbereitet zu sein, dass irgendein Risiko trotz aller Vorsichtsmaßnahmen eintritt. Hier hilft eine Vorausplanung der Maßnahmen, die im Schadensfall ergriffen werden müssen.

Sie können die Rückseite des Arbeitsblatts *Übersicht der Personalrisiken* als Einstieg in das Personalrisikomanagement nutzen. Kreuzen Sie darin die Gefahren an, die auf Ihr Unternehmen zutreffen. Sollten Sie die Gefahren zu dem jeweiligen Schlagwort durch geeignete Maßnahmen unter Kontrolle haben, können Sie diese mit „OK“ kennzeichnen. Gefahren, die für Ihr Unternehmen nicht relevant sind, streichen Sie einfach durch.

<h2 style="color: blue; margin: 0;">Übersicht der personalbezogenen Gefahren</h2>	
Unternehmen:	Beurteilung erstellt von:
Arbeitsplatz / beurteilter Bereich:	Datum:

Gesundheit und Wohlbefinden

Häufigkeit der Krankheiten
körperliche Beanspruchung
körperliches Fitness
Belastung oder arbeitsbezogene Ermüdung
Andere

Arbeitsschutz

Unfallgefahren
Lärm, elektr. Schlag,
Kälte, Wärme, usw.
Chemische und biologische Faktoren
Andere

Spezielle Risiken der Geschäftsführung

Selbstexistenz
Das Geschäft der neuen Generation weiterreichen
Familiäre Bindungen
Konflikte zwischen Inhabern
Arbeitslosigkeit und Pensionsdeckung
Andere

Personalbezogene Gefahren

Arbeitsgemeinschaft

Management
Zielorientierte Aktivitäten
Umgebung
Datenfluss
Gehaltsrichtlinien
Andere

Beschäftigung

Anwerbung
Arbeitsverträge
Arbeitszeiten und Jahresurlaub
Beendigung der Beschäftigung
Andere

Schadensfälle

Böswillige Sachbeschädigung und Zerstörung
Informationsverlust oder Diebstahl
Gefährliche Arbeiten und Risikoübernahme
Unabsichtlicher Schaden
Andere

Fachkenntnis

Berufliche Fähigkeiten
Ausreichende Fachkompetenzen
Arbeitsunterstützende Erfahrungen und Kenntnisse (EDV, etc.)
Verschiedenheit der individuellen Fähigkeiten des Personals
Beratung und Weiterbildung
Nutzung von Experten
Nutzung von Aushilfen
Andere

Gewalttätigkeit bei der Arbeit

Raub oder Raubgefahr
Körperliche Gewalttätigkeit
Verbale Drohung
Andere

Verkehr

Reise zu und von der Arbeit, arbeitsbezogene Reisen
Interner Verkehr
Auslandsreisen
Andere

Anwendungsbeispiel

Mündliche Drohung – Eine bedeutende Gefahr OK Umgebung – ist in Ordnung ~~Familiäre Bindungen - trifft nicht zu~~

(Rückseite des Arbeitsblatts *Übersicht zu Personalrisiken*)