

Ausgabe 2/2005

Ergebnisse einer Tendenzbefragung
der DGFP e.V. zum Thema
„Human Capital Management“

Bearbeitung durch
Christiane Geighardt

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2005

ISSN 1613-2785



Human Capital Management
- Ergebnisse einer Tendenzbefragung -

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort..... | 4 |
| 1 Einleitung | 5 |
| 2 Methodischer Hintergrund..... | 6 |
| 2.1 Vorgehen | 6 |
| 2.2 Befragungsteilnehmer..... | 6 |
| 3 Ergebnisse..... | 9 |
| 3.1 Humankapital – Intuitives Begriffsverständnis..... | 9 |
| 3.2 Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes | 11 |
| 3.3 Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes | 18 |
| 3.4 Human Capital Management – Status quo | 21 |
| 4 Fazit | 26 |
| 5 Anhang | 28 |

Vorwort

Aktuelle und relevante Informationen sind wichtig für jede Entscheidungsfindung. Das gilt besonders für alle Entscheidungen, die sich auf die Menschen in Unternehmen auswirken. Aus diesem Grund führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. empirische Untersuchungen durch, die Entscheidern im Personalmanagement aktuelle und relevante Informationen zu Fachthemen liefern.

Vor Ihnen liegt ein Ergebnisbericht aus der Studienreihe „Tendenzbefragungen“. Für diese Reihe werden regelmäßig Personalverantwortliche zu aktuellen personalpolitisch relevanten Themen befragt.

Die Aussagekraft der Ergebnisse einer solchen empirischen Untersuchung hängt entscheidend von der Beteiligung an der Untersuchung ab. Unser Dank gilt daher allen Teilnehmern an dieser Befragung.¹

Wir bedanken uns besonders bei den Mitgliedern des DGFP-Expertenkreises „Human Capital Management“ für ihre wichtigen Hinweise zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens.

Düsseldorf, Juni 2005

¹ Um der besseren Lesbarkeit Willen wird im Text auf geschlechtsspezifische Funktions- und Personenbezeichnungen verzichtet.

1 Einleitung

„Humankapital“ ist das Unwort des Jahres 2004. Viele Kommentare sehen in dieser Wahl ein inhaltliches Missverständnis. Wir vermuten, dass die Unschärfe des Begriffs dazu beigetragen hat – für uns eine Bestätigung, weiterhin intensiv an dem Thema Humankapital zu arbeiten und zu fragen, was die Personalmanager eigentlich mit diesem Begriff verbinden:

Worin zeigt sich der Wert des Humankapitals? Mit Hilfe welcher Indikatoren lässt sich der Wert des Humankapitals ermitteln? Und welche Maßnahmen sind dazu geeignet, den Wert des Humankapitals zu steigern?

Diese Fragen sind der Ausgangspunkt für die jüngste Befragung der DGFP e.V.. Ein Ziel dieser Untersuchung ist es, die Erfahrung von Personalexperten bei der Erstellung eines Humankapital-Konzeptes zu berücksichtigen. Der DGFP-Expertenkreis „Human Capital Management“ arbeitet an diesem Konzept, die Struktur des vorliegenden Ergebnisberichtes orientiert sich daran²: Zunächst geht es um das intuitive Grundverständnis von Humankapital in der Personalmanagement-Praxis. Anschließend werden Indikatoren für den Wert des Humankapitals und Maßnahmen zur Wertsteigerung identifiziert.

Darüber hinaus möchten wir Erkenntnisse über den Status quo der Humankapital-Bewertung in den Unternehmen gewinnen: Werden die Ideen und Konzepte, die aktuell in der Wissenschaft, in Fachzeitschriften und auf Fachtagungen intensiv diskutiert werden, bereits praktisch umgesetzt? Was motiviert die Unternehmen dazu, sich mit diesem Thema zu befassen? Oder was hält sie davon ab?

² Die Ergebnisse werden voraussichtlich im Frühjahr 2006 in der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition veröffentlicht. Nähere Informationen zu dieser Reihe finden Sie unter www.dgfp.de/praxisedition.

2 Methodischer Hintergrund

2.1 Vorgehen

Im April 2005 wurden 613 Mitglieder der überregionalen Erfahrungsgruppen der DGFP e.V.³ per E-Mail zu einer anonymen Online-Befragung eingeladen. Der Befragungszeitraum umfasste zwei Wochen.

2.2 Befragungsteilnehmer

60 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer befriedigenden Rücklaufquote von 10%.

Obwohl sich Unternehmen aller Größenklassen an der Untersuchung beteiligt haben, sind große Unternehmen in der realisierten Stichprobe – im Vergleich zur Grundgesamtheit aller DGFP-Mitgliedsunternehmen – überrepräsentiert. Kleine Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern haben nicht an der Befragung teilgenommen (vgl. Abbildung 1).

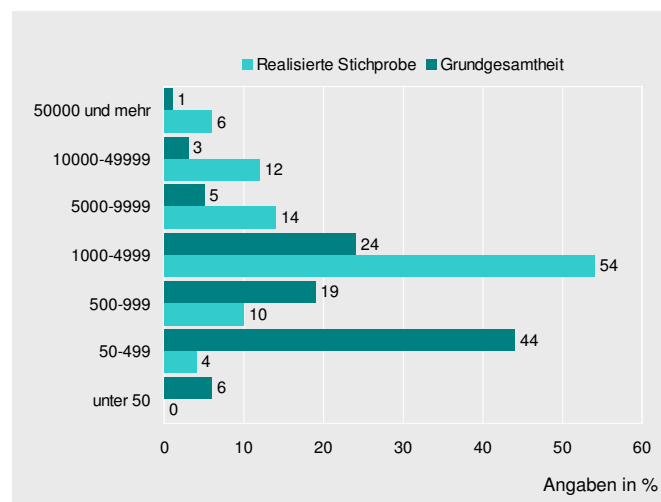


Abb. 1: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

³Erfa steht für die Erfahrungsaustauschgruppen der DGFP e.V. Die Teilnahme an diesem Erfahrungsaustausch von Personalverantwortlichen ist an die Mitgliedschaft in der DGFP e.V. gebunden. Befragt wurden die überregionalen (Ier- und Iler-) Erfahrungsgruppen. Um Verzerrungen in der Stichprobenstruktur zu vermeiden, wurde je Unternehmen nur ein Erfahrungsgruppenmitglied eingeladen.

Bis auf das Druck- und Verlagsgewerbe und die Kunststoffverarbeitende Industrie sind alle Branchen in der Untersuchung vertreten. Die Verteilung in der realisierten Stichprobe entspricht weitgehend derjenigen in der Grundgesamtheit. Lediglich die Branchen Maschinen-/Fahrzeugbau und Energie sind in der Stichprobe überrepräsentiert (vgl. Abbildung 2).⁴ In die Kategorie „Sonstige Branche“ fallen u.a. Biotechnologie, Papiererzeugung, Mineralöl und Gesundheit.

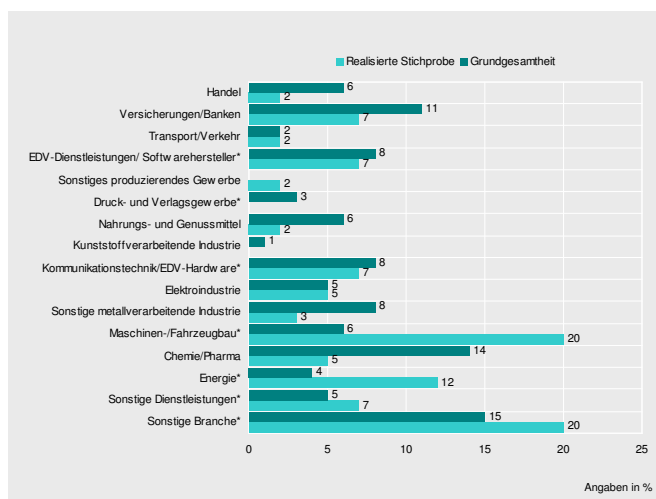


Abb. 2: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

In mehr als der Hälfte der Fälle wurde der Fragebogen vom Personalleiter ausgefüllt (vgl. Abbildung 3). Als „Sonstige Funktion“ wurden angeführt: Leiter Competence-Center HR, General Manager, Personaldirektor und Manager Personalcontrolling.

⁴ Bei der Darstellung der Branchenverteilung in der Grundgesamtheit handelt es sich um eine Näherung, weil die Klassifizierung nicht mit derjenigen in der Befragung identisch ist.

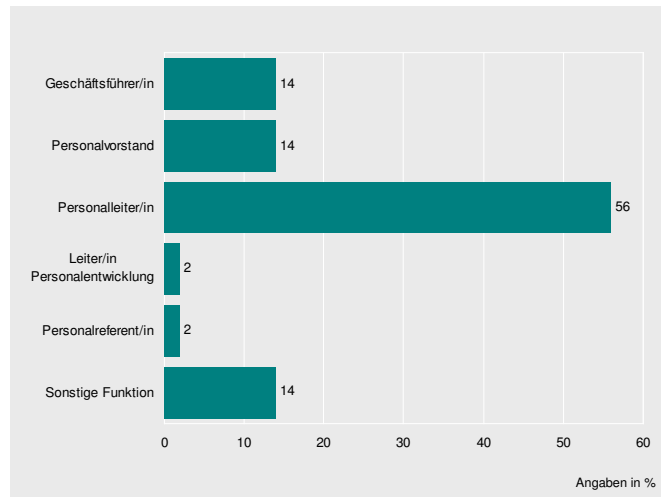


Abb. 3: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion

3 Ergebnisse

3.1 Humankapital – Intuitives Begriffsverständnis

Was verbinden Personalmanager eigentlich mit dem Begriff Humankapital? Worin genau zeigt sich der Wert des Humankapitals in einem Unternehmen?

Um auf diese Fragen eine Antwort zu finden, wurden die Befragungsteilnehmern mit 40 Aussagen konfrontiert, die jeweils mit „Der Wert des Humankapitals zeigt sich in...“ beginnen.⁵ Mit Hilfe einer fünfstufigen Antwortskala konnten sie angeben, wie stark die jeweilige Aussage ihrem Verständnis nach zutrifft.

Nach Auffassung der Befragten zeigt sich der Wert des Humankapitals primär in der Leistung und in dem Potenzial aller Mitarbeiter, im gelebten Führungsverhalten und in den Innovationen eines Unternehmens. Aber auch den langfristigen ökonomischen Unternehmenserfolg, das Management-Potenzial, die Führungsqualität, die Motivation der Mitarbeiter und die Qualität ihrer Zusammenarbeit sowie die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber verbinden die Untersuchungsteilnehmer mit dem Wert des Humankapitals.

Der kurzfristige wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, die Personalkosten bzw. das Einkommen der Mitarbeiter werden kaum mit dem Wert des Humankapitals in Verbindung gebracht. Die Befragungsteilnehmer sind eher nicht der Ansicht, dass sich der Humankapital-Wert in einer monetären oder einer Indexgröße zeigt.

Die Abbildungen 4 bis 7 geben einen Überblick über die einzelnen Ergebnisse.

⁵ Grundlage für diese Liste von Aussagen ist die Diskussion im Expertenkreis.

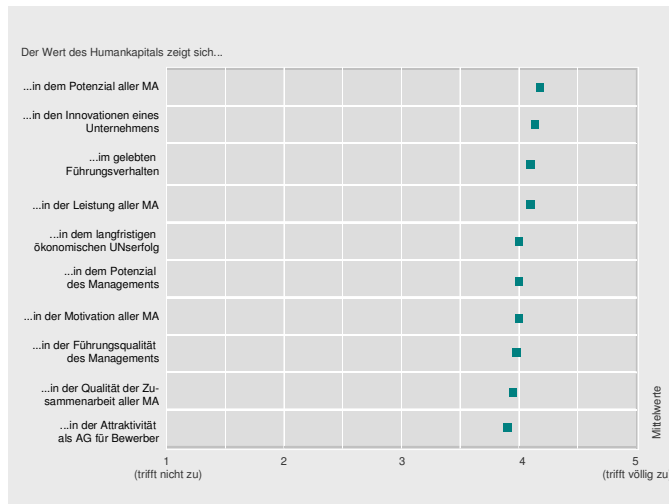


Abb. 4: Humankapital Begriffsverständnis (I)

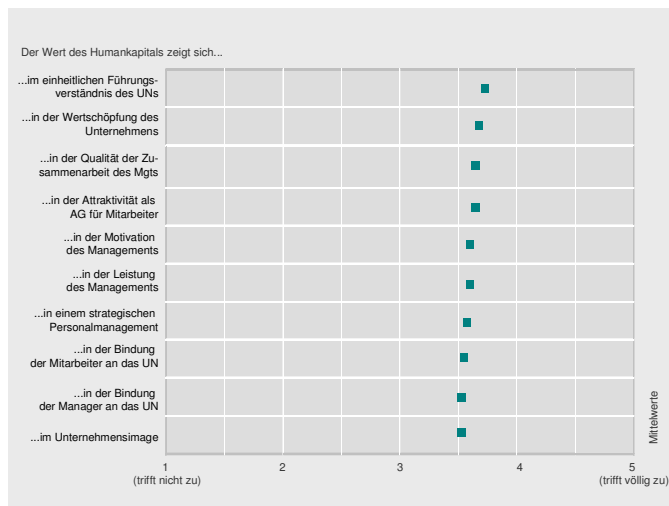


Abb. 5: Humankapital Begriffsverständnis (II)

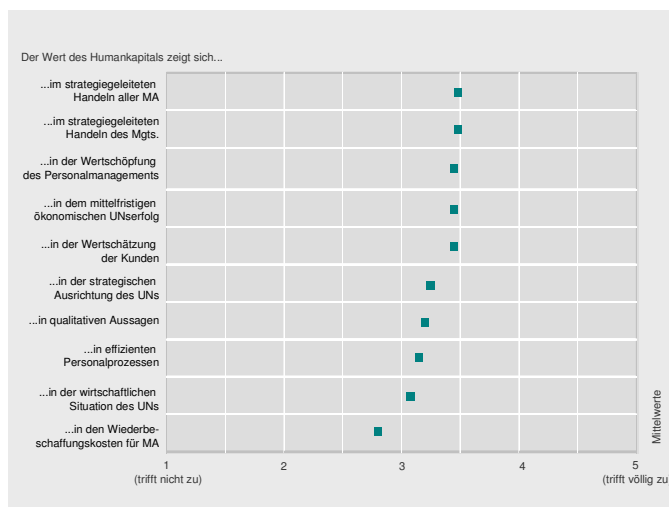


Abb. 6: Humankapital Begriffsverständnis (III)

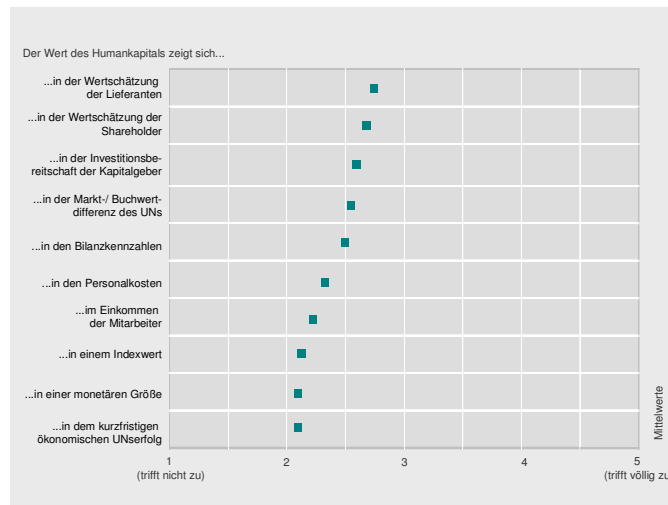


Abb. 7: Humankapital Begriffsverständnis (IV)

3.2 Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes

Indikatoren sind Kennzahlen, mit denen sich komplexe Sachverhalte quantitativ abbilden lassen. Der Wert des Humankapitals ist so ein komplexer Sachverhalt. Welche Indikatoren sind wichtig für die Messung des Humankapitalwertes? Welche dieser Indikatoren werden bereits in den Unternehmen ermittelt? Welche Indikatoren sind praktikabel?

Abgefragt wurden insgesamt 25 Indikatoren; Abbildung 8 gibt einen Überblick:⁶

| Indikator | Definition |
|--|---|
| Kompetenzträger | Anteil kompetenter Mitarbeiter nach definierten Maßstäben im Verhältnis zum Soll-Wert für alle Mitarbeiter der Belegschaftsgruppe |
| Mindestverweildauer der Mitarbeiter | Anteil der Mitarbeiter, die ihre derzeitige Position für eine definierte Zeitspanne ausüben |
| Nachfolger für Know-how-Träger | Anzahl der definierten Anwärter auf Schlüsselpositionen im Verhältnis zu den Schlüsselpositionen |

⁶ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg. Bielefeld 2004.

| Indikator | Definition |
|--|--|
| Örtliche Mobilität | Anteil der Führungskräfte, die in einem definierten Zeitraum einen Ortswechsel vollzogen haben, im Verhältnis zu allen Führungskräften |
| Einsatzflexibilität | Anteil der Mitarbeiter, die in mehr als zwei Arbeitszusammenhängen eingesetzt werden können |
| Flexible Belegschaft | Anteil der Mitarbeiter in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen (z.B. befristete Verträge, Zeitarbeit,...) |
| Auszubildende | Anzahl der Auszubildenden im Verhältnis zu definiertem Soll |
| Weiterbildungsquote | Anteil der Mitarbeiter, die den definierten Umfang der Weiterbildung pro Jahr erreichen |
| Passung von Leistung und Anforderung | Anzahl derjenigen Mitarbeiter, deren Leistung und deren Qualifikation als für die zu bewältigenden Aufgaben angemessen beurteilt wird |
| Leistungsträger-Portfolio | Anzahl der Leistungs- und Potenzialträger im Verhältnis zu allen Stellen mit Schlüsselcharakter |
| Potenzialstärke für Führungspositionen | Anzahl der zur Verfügung stehenden Potenzialträger/ Nachfolgekandidaten (für die nächste Führungsebene bzw. bestimmte Funktionen und Regionen) im Verhältnis zu einem festgesetzten Zielwert |
| Wissen teilen | Anzahl der in Wissens-Communities im Unternehmen organisierten Mitarbeiter |
| Arbeitgeberattraktivität | Platzierung in der Arbeitgeberimage-Bewertung aus Sicht von Hochschulabsolventen |
| Bindung von Leistungs-/ Potenzialträgern | Verbleibende Leistungs- und Potenzialträger nach Ablauf eines definierten Zeitraums |
| Mitarbeiter-commitmentindex | Normierte Indexwerte aus Mitarbeiterbefragungen |
| Interne Besetzungen | Anteil der intern besetzten Stellen im Verhältnis zur definierten Gesamtzahl |
| Führungsqualität des direkten Vorgesetzten | Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung den direkten Vorgesetzten positiv bewerten |
| Zielvereinbarungs- und Vergütungsumfang bei Führungskräften | Anteil der Führungskräfte mit Zielvereinbarungen und daran gekoppelter variable Vergütung im Verhältnis zur Gesamtzahl der Führungskräfte |
| Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung | Anteil der Mitarbeiter mit variablen Entgeltbestandteilen |
| Ausschöpfung des variablen Entgeltsystems bei Führungskräften | Anteil des an die Führungskräfte ausgeschütteten im Verhältnis zum maximal erreichbaren Volumen variabler Entgeltbestandteile |

| Indikator | Definition |
|--|---|
| Umsetzung Führungsinstrumente | Anteil der Führungskräfte, die definierte Führungsinstrumente einsetzen, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Führungskräfte |
| Mitarbeiterproduktivität | Anteil der Mitarbeiter mit einem Umsatz pro Kopf von x |
| Strategiedurchdringungsquote | Anteil der über die Strategie informierten Mitarbeiter |
| Zufriedenheit mit der Arbeitsqualität | Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung die Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsplatz positiv oder neutral bewerten |
| Prozessqualität | Anteil der einem Qualitätsmanagement unterzogenen Prozesse im Personalmanagement |

Abb. 8: Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes

Besonders wichtige Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes sind nach Einschätzung der Befragten die Zufriedenheit mit der Arbeitsqualität, das Leistungsträger-Portfolio, die Potenzialstärke für Führungspositionen, die Nachfolger für Know-how-Träger, die Passung von Leistung und Anforderung sowie die Führungsqualität des direkten Vorgesetzten.

Vergleichsweise wenig Bedeutung für die Feststellung des Humankapitalwertes messen die Untersuchungsteilnehmer der örtlichen Mobilität und der Ausschöpfung des variablen Entgeltsystems bei Führungskräften bei.

Die Abbildungen 9 bis 11 zeigen das Ranking der Indikatoren nach ihrer Bedeutung für die Messung des Humankapitalwertes.

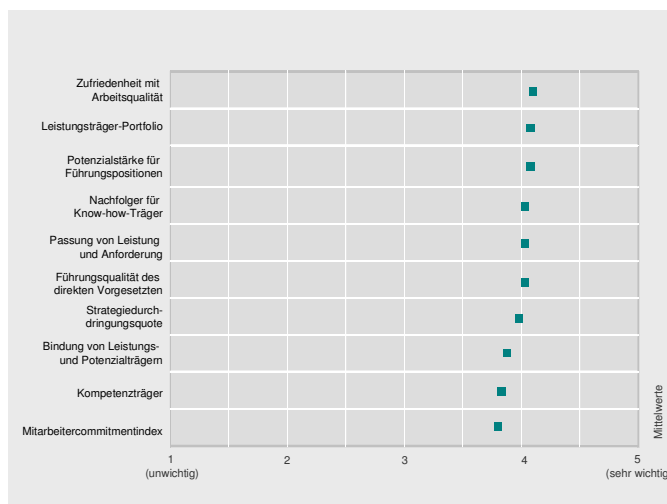


Abb. 9: Bedeutung der Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes (I)

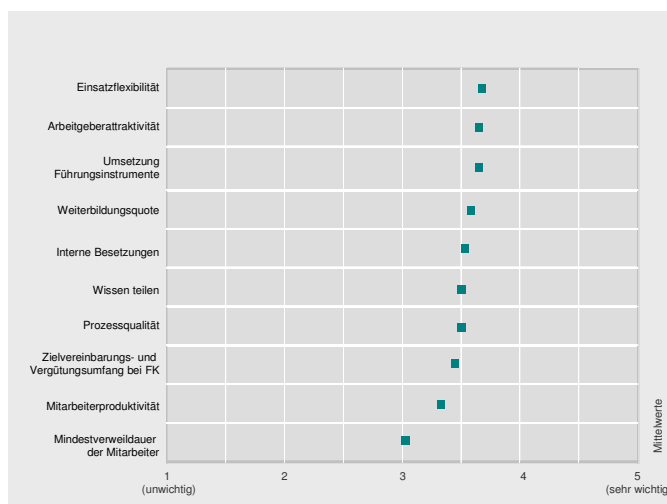


Abb. 10: Bedeutung der Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes (II)

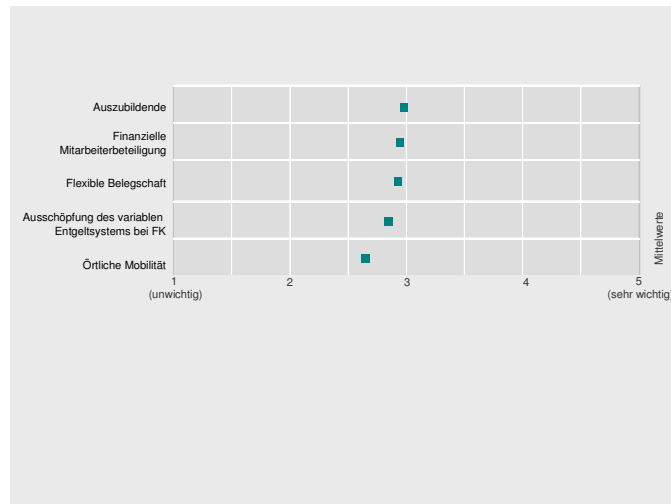


Abb. 11: Bedeutung der Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes (III)

Die Einschätzung der grundsätzlichen Bedeutung der Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes sagt jedoch noch nichts über ihre Handhabbarkeit aus. Aus diesem Grund wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, für jeden Indikator anzugeben, ob sie sich eine Anwendung in ihrem Unternehmen vorstellen können und ob er im Unternehmen bereits ermittelt wird.

Es zeigt sich, dass das Ranking nach der Eignung der Indikatoren für das eigene Unternehmen dem Ranking nach der allgemeinen Bedeutung der Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes entspricht.

Interessant sind die Diskrepanzen zwischen der prinzipiellen Eignung einzelner Indikatoren und ihrer derzeitigen Verfügbarkeit. So können sich gut 80% der Befragten vorstellen, in ihrem Unternehmen ein Leistungsträger-Portfolio als Indikator für den Wert des Humankapitals anzuwenden; vorhanden ist ein Leistungsträger-Portfolio derzeit jedoch lediglich in gut einem Drittel der untersuchten Unternehmen. Ähnlich verhält es sich mit den Indikatoren Passung von Leistung und Anforderung, Kompetenzträger, Strategiedurchdringungsquote, Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern, Einsatzflexibilität und Wissen teilen. Viele dieser Indikatoren setzen komplexe Messverfahren vor-

aus; vielleicht scheuen einige Unternehmen den mit der Implementierung eines solchen Messverfahrens verbundenen Aufwand.

Umgekehrt gibt es auch Indikatoren, die zwar verbreitet sind, aber eher nicht für die Messung des Humankapitalwertes geeignet scheinen, etwa die Anzahl der Auszubildenden und die flexible Belegschaft.

Eine detaillierte Gegenüberstellung der prinzipiellen Eignung und der aktuellen Verbreitung der einzelnen Indikatoren zeigen die Abbildungen 12 bis 14.

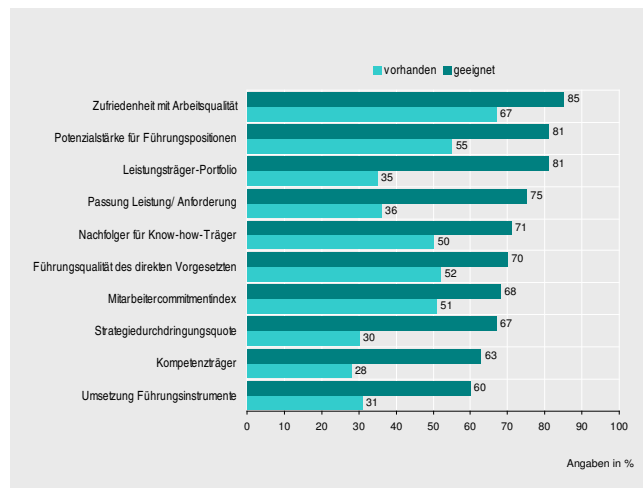


Abb. 12: Eignung und Verbreitung der Indikatoren zur Messung des Humankapitalwertes (I)

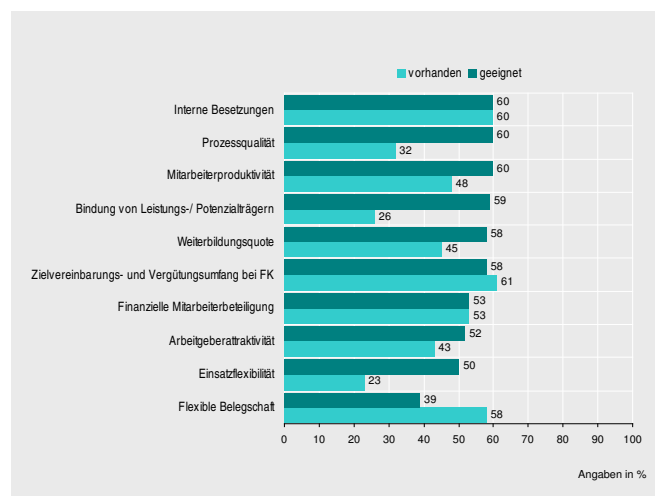


Abb. 13: Eignung und Verbreitung der Indikatoren zur Messung des Humankapitalwertes (II)

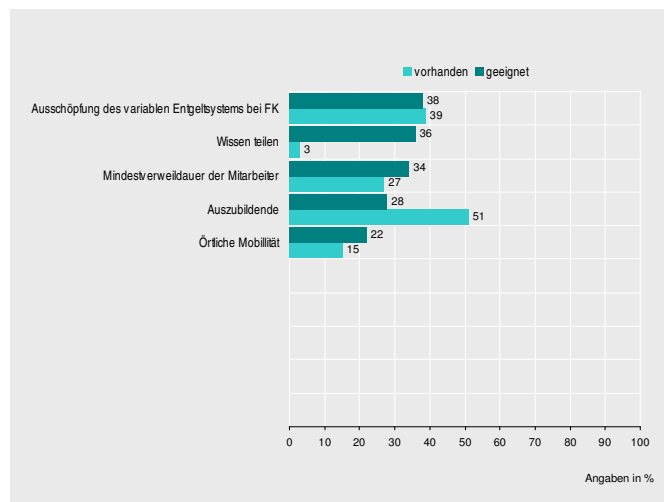


Abb. 14: Eignung und Verbreitung der Indikatoren zur Messung des Humankapitalwertes (III)

Folgende weitere Indikatoren, mit denen das Humankapital eines Unternehmens abgebildet werden könnte, schlagen die Befragungsteilnehmer vor:

- Beteiligung am Ideenmanagement
- Umsatzanteil neuer Produkte
- Anzahl Patente
- Eigenverantwortungsgrad der Mitarbeiter/ Anzahl Hierarchieebenen
- vorherrschende Arbeitsgestaltung (Akkord, Gruppenarbeit etc.)
- Investitionen in Personalentwicklung
- Anteil Kündigungen von Leistungsträgern
- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Weiterentwicklung-, Jobwechsel- und Einflussmöglichkeiten
- Fähigkeit des Unternehmens, schnell auf Markterfordernisse zu reagieren durch fachlich hervorragende, gleichzeitig aber flexible Mitarbeiter
- Durchführung Vorgesetztenfeedback
- Anteil Frauen in Führungspositionen
- Krankenquote.

3.3 Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes

Mit Hilfe welcher Maßnahmen kann der Wert des Humankapitals gesteigert werden? Und wie verbreitet sind diese Maßnahmen derzeit in den Unternehmen?

Den Untersuchungsteilnehmern wurden Aussagen in der Form „Gesteigert werden kann der Wert des Humankapitals durch...(Maßnahme)“ vorgelegt; sie wurden gebeten, anzugeben, wie stark die jeweilige Aussage ihrer Auffassung nach zutrifft.

Ganz oben in der „Hitliste der Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes“ stehen die Vermittlung von sozialen und personalen Kompetenzen, Management Development, Feedback in Gesprächen, die betriebliche Weiterbildung, eine systematische Bewerberauswahl und eine qualitative Personalplanung.

Wenig Potenzial für eine positive Beeinflussung des Humankapitalwertes sehen die Befragten in Personalfreisetzung und in einer quantitativen Personalplanung.

Die Abbildungen 15 bis 17 geben einen Überblick über die Bewertung der einzelnen Maßnahmen.

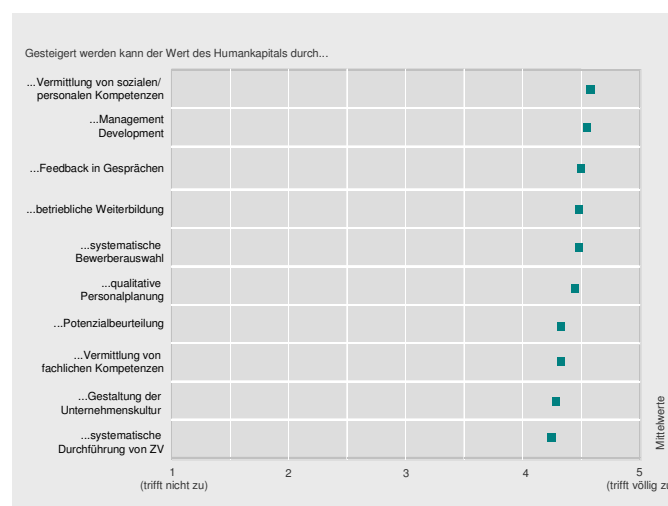


Abb. 15: Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes (I)

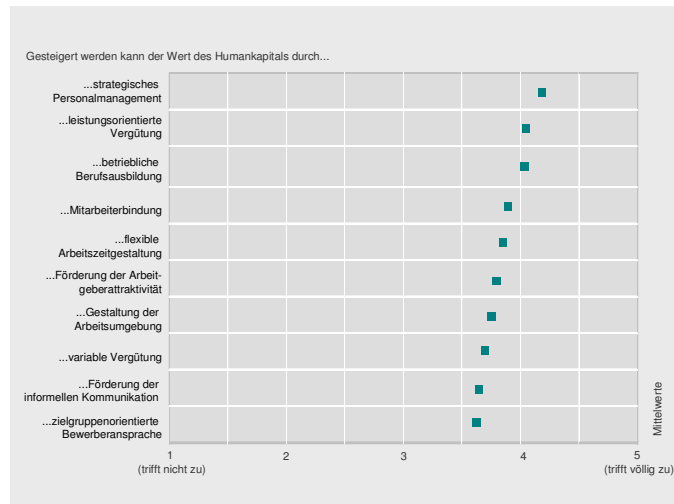


Abb. 16: Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes (II)

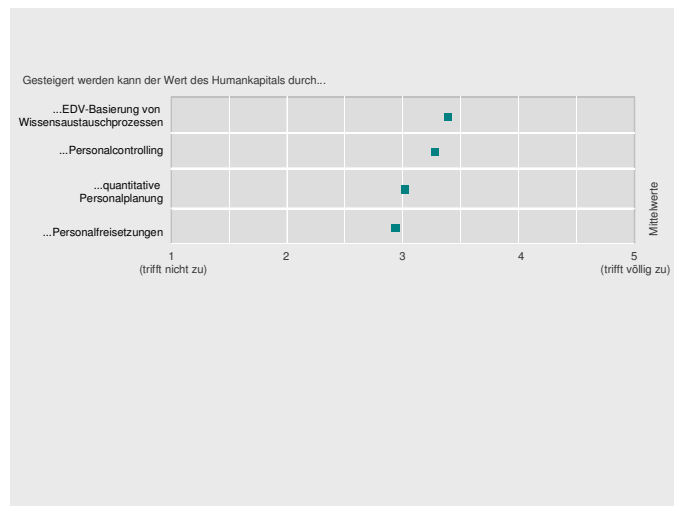


Abb. 17: Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes (III)

Mit Ausnahme der EDV-Basierung von Wissensaustauschprozessen und der Förderung der informellen Kommunikation sind all diese Maßnahmen weit verbreitet. Die Vermittlung von fachlichen Kompetenzen generell, die betriebliche Aus- und Weiterbildung, die flexible Arbeitszeitgestaltung, das Feedback in Gesprächen, die quantitative Personalplanung und die systematische Bewerberauswahl zählen zu den Maßnahmen, die in (beinah) jedem Unternehmen eingesetzt werden.

Die Abbildungen 18 bis 20 fassen die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes zusammen.

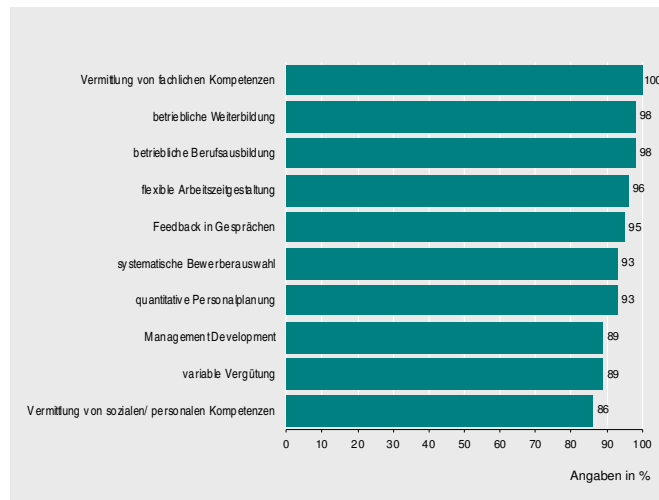


Abb. 18: Verbreitung der Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes (I)

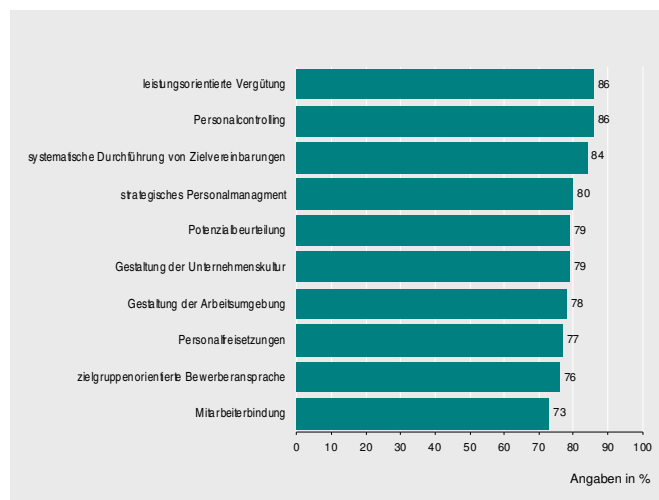


Abb. 19: Verbreitung der Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes (II)

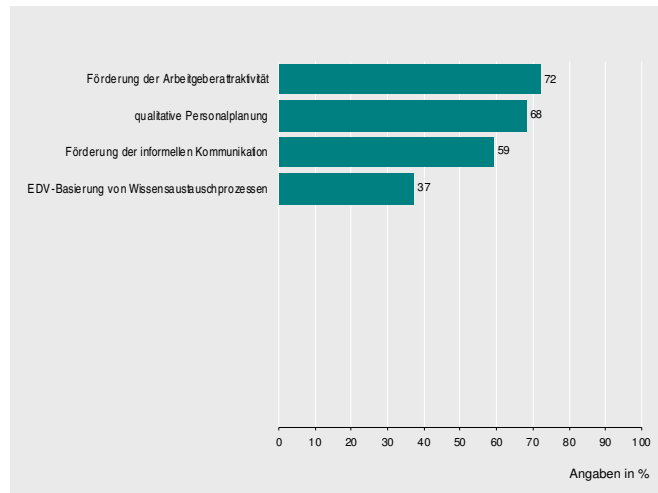


Abb. 20: Verbreitung der Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes (III)

Die Befragten ergänzen die Liste um folgende Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitalwertes:

- Schaffung von Rahmenbedingungen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen (Arbeitsgestaltung, Führung etc.)
- Schaffung eines lernfreundlichen Klimas
- Glaubwürdigkeit beim Vorleben der positiv besetzten Unternehmenswerte
- Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit.

3.4 Human Capital Management – Status quo

Wie viele Unternehmen beschäftigen sich aktuell mit dem Thema Humankapital? Was sind ihre Beweggründe? Und was hält die Unternehmen, die sich nicht mit diesem Thema befassen, davon ab?

Nur etwas mehr als ein Viertel der untersuchten Unternehmen beschäftigt sich derzeit mit dem Thema Humankapital-Bewertung. Ihr Hauptmotiv ist dabei die Einbeziehung von Personalaspekten in das Risikomanagement. Anstehende Rating-Verfahren spielen dagegen eine untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 21).

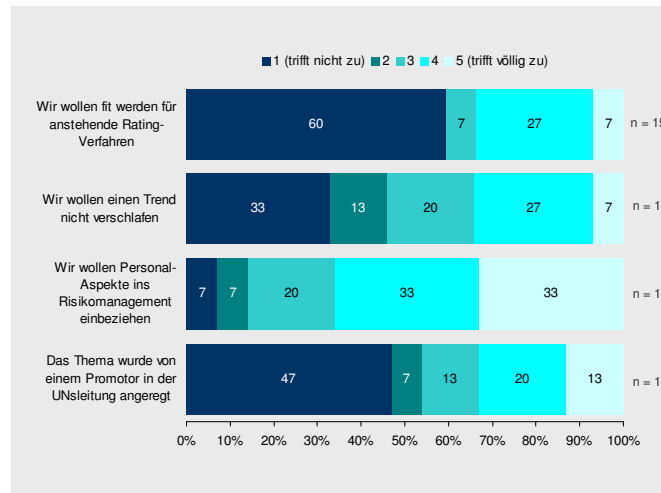


Abb. 21: Argumente für die Beschäftigung mit dem Thema Humankapital-Bewertung

Als weitere Gründe für eine Beschäftigung mit dem Thema Humankapital-Bewertung führen die Befragungsteilnehmer an:

- „Wertschöpfungsbeitrag transparent machen“
- „Wir wollen das Wertschöpfungspotenzial der Humanressourcen zu Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen zielgerichtet weiterentwickeln. Hierzu müssen wir ‚es‘ kennen, messen und kontinuierlich an den Anforderungen des Unternehmens entwickeln.“
- „Zukunftsfähigkeit sichern“
- „Um den Standort Deutschland nicht unterzubewerten, sollte eine klare Vorstellung vom vorhandenen Humankapital den leicht zu ermittelnden Personalkosten gegenübergestellt werden können, um Investitionen in das Humankapital auch als solche zu erkennen.“

In zwei Dritteln der Unternehmen, die sich mit dem Thema Humankapital-Bewertung befassen, wird der Wert des Humankapitals tatsächlich bereits ermittelt; in 40% der Unternehmen mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen, in 27% der Unternehmen mit qualitativen Aussagen belegt (vgl. Abbildung 22).

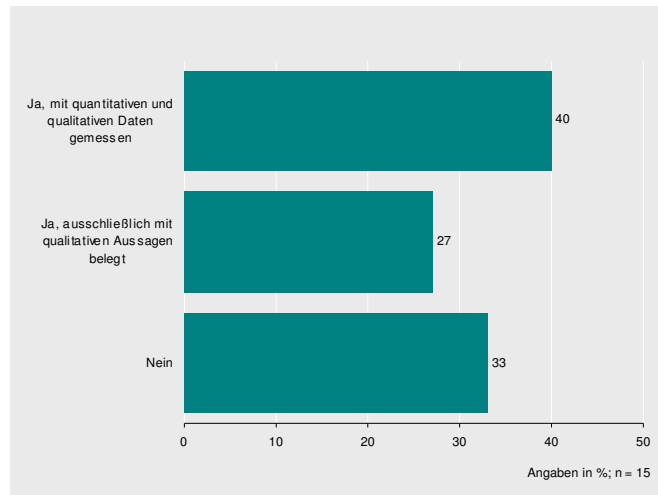


Abb. 22: Status quo Humankapital-Bewertung

Die Unternehmen, die sich nicht mit dem Thema Humankapital-Bewertung beschäftigen, begründen dies vor allem damit, dass das Thema für sie keine Priorität hat bzw. dass keine Kapazitäten verfügbar sind (vgl. Abbildung 23).

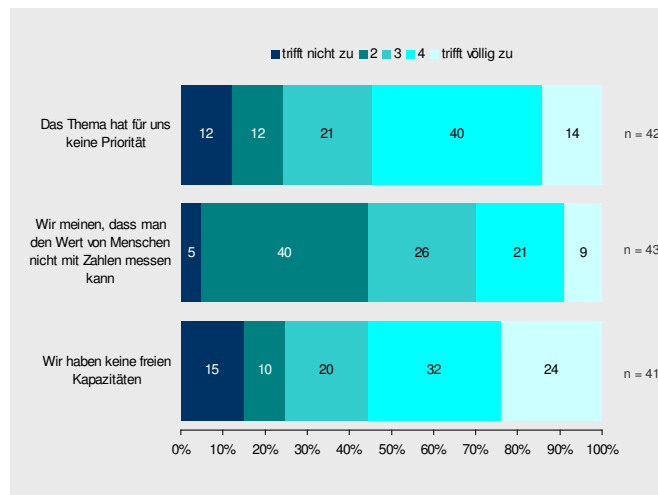


Abb. 23: Argumente gegen die Beschäftigung mit dem Thema Humankapital-Bewertung

Exemplarische Zitate der Befragungsteilnehmer geben weitere Antworten auf die Frage, weshalb sich knapp drei Viertel der untersuchten Unternehmen nicht (explizit) mit dem Thema Humankapital-Bewertung beschäftigen:

- „Priorität hat zunächst der Aufbau konsistenter Basisprozesse im Bereich Personalcontrolling und Management Development, um konzernweite Transparenz und Steuerbarkeit zu erreichen. Die Humankapital-Bewertung wäre der nächste Schritt.“
- „Wir verfolgen sehr viele der zuvor aufgelisteten Maßnahmen (...), führen dies aber (noch) nicht zu einer ‚Humankapital-Bewertung‘ zusammen. In Summe nimmt aber der Trend zu Kennziffern im HR-Bereich deutlich zu.“
- „Dafür benötigter Aufwand angesichts unklarer Entwicklungen des Themas in der effektiven Bearbeitung mittelfristig nicht verantwortbar. Entwicklung in der Unternehmenslandschaft bis zur Kristallisierung eines einheitlich akzeptierten Messsystems abzuwarten.“
- „(...) Bisher ist jeder Versuch, die Wirklichkeit (und damit auch Menschen) in Zahlen abzubilden, gescheitert. Wichtiger ist aber noch, dass die Kennziffern- und Zahlenorientierung die Energie (Zeit, Geld und Aufmerksamkeit) von den wichtigeren Einflussgrößen auf die Unternehmenssteuerung (Strategie, Kunden, Produkte, Prozesse,...) und vor allem deren konkrete Inhalte (statt abstrakter Zahlen auf Meta-Ebene) ablenkt.“
- „Wir sind schon immer der Überzeugung, dass motivierte und gut ausgebildete zum Unternehmen passende Mitarbeiter entscheidend für den Unternehmenserfolg sind und haben immer darauf geachtet, die Rahmenbedingungen bestmöglich zu gestalten. Dies tun wir auch weiterhin, ohne das Ganze unter dem neuen Schlagwort Humankapital zu behandeln.“

Die Einbeziehung von Personalaspekten ins Risikomanagement könnte die Unternehmen, die sich noch nicht mit dem Thema Humankapital-Bewertung beschäftigen, am ehesten für das Thema interessieren

(vgl. Abbildung 24). In der Einschätzung, dass dieser Aspekt ein wichtiges Argument für die Humankapital-Bewertung ist, sind sich also die Unternehmen, die sich bisher nicht mit diesem Thema befassen mit denjenigen Unternehmen, die bereits über Erfahrungen mit der Humankapital-Bewertung verfügen, einig.

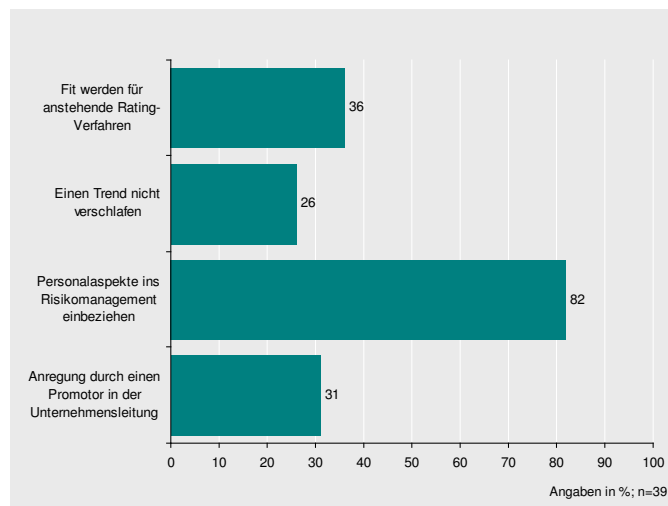


Abb. 24: Hypothetische Argumente für die Beschäftigung mit dem Thema Humankapital-Bewertung

4 Fazit

Gemäß dem Verständnis der befragten Personalmanager zeigt sich der Wert des Humankapitals vor allem in der Leistung, der Motivation und dem Potenzial der Mitarbeiter sowie in der Mitarbeiterführung. Auch die Innovationskraft des Unternehmens und seinen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg verbinden die Personalexperten mit dem Humankapital-Begriff.

Als die wichtigsten Indikatoren für den Wert des Humankapitals erweisen sich die Mitarbeiterzufriedenheit, das Leistungsträger-Portfolio, die Potenzialstärke für Führungspositionen, Nachfolger für Know-how-Träger, die Passung von Leistung und Anforderung sowie die Führungsqualität des direkten Vorgesetzten.⁷

Personalentwicklung (betriebliche Weiterbildung, Vermittlung von sozialen und personalen Kompetenzen, Management Development), Führung und Zusammenarbeit (Feedback in Gesprächen), eine qualitative Personalplanung und eine systematische Bewerberauswahl sind die entscheidenden „Stellhebel“ für die Steigerung des Humankapitalwertes. In den meisten Unternehmen gibt es diese Instrumente und Prozesse bereits (unabhängig von der Bezeichnung „Human Capital Management“).

Die deutliche Mehrzahl (73%) der untersuchten Unternehmen beschäftigt sich (noch) nicht mit dem Thema Humankapital-Bewertung. Diese Unternehmen lassen sich in zwei Gruppen unterscheiden: Die erste Gruppe ist skeptisch gegenüber der Messbarkeit „weicher Faktoren“ bzw. dem Nutzen von Kennzahlen insgesamt. Die zweite Gruppe ist zwar von dem Nutzen der Humankapital-Bewertung grundsätzlich überzeugt, wartet aber zunächst die Entwicklung verbindlicher Standards ab oder ist noch mit der Etablierung eines Personalcontrolling-Systems als Grundlage für die Humankapital-Bewertung beschäftigt.

⁷ Zur Definition der einzelnen Indikatoren vgl. Kapitel 3.2.

Die wenigen Unternehmen, die sich bereits intensiv mit der Humankapital-Bewertung befassen, tun dies primär, um das Wertschöpfungspotenzial der Humanressourcen – auch im Hinblick auf Standortdiskussionen – transparent zu machen. Ein weiteres wichtiges Motiv für die Beschäftigung mit dem Thema Humankapital-Bewertung ist die Einbeziehung von Personalaspekten in das Risikomanagement.

Insgesamt befindet sich das Personalmanagement in deutschen Unternehmen hinsichtlich der Humankapital-Bewertung in einer Phase der Vorbereitung und des Abwartens. Die Unternehmen bei der konzeptionellen Vorbereitung dieses zukunftsweisenden Themas zu unterstützen, ist das Ziel der DGFP e.V. und ihres Expertenkreises.⁸

⁸ Die Ergebnisse des DGFP-Expertenkreises „Human Capital Management“ werden voraussichtlich im Frühjahr 2006 in der Schriftenreihe PraxisEdition veröffentlicht.

5 Anhang

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| Der Wert des Humankapitals zeigt sich... | | | |
| <i>...in der Wertschöpfung des Unternehmens</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 2 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| 4 | 20 | 35,1 | 35,1 |
| trifft völlig zu | 15 | 26,3 | 26,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| 3 | 19 | 33,3 | 33,3 |
| 4 | 14 | 24,6 | 24,6 |
| trifft völlig zu | 6 | 10,5 | 10,5 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Markt-/ Buchwertdifferenz des Unternehmens</i> | | | |
| trifft nicht zu | 14 | 25,5 | 25,5 |
| 2 | 12 | 21,8 | 21,8 |
| 3 | 18 | 32,7 | 32,7 |
| 4 | 6 | 10,9 | 10,9 |
| trifft völlig zu | 5 | 9,1 | 9,1 |
| n | 55 | | |
| <i>...in den Bilanzkennzahlen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 16 | 28,1 | 28,1 |
| 2 | 14 | 24,6 | 24,6 |
| 3 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| 4 | 7 | 12,3 | 12,3 |
| trifft völlig zu | 5 | 8,8 | 8,8 |
| n | 57 | | |
| <i>...im Einkommen der Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 17 | 29,8 | 29,8 |
| 2 | 17 | 29,8 | 29,8 |
| 3 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| 4 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| trifft völlig zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in den Personalkosten</i> | | | |
| trifft nicht zu | 14 | 25,0 | 25,0 |
| 2 | 15 | 26,8 | 26,8 |
| 3 | 19 | 33,9 | 33,9 |
| 4 | 8 | 14,3 | 14,3 |
| trifft völlig zu | 0 | 0 | 0 |
| n | 56 | | |
| <i>...in der Wertschätzung der Kunden</i> | | | |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| trifft nicht zu | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 2 | 9 | 15,8 | 15,8 |
| 3 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 4 | 21 | 36,8 | 36,8 |
| trifft völlig zu | 11 | 19,3 | 19,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Wertschätzung der Lieferanten</i> | | | |
| trifft nicht zu | 8 | 14,0 | 14,0 |
| 2 | 16 | 28,1 | 28,1 |
| 3 | 19 | 33,3 | 33,3 |
| 4 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| trifft völlig zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Wertschätzung der Shareholder</i> | | | |
| trifft nicht zu | 8 | 14,3 | 14,3 |
| 2 | 18 | 32,1 | 32,1 |
| 3 | 18 | 32,1 | 32,1 |
| 4 | 9 | 16,1 | 16,1 |
| trifft völlig zu | 3 | 5,4 | 5,4 |
| n | 56 | | |
| <i>...in dem Unternehmensimage</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 2 | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 3 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| 4 | 33 | 57,9 | 57,9 |
| trifft völlig zu | 4 | 7,0 | 7,0 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Attraktivität als Arbeitgeber für Bewerber</i> | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 2 | 7 | 12,3 | 12,3 |
| 3 | 9 | 15,8 | 15,8 |
| 4 | 22 | 38,6 | 38,6 |
| trifft völlig zu | 17 | 29,8 | 29,8 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Attraktivität als Arbeitgeber für Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 2 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 3 | 19 | 33,3 | 33,3 |
| 4 | 16 | 28,1 | 28,1 |
| trifft völlig zu | 15 | 26,3 | 26,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Leistung des Managements</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 7 | 12,3 | 12,3 |
| 3 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| trifft völlig zu | 11 | 19,3 | 19,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Leistung aller Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 3 | 5,2 | 5,2 |
| 3 | 9 | 15,5 | 15,5 |
| 4 | 20 | 34,5 | 34,5 |
| trifft völlig zu | 24 | 41,4 | 41,4 |
| n | 58 | | |
| <i>...in der Qualität der Zusammenarbeit des Managements</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 6,9 | 6,9 |
| 2 | 5 | 8,6 | 8,6 |
| 3 | 11 | 19,0 | 19,0 |
| 4 | 25 | 43,1 | 43,1 |
| trifft völlig zu | 13 | 22,4 | 22,4 |
| n | 58 | | |
| <i>...in der Qualität der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 2 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 7 | 12,3 | 12,3 |
| 4 | 24 | 42,1 | 42,1 |
| trifft völlig zu | 19 | 33,3 | 33,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Motivation des Managements</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 2 | 6 | 10,5 | 10,5 |
| 3 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 4 | 24 | 42,1 | 42,1 |
| trifft völlig zu | 12 | 21,1 | 21,1 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Motivation aller Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 6 | 10,5 | 10,5 |
| 3 | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 4 | 19 | 33,3 | 33,3 |
| trifft völlig zu | 25 | 43,9 | 43,9 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Bindung der Manager an das Unternehmen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 9 | 15,8 | 15,8 |
| 3 | 10 | 17,5 | 17,5 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| trifft völlig zu | 10 | 17,5 | 17,5 |
| n | 57 | | |
| <i>...in der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,0 | 7,0 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| 2 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 3 | 9 | 15,8 | 15,8 |
| 4 | 33 | 57,9 | 57,9 |
| trifft völlig zu | 6 | 10,5 | 10,5 |
| n | 57 | | |
| <i>...in dem Potenzial des Managements</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,2 | 5,2 |
| 2 | 2 | 3,4 | 3,4 |
| 3 | 9 | 15,5 | 15,5 |
| 4 | 22 | 37,9 | 37,9 |
| trifft völlig zu | 22 | 37,9 | 37,9 |
| n | 58 | | |
| <i>...in dem Potenzial aller Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 2 | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 3 | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 4 | 19 | 33,3 | 33,3 |
| trifft völlig zu | 28 | 49,1 | 49,1 |
| n | 57 | | |
| <i>...in den Wiederbeschaffungskosten für Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 12 | 20,7 | 20,7 |
| 2 | 11 | 19,0 | 19,0 |
| 3 | 16 | 27,6 | 27,6 |
| 4 | 11 | 19,0 | 19,0 |
| trifft völlig zu | 8 | 13,8 | 13,8 |
| n | 58 | | |
| <i>...in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens</i> | | | |
| trifft nicht zu | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 2 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 3 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| 4 | 23 | 40,4 | 40,4 |
| trifft völlig zu | 6 | 10,5 | 10,5 |
| n | 57 | | |
| <i>...im strategiegeleiteten Handeln des Managements</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 8 | 14,0 | 14,0 |
| 3 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| 4 | 22 | 38,6 | 38,6 |
| trifft völlig zu | 9 | 15,8 | 15,8 |
| n | 57 | | |
| <i>...im strategiegeleiteten Handeln aller Mitarbeiter</i> | | | |
| trifft nicht zu | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 2 | 7 | 12,3 | 12,3 |
| 3 | 10 | 17,5 | 17,5 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| trifft völlig zu | 10 | 17,5 | 17,5 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| n | 57 | | |
| ...in der Führungsqualität des Managements | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 2 | 6 | 10,5 | 10,5 |
| 3 | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| trifft völlig zu | 20 | 35,1 | 35,1 |
| n | 57 | | |
| ...im einheitlichen Führungsverständnis des Unternehmens | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 2 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 14 | 24,6 | 24,6 |
| 4 | 29 | 50,9 | 50,9 |
| trifft völlig zu | 9 | 15,8 | 15,8 |
| n | 57 | | |
| ...im gelebten Führungsverhalten | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| trifft völlig zu | 22 | 38,6 | 38,6 |
| n | 57 | | |
| ...in effizienten Personalprozessen | | | |
| trifft nicht zu | 8 | 14,0 | 14,0 |
| 2 | 8 | 14,0 | 14,0 |
| 3 | 16 | 28,1 | 28,1 |
| 4 | 18 | 31,6 | 31,6 |
| trifft völlig zu | 7 | 12,3 | 12,3 |
| n | 57 | | |
| ...in einem strategischen Personalmanagement | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 6 | 10,5 | 10,5 |
| 3 | 13 | 22,8 | 22,8 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| trifft völlig zu | 10 | 17,5 | 17,5 |
| n | 57 | | |
| ...in der Wertschöpfung des Personalmanagements | | | |
| trifft nicht zu | 5 | 8,9 | 8,9 |
| 2 | 5 | 8,9 | 8,9 |
| 3 | 15 | 26,8 | 26,8 |
| 4 | 23 | 41,1 | 41,1 |
| trifft völlig zu | 8 | 14,3 | 14,3 |
| n | 56 | | |
| ...in den Innovationen eines Unternehmens | | | |
| trifft nicht zu | 4 | 7,1 | 7,1 |
| 2 | 3 | 5,4 | 5,4 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| | 3 | 3 | 5,4 |
| | 4 | 20 | 35,7 |
| trifft völlig zu | | 26 | 46,4 |
| n | 56 | | |
| <i>...in einer monetären Größe</i> | | | |
| trifft nicht zu | | 16 | 28,6 |
| | 2 | 22 | 39,3 |
| | 3 | 13 | 23,2 |
| | 4 | 3 | 5,4 |
| trifft völlig zu | | 2 | 3,6 |
| n | 56 | | |
| <i>...in einem Indexwert</i> | | | |
| trifft nicht zu | | 19 | 35,2 |
| | 2 | 14 | 25,9 |
| | 3 | 15 | 27,8 |
| | 4 | 4 | 7,4 |
| trifft völlig zu | | 2 | 3,7 |
| n | 54 | | |
| <i>...in qualitativen Aussagen</i> | | | |
| trifft nicht zu | | 6 | 10,7 |
| | 2 | 3 | 5,4 |
| | 3 | 23 | 41,1 |
| | 4 | 20 | 35,7 |
| trifft völlig zu | | 4 | 7,1 |
| n | 56 | | |
| <i>...in dem langfristigen ökonomischen Unternehmenserfolg</i> | | | |
| trifft nicht zu | | 3 | 5,3 |
| | 2 | 3 | 5,3 |
| | 3 | 10 | 17,5 |
| | 4 | 16 | 28,1 |
| trifft völlig zu | | 25 | 43,9 |
| n | 57 | | |
| <i>...in dem mittelfristigen ökonomischen Unternehmenserfolg</i> | | | |
| trifft nicht zu | | 4 | 7,0 |
| | 2 | 9 | 15,8 |
| | 3 | 13 | 22,8 |
| | 4 | 21 | 36,8 |
| trifft völlig zu | | 10 | 17,5 |
| n | 57 | | |
| <i>...in dem kurzfristigen ökonomischen Unternehmenserfolg</i> | | | |
| trifft nicht zu | | 18 | 31,6 |
| | 2 | 21 | 36,8 |
| | 3 | 10 | 17,5 |
| | 4 | 7 | 12,3 |
| trifft völlig zu | | 1 | 1,8 |
| n | 57 | | |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| ...in der Investitionsbereitschaft der Kapitalgeber | | | |
| trifft nicht zu | 10 | 17,5 | 17,5 |
| 2 | 20 | 35,1 | 35,1 |
| 3 | 14 | 24,6 | 24,6 |
| 4 | 8 | 14,0 | 14,0 |
| trifft völlig zu | 5 | 8,8 | 8,8 |
| n | 57 | | |
| Bedeutung, Verbreitung und Eignung von Indikatoren für die Messung des Humankapitalwertes | | | |
| Kompetenzträger | | | |
| unwichtig | 2 | 3,3 | 3,3 |
| 2 | 5 | 8,3 | 8,3 |
| 3 | 12 | 20,0 | 20,0 |
| 4 | 25 | 41,7 | 41,7 |
| sehr wichtig | 16 | 26,7 | 26,7 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 38 | 63,3 | 63,3 |
| nicht geeignet | 22 | 36,7 | 36,7 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 17 | 28,3 | 28,3 |
| nicht vorhanden | 43 | 71,7 | 71,7 |
| n | 60 | | |
| Mindestverweildauer der Mitarbeiter | | | |
| unwichtig | 4 | 6,8 | 6,8 |
| 2 | 17 | 28,8 | 28,8 |
| 3 | 18 | 30,5 | 30,5 |
| 4 | 14 | 23,7 | 23,7 |
| sehr wichtig | 6 | 10,2 | 10,2 |
| n | 59 | | |
| geeignet | 20 | 34,5 | 34,5 |
| nicht geeignet | 38 | 65,5 | 65,5 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 16 | 27,1 | 27,1 |
| nicht vorhanden | 43 | 72,9 | 72,9 |
| n | 59 | | |
| Nachfolger für Know-how-Träger | | | |
| unwichtig | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 4 | 6,8 | 6,8 |
| 3 | 6 | 10,2 | 10,2 |
| 4 | 27 | 45,8 | 45,8 |
| sehr wichtig | 21 | 35,6 | 35,6 |
| n | 59 | | |
| geeignet | 41 | 70,7 | 70,7 |
| nicht geeignet | 17 | 29,3 | 29,3 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 29 | 50,0 | 50,0 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| nicht vorhanden | 29 | 50,0 | 50,0 |
| n | 58 | | |
| Örtliche Mobilität | | | |
| unwichtig | 13 | 21,7 | 21,7 |
| 2 | 18 | 30,0 | 30,0 |
| 3 | 17 | 28,3 | 28,3 |
| 4 | 5 | 8,3 | 8,3 |
| sehr wichtig | 7 | 11,7 | 11,7 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 13 | 21,7 | 21,7 |
| nicht geeignet | 47 | 78,3 | 78,3 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 9 | 15,3 | 15,3 |
| nicht vorhanden | 50 | 84,7 | 84,7 |
| n | 59 | | |
| Einsatzflexibilität | | | |
| unwichtig | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 2 | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| 4 | 28 | 49,1 | 49,1 |
| sehr wichtig | 11 | 19,3 | 19,3 |
| n | 57 | | |
| geeignet | 29 | 50,0 | 50,0 |
| nicht geeignet | 29 | 50,0 | 50,0 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 13 | 22,8 | 22,8 |
| nicht vorhanden | 44 | 77,2 | 77,2 |
| n | 57 | | |
| Flexible Belegschaft | | | |
| unwichtig | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 2 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 3 | 13 | 22,8 | 22,8 |
| 4 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| sehr wichtig | 7 | 12,3 | 12,3 |
| n | 57 | | |
| geeignet | 22 | 38,6 | 38,6 |
| nicht geeignet | 35 | 61,4 | 61,4 |
| n | 57 | | |
| vorhanden | 32 | 58,2 | 58,2 |
| nicht vorhanden | 23 | 41,8 | 41,8 |
| n | 55 | | |
| Auszubildende | | | |
| unwichtig | 8 | 14,0 | 14,0 |
| 2 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| 3 | 17 | 29,8 | 29,8 |
| 4 | 13 | 22,8 | 22,8 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| sehr wichtig | 7 | 12,3 | 12,3 |
| n | 57 | | |
| geeignet | 16 | 28,1 | 28,1 |
| nicht geeignet | 41 | 71,9 | 71,9 |
| n | 57 | | |
| vorhanden | 29 | 50,9 | 50,9 |
| nicht vorhanden | 28 | 49,1 | 49,1 |
| n | 57 | | |
| Weiterbildungsquote | | | |
| unwichtig | 3 | 5,0 | 5,0 |
| 2 | 7 | 11,7 | 11,7 |
| 3 | 15 | 25,0 | 25,0 |
| 4 | 23 | 38,3 | 38,3 |
| sehr wichtig | 12 | 20,0 | 20,0 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 35 | 58,3 | 58,3 |
| nicht geeignet | 25 | 41,7 | 41,7 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 27 | 45,0 | 45,0 |
| nicht vorhanden | 33 | 55,0 | 55,0 |
| n | 60 | | |
| Passung von Leistung und Anforderung | | | |
| unwichtig | 2 | 3,3 | 3,3 |
| 2 | 4 | 6,7 | 6,7 |
| 3 | 9 | 15,0 | 15,0 |
| 4 | 18 | 30,0 | 30,0 |
| sehr wichtig | 27 | 45,0 | 45,0 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 45 | 75,0 | 75,0 |
| nicht geeignet | 15 | 25,0 | 25,0 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 21 | 35,6 | 35,6 |
| nicht vorhanden | 38 | 64,4 | 64,4 |
| n | 59 | | |
| Leistungsträger-Portfolio | | | |
| unwichtig | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 3 | 5,2 | 5,2 |
| 3 | 8 | 13,8 | 13,8 |
| 4 | 26 | 44,8 | 44,8 |
| sehr wichtig | 21 | 36,2 | 36,2 |
| n | 58 | | |
| geeignet | 47 | 81,0 | 81,0 |
| nicht geeignet | 11 | 19,0 | 19,0 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 20 | 34,5 | 34,5 |
| nicht vorhanden | 38 | 65,5 | 65,5 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| n | 58 | | |
| Potenzialstärke für Führungspositionen | | | |
| unwichtig | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 2 | 3,4 | 3,4 |
| 3 | 8 | 13,6 | 13,6 |
| 4 | 26 | 44,1 | 44,1 |
| sehr wichtig | 22 | 37,3 | 37,3 |
| n | 59 | | |
| geeignet | 47 | 81,0 | 81,0 |
| nicht geeignet | 11 | 19,0 | 19,0 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 32 | 55,2 | 55,2 |
| nicht vorhanden | 26 | 44,8 | 44,8 |
| n | 58 | | |
| Wissen teilen | | | |
| unwichtig | 3 | 5,2 | 5,2 |
| 2 | 8 | 13,8 | 13,8 |
| 3 | 15 | 25,9 | 25,9 |
| 4 | 22 | 37,9 | 37,9 |
| sehr wichtig | 10 | 17,2 | 17,2 |
| n | 58 | | |
| geeignet | 21 | 36,2 | 36,2 |
| nicht geeignet | 37 | 63,8 | 63,8 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 2 | 3,4 | 3,4 |
| nicht vorhanden | 56 | 96,6 | 96,6 |
| n | 58 | | |
| Arbeitgeberattraktivität | | | |
| unwichtig | 2 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 8 | 13,6 | 13,6 |
| 3 | 14 | 23,7 | 23,7 |
| 4 | 21 | 35,6 | 35,6 |
| sehr wichtig | 14 | 23,7 | 23,7 |
| n | 59 | | |
| geeignet | 31 | 51,7 | 51,7 |
| nicht geeignet | 29 | 48,3 | 48,3 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 26 | 43,3 | 43,3 |
| nicht vorhanden | 34 | 56,7 | 56,7 |
| n | 60 | | |
| Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern | | | |
| unwichtig | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 3 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| 4 | 28 | 49,1 | 49,1 |
| sehr wichtig | 14 | 24,6 | 24,6 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| n | 57 | | |
| geeignet | 34 | 58,6 | 58,6 |
| nicht geeignet | 24 | 41,4 | 41,4 |
| n | 58 | | |
| vorhanden | 15 | 26,3 | 26,3 |
| nicht vorhanden | 42 | 73,7 | 73,7 |
| n | 57 | | |
| Mitarbeitercommitmentindex | | | |
| unwichtig | 2 | 3,5 | 3,5 |
| 2 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 3 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| 4 | 22 | 38,6 | 38,6 |
| sehr wichtig | 16 | 28,1 | 28,1 |
| n | 57 | | |
| geeignet | 38 | 67,9 | 67,9 |
| nicht geeignet | 18 | 32,1 | 32,1 |
| n | 56 | | |
| vorhanden | 29 | 50,9 | 50,9 |
| nicht vorhanden | 28 | 49,1 | 49,1 |
| n | 57 | | |
| Interne Besetzungen | | | |
| unwichtig | 5 | 8,6 | 8,6 |
| 2 | 4 | 6,9 | 6,9 |
| 3 | 14 | 24,1 | 24,1 |
| 4 | 26 | 44,8 | 44,8 |
| sehr wichtig | 9 | 15,5 | 15,5 |
| n | 58 | | |
| geeignet | 34 | 59,6 | 59,6 |
| nicht geeignet | 23 | 40,4 | 40,4 |
| n | 57 | | |
| vorhanden | 34 | 59,6 | 59,6 |
| nicht vorhanden | 23 | 40,4 | 40,4 |
| n | 57 | | |
| Führungsqualität des direkten Vorgesetzten | | | |
| unwichtig | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 8 | 14,0 | 14,0 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| sehr wichtig | 20 | 35,1 | 35,1 |
| n | 57 | | |
| geeignet | 40 | 70,2 | 70,2 |
| nicht geeignet | 17 | 29,8 | 29,8 |
| n | 57 | | |
| vorhanden | 29 | 51,8 | 51,8 |
| nicht vorhanden | 27 | 48,2 | 48,2 |
| n | 56 | | |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| Zielvereinbarungs- und Vergütungsumfang bei Führungskräften | | | |
| unwichtig | 5 | 8,6 | 8,6 |
| 2 | 9 | 15,5 | 15,5 |
| 3 | 11 | 19,0 | 19,0 |
| 4 | 22 | 37,9 | 37,9 |
| sehr wichtig | 11 | 19,0 | 19,0 |
| n | 58 | | |
| geeignet | 33 | 57,9 | 57,9 |
| nicht geeignet | 24 | 42,1 | 42,1 |
| n | 57 | | |
| vorhanden | 35 | 61,4 | 61,4 |
| nicht vorhanden | 22 | 38,6 | 38,6 |
| n | 57 | | |
| Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung | | | |
| unwichtig | 12 | 20,7 | 20,7 |
| 2 | 7 | 12,1 | 12,1 |
| 3 | 19 | 32,8 | 32,8 |
| 4 | 12 | 20,7 | 20,7 |
| sehr wichtig | 8 | 13,8 | 13,8 |
| n | 58 | | |
| geeignet | 31 | 52,5 | 52,5 |
| nicht geeignet | 28 | 47,5 | 47,5 |
| n | 59 | | |
| vorhanden | 31 | 52,5 | 52,5 |
| nicht vorhanden | 28 | 47,5 | 47,5 |
| n | 59 | | |
| Ausschöpfung des variablen Entgeltsystems bei Führungskräften | | | |
| unwichtig | 9 | 15,3 | 15,3 |
| 2 | 14 | 23,7 | 23,7 |
| 3 | 19 | 32,2 | 32,2 |
| 4 | 11 | 18,6 | 18,6 |
| sehr wichtig | 6 | 10,2 | 10,2 |
| n | 59 | | |
| geeignet | 23 | 38,3 | 38,3 |
| nicht geeignet | 37 | 61,7 | 61,7 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 22 | 38,6 | 38,6 |
| nicht vorhanden | 35 | 61,4 | 61,4 |
| n | 57 | | |
| Umsetzung Führungsinstrumente | | | |
| unwichtig | 4 | 6,7 | 6,7 |
| 2 | 8 | 13,3 | 13,3 |
| 3 | 11 | 18,3 | 18,3 |
| 4 | 21 | 35,0 | 35,0 |
| sehr wichtig | 16 | 26,7 | 26,7 |
| n | 60 | | |

| Häufigkeit der Nennungen | | | |
|--|---------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| geeignet | 36 | 60,0 | 60,0 |
| nicht geeignet | 24 | 40,0 | 40,0 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 18 | 31,0 | 31,0 |
| nicht vorhanden | 40 | 69,0 | 69,0 |
| n | 58 | | |
| Mitarbeiterproduktivität | | | |
| unwichtig | 7 | 11,7 | 11,7 |
| 2 | 10 | 16,7 | 16,7 |
| 3 | 13 | 21,7 | 21,7 |
| 4 | 17 | 28,3 | 28,3 |
| sehr wichtig | 13 | 21,7 | 21,7 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 36 | 60,0 | 60,0 |
| nicht geeignet | 24 | 40,0 | 40,0 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 29 | 48,3 | 48,3 |
| nicht vorhanden | 31 | 51,7 | 51,7 |
| n | 60 | | |
| Strategiedurchdringungsquote | | | |
| unwichtig | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 5 | 8,3 | 8,3 |
| 3 | 10 | 16,7 | 16,7 |
| 4 | 22 | 36,7 | 36,7 |
| sehr wichtig | 22 | 36,7 | 36,7 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 40 | 66,7 | 66,7 |
| nicht geeignet | 20 | 33,3 | 33,3 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 18 | 30,0 | 30,0 |
| nicht vorhanden | 42 | 70,0 | 70,0 |
| n | 60 | | |
| Zufriedenheit mit der Arbeitsqualität | | | |
| unwichtig | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 2 | 3,3 | 3,3 |
| 3 | 8 | 13,3 | 13,3 |
| 4 | 26 | 43,3 | 43,3 |
| sehr wichtig | 23 | 38,3 | 38,3 |
| n | 60 | | |
| geeignet | 51 | 85,0 | 85,0 |
| nicht geeignet | 9 | 15,0 | 15,0 |
| n | 60 | | |
| vorhanden | 40 | 66,7 | 66,7 |
| nicht vorhanden | 20 | 33,3 | 33,3 |
| n | 60 | | |
| Prozessqualität | | | |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| unwichtig | 5 | 8,6 | 8,6 |
| 2 | 9 | 15,5 | 15,5 |
| 3 | 10 | 17,2 | 17,2 |
| 4 | 22 | 37,9 | 37,9 |
| sehr wichtig | 12 | 20,7 | 20,7 |
| n | 58 | | |
| geeignet | 34 | 59,6 | 59,6 |
| nicht geeignet | 23 | 40,4 | 40,4 |
| n | 57 | | |
| vorhanden | 18 | 31,6 | 31,6 |
| nicht vorhanden | 39 | 68,4 | 68,4 |
| n | 57 | | |
| Gesteigert werden kann der Wert des Humankapitals durch... | | | |
| <i>...qualitative Personalplanung</i> | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 4 | 22 | 38,6 | 38,6 |
| trifft völlig zu | 30 | 52,6 | 52,6 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 38 | 67,9 | 67,9 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 18 | 32,1 | 32,1 |
| n | 56 | | |
| <i>...quantitative Personalplanung</i> | | | |
| trifft nicht zu | 7 | 12,1 | 12,1 |
| 2 | 19 | 32,8 | 32,8 |
| 3 | 10 | 17,2 | 17,2 |
| 4 | 10 | 17,2 | 17,2 |
| trifft völlig zu | 12 | 20,7 | 20,7 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 51 | 92,7 | 92,7 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 4 | 7,3 | 7,3 |
| n | 55 | | |
| <i>...zielgruppenorientierte Bewerberansprache</i> | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 5 | 8,6 | 8,6 |
| 3 | 18 | 31,0 | 31,0 |
| 4 | 21 | 36,2 | 36,2 |
| trifft völlig zu | 13 | 22,4 | 22,4 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 41 | 75,9 | 75,9 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 13 | 24,1 | 24,1 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| n | 54 | | |
| ...systematische Bewerberauswahl | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 2 | 3,6 | 3,6 |
| 3 | 2 | 3,6 | 3,6 |
| 4 | 20 | 35,7 | 35,7 |
| trifft völlig zu | 32 | 57,1 | 57,1 |
| n | 56 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 54 | 93,1 | 93,1 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 4 | 6,9 | 6,9 |
| n | 58 | | |
| ...Management Development | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | 4 | 7,0 | 7,0 |
| 4 | 14 | 24,6 | 24,6 |
| trifft völlig zu | 38 | 66,7 | 66,7 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 51 | 89,5 | 89,5 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 6 | 10,5 | 10,5 |
| n | 57 | | |
| ...Potenzialbeurteilung | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | 6 | 10,3 | 10,3 |
| 4 | 22 | 37,9 | 37,9 |
| trifft völlig zu | 29 | 50,0 | 50,0 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 45 | 78,9 | 78,9 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 12 | 21,1 | 21,1 |
| n | 57 | | |
| ...betriebliche Berufsausbildung | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 5 | 8,6 | 8,6 |
| 3 | 9 | 15,5 | 15,5 |
| 4 | 23 | 39,7 | 39,7 |
| trifft völlig zu | 21 | 36,2 | 36,2 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 55 | 98,2 | 98,2 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 1 | 1,8 | 1,8 |
| n | 56 | | |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| ...betriebliche Weiterbildung | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 4 | 24 | 42,1 | 42,1 |
| trifft völlig zu | 30 | 52,6 | 52,6 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 57 | 98,3 | 98,3 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 1 | 1,7 | 1,7 |
| n | 58 | | |
| ...Vermittlung von sozialen/ personalen Kompetenzen | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 4 | 18 | 31,6 | 31,6 |
| trifft völlig zu | 36 | 63,2 | 63,2 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 49 | 86,0 | 86,0 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 8 | 14,0 | 14,0 |
| n | 57 | | |
| ...Vermittlung von fachlichen Kompetenzen | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 7 | 12,5 | 12,5 |
| 4 | 20 | 35,7 | 35,7 |
| trifft völlig zu | 28 | 50,0 | 50,0 |
| n | 56 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 58 | 100,0 | 100,0 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 0 | 0,0 | 0,0 |
| n | 58 | | |
| ...Förderung der informellen Kommunikation | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 9 | 15,8 | 15,8 |
| 3 | 14 | 24,6 | 24,6 |
| 4 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| trifft völlig zu | 18 | 31,6 | 31,6 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 33 | 58,9 | 58,9 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 23 | 41,1 | 41,1 |
| n | 56 | | |
| ...EDV-Basierung von Wissensaustauschprozessen | | | |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 9 | 15,8 | 15,8 |
| 3 | 19 | 33,3 | 33,3 |
| 4 | 12 | 21,1 | 21,1 |
| trifft völlig zu | 14 | 24,6 | 24,6 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 21 | 36,8 | 36,8 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 36 | 63,2 | 63,2 |
| n | 57 | | |
| ...variable Vergütung | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 3,4 | 3,4 |
| 2 | 7 | 12,1 | 12,1 |
| 3 | 13 | 22,4 | 22,4 |
| 4 | 20 | 34,5 | 34,5 |
| trifft völlig zu | 16 | 27,6 | 27,6 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 51 | 89,5 | 89,5 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 6 | 10,5 | 10,5 |
| n | 57 | | |
| ...leistungsorientierte Vergütung | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 3 | 5,2 | 5,2 |
| 3 | 9 | 15,5 | 15,5 |
| 4 | 28 | 48,3 | 48,3 |
| trifft völlig zu | 18 | 31,0 | 31,0 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 49 | 86,0 | 86,0 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 8 | 14,0 | 14,0 |
| n | 57 | | |
| ...flexible Arbeitszeitgestaltung | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 2 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 3 | 11 | 19,3 | 19,3 |
| 4 | 17 | 29,8 | 29,8 |
| trifft völlig zu | 21 | 36,8 | 36,8 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 55 | 96,5 | 96,5 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 2 | 3,5 | 3,5 |
| n | 57 | | |
| ...Gestaltung der Arbeitsumgebung | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,8 | 1,8 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| 2 | 6 | 10,7 | 10,7 |
| 3 | 14 | 25,0 | 25,0 |
| 4 | 21 | 37,5 | 37,5 |
| trifft völlig zu | 14 | 25,0 | 25,0 |
| n | 56 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 42 | 77,8 | 77,8 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 12 | 22,2 | 22,2 |
| n | 54 | | |
| <i>...systematische Durchführung von Zielvereinbarungen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 2 | 3,6 | 3,6 |
| 3 | 7 | 12,5 | 12,5 |
| 4 | 18 | 32,1 | 32,1 |
| trifft völlig zu | 28 | 50,0 | 50,0 |
| n | 56 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 48 | 84,2 | 84,2 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 9 | 15,8 | 15,8 |
| n | 57 | | |
| <i>...Feedback in Gesprächen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 4 | 7,1 | 7,1 |
| 4 | 17 | 30,4 | 30,4 |
| trifft völlig zu | 34 | 60,7 | 60,7 |
| n | 56 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 54 | 94,7 | 94,7 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 3 | 5,3 | 5,3 |
| n | 57 | | |
| <i>...Personalfreisetzung</i> | | | |
| trifft nicht zu | 11 | 19,0 | 19,0 |
| 2 | 10 | 17,2 | 17,2 |
| 3 | 16 | 27,6 | 27,6 |
| 4 | 13 | 22,4 | 22,4 |
| trifft völlig zu | 8 | 13,8 | 13,8 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 40 | 76,9 | 76,9 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 12 | 23,1 | 23,1 |
| n | 52 | | |
| <i>...Personalcontrolling</i> | | | |
| trifft nicht zu | 3 | 5,4 | 5,4 |
| 2 | 15 | 26,8 | 26,8 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| 3 | 11 | 19,6 | 19,6 |
| 4 | 14 | 25,0 | 25,0 |
| trifft völlig zu | 13 | 23,2 | 23,2 |
| n | 56 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 48 | 85,7 | 85,7 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 8 | 14,3 | 14,3 |
| n | 56 | | |
| ...Mitarbeiterbindung | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 1 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 15 | 26,3 | 26,3 |
| 4 | 25 | 43,9 | 43,9 |
| trifft völlig zu | 15 | 26,3 | 26,3 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 38 | 73,1 | 73,1 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 14 | 26,9 | 26,9 |
| n | 52 | | |
| ...Förderung der Arbeitgeberattraktivität | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 1,7 | 1,7 |
| 2 | 6 | 10,3 | 10,3 |
| 3 | 15 | 25,9 | 25,9 |
| 4 | 19 | 32,8 | 32,8 |
| trifft völlig zu | 17 | 29,3 | 29,3 |
| n | 58 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 41 | 71,9 | 71,9 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 16 | 28,1 | 28,1 |
| n | 57 | | |
| ...strategisches Personalmanagement | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 2 | 3 | 5,3 | 5,3 |
| 3 | 5 | 8,8 | 8,8 |
| 4 | 26 | 45,6 | 45,6 |
| trifft völlig zu | 23 | 40,4 | 40,4 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 44 | 80,0 | 80,0 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 11 | 20,0 | 20,0 |
| n | 55 | | |
| ...Gestaltung der Unternehmenskultur | | | |
| trifft nicht zu | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 10 | 17,5 | 17,5 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| 4 | 21 | 36,8 | 36,8 |
| trifft völlig zu | 26 | 45,6 | 45,6 |
| n | 57 | | |
| Maßnahme wird eingesetzt | 44 | 78,6 | 78,6 |
| Maßnahme wird nicht eingesetzt | 12 | 21,4 | 21,4 |
| n | 56 | | |
| Beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Humankapital-Bewertung? | | | |
| Ja | 16 | 26,7 | 26,7 |
| Nein | 44 | 73,3 | 73,3 |
| n | 60 | | |
| Warum beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Humankapital-Bewertung? | | | |
| <i>Wir wollen fit werden für anstehende Rating-Verfahren</i> | | | |
| trifft nicht zu | 9 | 60,0 | 60,0 |
| 2 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 3 | 1 | 6,7 | 6,7 |
| 4 | 4 | 26,7 | 26,7 |
| trifft völlig zu | 1 | 6,7 | 6,7 |
| n | 15 | | |
| <i>Wir wollen einen Trend nicht verschlafen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 5 | 33,3 | 33,3 |
| 2 | 2 | 13,3 | 13,3 |
| 3 | 3 | 20,0 | 20,0 |
| 4 | 4 | 26,7 | 26,7 |
| trifft völlig zu | 1 | 6,7 | 6,7 |
| n | 15 | | |
| <i>Wir wollen Personal-Aspekte ins Risikomanagement einbeziehen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 1 | 6,7 | 6,7 |
| 2 | 1 | 6,7 | 6,7 |
| 3 | 3 | 20,0 | 20,0 |
| 4 | 5 | 33,3 | 33,3 |
| trifft völlig zu | 5 | 33,3 | 33,3 |
| n | 15 | | |
| <i>Das Thema wurde von einem Promotor in der Unternehmensleitung angeregt</i> | | | |
| trifft nicht zu | 7 | 46,7 | 46,7 |
| 2 | 1 | 6,7 | 6,7 |
| 3 | 2 | 13,3 | 13,3 |
| 4 | 3 | 20,0 | 20,0 |
| trifft völlig zu | 2 | 13,3 | 13,3 |
| n | 15 | | |
| Wird der Wert des Humankapitals in Ihrem Unternehmen ermittelt? | | | |
| Ja, mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen | 6 | 40,0 | 40,0 |
| Ja, ausschließlich mit qualitativen Aus- | 4 | 26,7 | 26,7 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| gen belegt | | | |
| Nein | 5 | 33,3 | 33,3 |
| n | 15 | | |
| Warum beschäftigt sich Ihr Unternehmen nicht mit dem Thema Humankapital-Bewertung? | | | |
| <i>Das Thema hat für uns keine Priorität</i> | | | |
| trifft nicht zu | 5 | 11,9 | 11,9 |
| 2 | 5 | 11,9 | 11,9 |
| 3 | 9 | 21,4 | 21,4 |
| 4 | 17 | 40,5 | 40,5 |
| trifft völlig zu | 6 | 14,3 | 14,3 |
| n | 42 | | |
| <i>Man kann den Wert von Menschen nicht mit Zahlen messen</i> | | | |
| trifft nicht zu | 2 | 4,7 | 4,7 |
| 2 | 17 | 39,5 | 39,5 |
| 3 | 11 | 25,6 | 25,6 |
| 4 | 9 | 20,9 | 20,9 |
| trifft völlig zu | 4 | 9,3 | 9,3 |
| n | 43 | | |
| <i>Wir haben keine freien Kapazitäten</i> | | | |
| trifft nicht zu | 6 | 14,6 | 14,6 |
| 2 | 4 | 9,8 | 9,8 |
| 3 | 8 | 19,5 | 19,5 |
| 4 | 13 | 31,7 | 31,7 |
| trifft völlig zu | 10 | 24,4 | 24,4 |
| n | 41 | | |
| Welche Gründe könnten für eine Beschäftigung mit dem Thema Humankapital-Bewertung sprechen? (Mehrfachantworten) | | | |
| Fit werden für anstehende Rating-Verfahren | 14 | 20,6 | 35,9 |
| Einen Trend nicht verschlafen | 10 | 14,7 | 25,6 |
| Personalaspekte ins Risikomanagement einbeziehen | 32 | 47,1 | 82,1 |
| Anregung durch einen Promotor in der Unternehmensleitung | 12 | 17,6 | 30,8 |
| n | 39 | | |
| Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? | | | |
| Energie | 7 | 11,9 | 11,9 |
| Chemie/Pharma | 3 | 5,1 | 5,1 |
| Maschinen-/Fahrzeugbau | 12 | 20,3 | 20,3 |
| Sonstige metallverarbeitende Industrie | 2 | 3,4 | 3,4 |
| Elektroindustrie | 3 | 5,1 | 5,1 |

| | Häufigkeit der Nennungen | | |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Absolut | Prozent der Antworten | Prozent der Antwortenden |
| Kommunikationstechnik/EDV-Hardware | 4 | 6,8 | 6,8 |
| Kunststoffverarbeitende Industrie | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Nahrungs- und Genussmittel | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Druck- und Verlags-gewerbe | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Sonstiges produzierendes Gewerbe | 1 | 1,7 | 1,7 |
| EDV-Dienstleistungen/Softwarehersteller | 4 | 6,8 | 6,8 |
| Transport/Verkehr | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Versicherungen/Banken | 4 | 6,8 | 6,8 |
| Handel | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Sonstige Dienstleistungen | 4 | 6,8 | 6,8 |
| Sonstige Branche | 12 | 20,3 | 20,3 |
| n | 59 | | |
| Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (nachträglich kategorisiert) | | | |
| unter 50 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 50-499 | 2 | 4,0 | 4,0 |
| 500-999 | 5 | 10,0 | 10,0 |
| 1000-4999 | 27 | 54,0 | 54,0 |
| 5000-9999 | 7 | 14,0 | 14,0 |
| 10000-49999 | 6 | 12,0 | 12,0 |
| 50000 und mehr | 3 | 6,0 | 6,0 |
| n | 50 | | |
| Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus? | | | |
| Geschäftsführer | 8 | 13,6 | 13,6 |
| Personalvorstand | 8 | 13,6 | 13,6 |
| Personalleiter/in | 33 | 55,9 | 55,9 |
| Leiter/in Personalentwicklung | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Personalreferent/in | 1 | 1,7 | 1,7 |
| Sonstige Funktion, und zwar: | 8 | 13,6 | 13,6 |
| n | 59 | | |