



## Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien

A. Schubert, T. vor der Brüggen, M. Haferburg

**Forschung  
Projekt F 2127**

A. Schubert  
T. vor der Brüggen  
M. Haferburg

**Sicherung der Zukunfts- und  
Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen  
durch Verbesserung qualitativer  
humanressourcenorientierter Kriterien**

Dortmund/Berlin/Dresden 2009

Diese Veröffentlichung ist der Abschlussbericht zum Projekt „Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien“ – Projekt F 2127 – im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Autoren: Andreas Schubert  
Tobias vor der Brüggen  
Dr. Marco Haferburg  
psychonomics AG  
Berrenrather Str. 154-156, 50937 Köln

Titelfoto: Uwe Völkner, Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln

Umschlaggestaltung: Rainer Klemm  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund  
Telefon: 0231 9071-0  
Telefax: 0231 9071-2454  
E-Mail: [poststelle@baua.bund.de](mailto:poststelle@baua.bund.de)  
Internet: [www.baua.de](http://www.baua.de)

Berlin:  
Nöldnerstr. 40-42, 10317 Berlin  
Telefon: 030 51548-0  
Telefax: 030 51548-4170

Dresden:  
Proschhübelstr. 8, 01099 Dresden  
Telefon: 0351 5639-50  
Telefax: 0351 5639-5210

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Kurzreferat |  | 5  |
| Abstract    |  | 6  |
| 1           | Problemaufriss und Zielsetzung   | 7  |
| 1.1         | Ausgangssituation  | 7  |
| 1.2         | Zielsetzung des Projekts   | 9  |
| 2           | Messung und Bewertung von Humanressourcen  | 12 |
| 2.1         | Theoretische Grundlagen zum Einfluss von Humanressourcen auf den Unternehmenserfolg        | 12 |
| 2.2         | Beschreibung von bestehenden Ansätzen der Messung und Bewertung von Humanressourcen        | 15 |
| 2.2.1       | Marktwertorientierte Ansätze   | 15 |
| 2.2.2       | <i>Accounting</i> -orientierte Ansätze   | 15 |
| 2.2.3       | Ertragsorientierte Ansätze   | 16 |
| 2.2.4       | <i>Value - added</i> Ansätze   | 16 |
| 2.2.5       | Indikatorenbasierte Ansätze  | 16 |
| 2.3         | Grundlegende Vorarbeiten für das entwickelte Indikatorenmodell                             | 17 |
| 2.4         | Zusammenfassung  | 19 |
| 3           | Methodische Vorgehensweisen  | 21 |
| 3.1         | Entwicklung des Rating-Instruments   | 21 |
| 3.1.1       | Inhaltliche Herangehensweise bei der Instrumentenentwicklung                               | 21 |
| 3.1.2       | Einbindung von Expertenhearings  | 21 |
| 3.2         | Instrumentenbeschreibung   | 22 |
| 3.2.1       | Modellsystematik und Instrumentenstruktur  | 22 |
| 3.2.2       | Erfassung der Ausprägung von Humanpotenzial fördernden Konzepten, Strukturen und Prozessen | 24 |
| 3.2.3       | Messtheoretische Überlegungen zur Erfassung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs       | 25 |
| 3.2.4       | Empirische Untersuchungen zur Äquivalenz subjektiver und objektiver Erfolgsmaße            | 26 |
| 3.2.5       | Fazit zur Abbildung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs                               | 26 |
| 4           | Anwendung und Eichung des Instruments anhand einer Unternehmensstichprobe                  | 27 |
| 4.1         | Auswahl der Unternehmen  | 27 |
| 4.1.1       | Unternehmensauswahl der Zufallsstichprobe  | 28 |
| 4.1.2       | Auswahl von Unternehmen des Great Place to Work-Wettbewerbs                                | 28 |
| 4.1.3       | Unternehmen mit kritischen finanziellen Performanceindikatoren                             | 28 |
| 4.1.4       | Zielgruppe der Unternehmensansprache und Teilnahmemotivation                               | 29 |
| 4.1.5       | Zeitraum der Untersuchung  | 30 |
| 4.2         | Umsetzung als Onlinebefragung  | 30 |
| 4.3         | Branchen und Größenklassen der zu analysierenden Stichprobe                                | 31 |
| 4.4         | Plausibilitätskontrolle und Datenbereinigung   | 32 |
| 4.5         | Fragencodierung für weitergehende Analysen   | 34 |
| 4.6         | Strukturierung der Indikatoren in Werttreiberbereiche                                      | 34 |
| 4.7         | Operationalisierung des Unternehmenserfolgs  | 39 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 4.8  | Auswertungsstrategie  | 41  |
| 4.8.1  | Identifikation der werttreibenden Themenfelder                            | 42  |
| 4.8.2  | Identifikation der Werttreiber unter den kategorialen Items               | 42  |
| 4.8.3  | Identifikation der Werttreiber unter den numerischen Items                | 43  |
| 4.8.4  | Übergreifende Regressionsanalyse  | 43  |
| 4.8.5  | Datenbasis der verschiedenen Auswertungsschritte                          | 43  |
| 5  | Untersuchungsergebnisse   | 45  |
| 5.1  | Ausgewählte deskriptive Ergebnisse  | 45  |
| 5.2  | Inferenzstatistische Ergebnisse   | 48  |
| 5.2.1  | Analysen nach Themenbereichen   | 48  |
| 5.2.2  | Identifikation der Werttreiber unter den kategorialen Items               | 49  |
| 5.2.3  | Identifikation der Werttreiber unter den numerischen Items                | 79  |
| 5.2.4  | Übergreifende Auswertungen der Werttreiber                                | 82  |
| 5.2.5  | Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der statistischen Auswertungen | 86  |
| 6  | Ergebnisdiskussion  | 90  |
| 6.1  | Diskussion der identifizierten Werttreiber zum Human Asset Rating         | 90  |
| 6.1.1  | Allgemeine Feststellungen   | 90  |
| 6.1.2  | Personalmanagement  | 91  |
| 6.1.3  | Personalplanung & Personalauswahl   | 91  |
| 6.1.4  | Personalentwicklung   | 93  |
| 6.1.5  | Compensation & Benefits   | 93  |
| 6.1.6  | Führung   | 95  |
| 6.1.7  | Kommunikation & Information   | 96  |
| 6.1.8  | Change Management   | 96  |
| 6.1.9  | Mitarbeiterbindung  | 97  |
| 6.1.10   | Arbeitsplatzverantwortung   | 98  |
| 6.1.11   | Work-Life-Balance   | 98  |
| 6.1.12   | Gesundheitsförderung  | 99  |
| 6.1.13   | Chancengleichheit & Diversity   | 100 |
| 6.1.14   | Demografie  | 100 |
| 6.2  | Diskussion der Generalisierbarkeit der Ergebnisse                         | 101 |
| 6.3  | Limitierende Faktoren   | 103 |
| 7  | Ausblick  | 104 |
| 8  | Literatur   | 106 |
| 9  | Abbildungsverzeichnis   | 111 |
| 10   | Tabellenverzeichnis   | 112 |
| 11   | Abkürzungen   | 113 |
| 12   | Danksagung  | 114 |
| Anhang A: Überblick der analysierten Items       |   | 115 |
| Anhang B: Grundauszählung der kategorialen Items |   | 140 |

# Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien

## Kurzreferat

Die Ressource Mensch gewinnt im Unternehmenskontext mit zunehmender Notwendigkeit der Fokussierung auf neue und nachhaltige Wettbewerbsfaktoren immer mehr an Bedeutung. Viele Firmen erkennen, dass Mitarbeiter einen großen Teil ihres Vermögens oder Kapitals darstellen. Die Bestrebungen, dieses bedeutsame Asset so in die Unternehmensstrukturen und -prozesse zu integrieren, dass ein größerer beidseitiger Nutzen entsteht und die Menschen als Humankapitalträger eine adäquate Förderung und Wertschätzung erfahren, sind Ziele einer humankapitalorientierten Unternehmensstrategie.

Ziel dieses Projekts war es, ein Rating-Instrument zu entwickeln, mit dessen Hilfe der Status des Humankapitals in der Organisation erfasst und bewertet werden kann und dieses Instrument im Rahmen einer Pilotstudie zu erproben.

Auf der Basis von Forschungsergebnissen und praktischen Anwendungen wurde ein umfassender Indikatorenkatalog entwickelt und zu einem Online-Fragebogen erweitert. Die Inhalte dieses Katalogs erfassen einen großen Teil der Themenkomplexe, die mit Humankapital oder *Human Assets* in Zusammenhang stehen. 113 Unternehmen konnten gewonnen werden, eine Analyse anhand des Online-Fragebogens durchzuführen. Die statistische Auswertung ergab eine ganze Reihe von viel versprechenden Ergebnissen. Durch Gegenüberstellung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen konnten 24 Indikatoren identifiziert werden, die signifikant zwischen den beiden Kategorien erfolgreich und weniger erfolgreich differenzierten. Insgesamt konnte über Regressionsanalysen ermittelt werden, dass 41 % der Varianz durch ein gutes oder schlechtes Humankapital-Management erklärt werden können.

Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen Bestrebungen, dass Humankapital als immaterieller Vermögenswert über ein umfassendes Indikatorenmodell bewertet und gesteuert werden kann. Das Instrument ist so angelegt, dass nicht nur aggregierte Werte als Index abgeleitet werden, sondern dass sich aus der Analyse der Ergebnisse direkt Maßnahmen zur Optimierung des Humankapital-Managements ergeben. Turnusmäßig angewendet, kann das Instrument als Controlling-Tool eingesetzt werden.

Es wird diskutiert, welche Implikationen die erzielten Ergebnisse für Unternehmen und auch für weitere Forschungsansätze haben, und es werden Vorschläge präsentiert, welche weiteren Schritte sich für die erfolgreiche Weiterführung dieser Initiative anbieten.

## Schlagwörter:

Humankapital, Humanressourcen, Controlling, Indikatoren für Humanressourcen, strategische Humankapitalsteuerung

# **Sustainable enterprises' competitiveness by means of Human Resources related criteria**

## **Abstract**

The final report at hand summarizes the objectives, concept and results of the project "Support of enterprises' future competitiveness by means of qualitative Human Capital Indicators", which was initiated and funded by the German Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA).

Human Resources gain increasingly importance in terms of enterprises' sustainable competitiveness. Many enterprises' decision makers believe that Human Capital aspects represent a major part of the performance potential even though it is not displayed within the balance sheet. Yet it is important to manage Human Capital issues systematically and continuously.

The project's objectives were to conceptualize and test an indicator based rating system by means of which the Human Capital status of an organization can be measured, assessed and correlated to selected success indicators. Furthermore the instrument should be applied to about 100 enterprises in order to test the concept and get a first data benchmark.

Based on previous research findings a comprehensive set of indicators was developed and implemented in an online-questionnaire. The questionnaire focused on the HC related structure rather than on the actual implementation of human related measures. The major part of the chosen items covered human asset related issues, like human resource development and fostering, human resource management, compensation and benefits, communication, change management, work-life-balance, health and safety, diversity, demographics and leadership. Success indicators such as turnover, EBIT and subjective management estimation of the enterprise's development were considered. All in all, 113 companies took part in the pilot study. 24 Human Capital indicators, which discriminated significantly between successful and less successful companies, could be identified.

The study showed, that it is possible to assess and steer Human Capital by means of an indicator based model. The instrument gives specific hints as to potentials for improvement and interventions. Applied systematically and continuously it is suitable as a HC controlling tool.

Currently it is discussed, how the results can be transferred to enterprises' and which further research demands arise from the status quo.

## **Key words:**

Human Capital, Human Resource Controlling, Human Resource indicators, Human Capital Strategy, Human Capital Steering

# 1 Problemaufriss und Zielsetzung

## 1.1 Ausgangssituation

Deutschland hat sich in den letzten 30 Jahren rasant von einem industrie- zu einem dienstleistungs- und technologiebasierten Wirtschaftssystem entwickelt. Die Tendenz zu Produktionsstandortverlagerungen (*Offshoring*) in sogenannte Billiglohnländer hält weiter an. Im Zuge dieses Wandels tritt die immaterielle Vermögensbasis von Unternehmen zunehmend als wesentlicher Wettbewerbsfaktor in den Vordergrund der strategischen Unternehmensführung (Hofmann, 2005).

Materielle Vermögenswerte werden dabei zumindest anteilig in ihrer historisch gewachsenen Rolle als wertschöpfende und wertbestimmende Ressourcen unternehmerischen Handelns verdrängt (Gebhardt, 2005).

Neben konkreten immateriellen Vermögenswerten wie beispielsweise unternehmensintern generierten Marken, Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder forschungsseitig entwickelten Patentportfolios ist hierbei insbesondere den Humanressourcen und ihren förderlichen Strukturen und Prozessen eine zentrale Rolle beizumessen, dies insbesondere vor dem Hintergrund der Verknappung von Personalressourcen und den Auswirkungen des demographischen Wandels.

Nach Ansicht vieler Experten sind vor allem solche Unternehmen zukunftsfähig, denen es gelingt, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, sie über eine hohe Arbeitsplatzqualität zur Leistung zu motivieren, sie weiterzuentwickeln und über eine hohe Arbeitsqualität zu binden. Insbesondere die zielgerichtete Investition im Sinne von Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und Nachwuchsförderung wirken sich nachhaltig auf die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung aus (vgl. Youndt, Snell, Dean und Lepak, 1996). Mit dieser Prognose verbindet sich die Forderung, die Entwicklung und den Einsatz der Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen einem systematischen Management zuzuführen, dem Humankapital-Management. Die tiefgreifende Integration dieser Unternehmensstrategie fordert insofern ein ideelles Umdenken in der Organisationskultur einer Unternehmung, als die Planentwicklung anhand bereits vorhandener Entwicklungspotentiale und Qualitäten der Mitarbeiter für das Humankapital-Management charakteristisch ist (vgl. Staehle, 1999). In den vergangenen 20 Jahren hat sich entsprechend eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Humanressourcen in detaillierter und differenzierter Form zu erfassen und, wenn möglich, auch zu bewerten (vgl. die Übersicht bei Scholz, Stein und Bechtel, 2004).

Nennenswert sind vorwiegend zwei Theorien. Diese sind zum einen das in den 80er Jahren durch Tichy an der University of Michigan entwickelte MICHIGAN-Konzept, welches das angestrebte Ziel des „best fit“ der Unternehmenspolitik, -kultur und wirtschaftlicher Entwicklung anstrebt. Das Leistungsportfolio des Michigan-Konzepts stützt sich auf die Teilfunktionen Personalauswahl, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung und Erstellung von Belohnungssystemen. Das durch die Harvard-Professoren Kotter, Schlesinger und Sathe entwickelte HARVARD-Konzept definiert andererseits Humankapital als zentrale Managementaufgabe, in der es vorwiegend darum geht, dass „die richtigen Leute an der richtigen Stelle sitzen.“ Merkmale dieses Konstruktes sind die Mitarbeiterbeteiligung, *Human Resources* (HR) – Bewe-



gungen im Sinne von Personalbeschaffung, -einsatz und -entlassung, die Generierung eines Belohnungssystems und die Arbeitsorganisation (vgl. Staehle, 1999).

Umso unbefriedigender ist es, dass sich bis heute noch kein breit akzeptiertes Konzept zur Messung und Bewertung der betrieblichen Humanressourcen und ihrer förderlichen Kriterien hat etablieren können, obwohl bis dato eine Vielzahl vielversprechender Ansätze entwickelt wurde, eine Bewertung, betriebliche Steuerung und Förderung von Humanressourcen zu etablieren und diese für die betriebliche Unternehmensführung nutzbar zu machen. Dahingegen sind fundierte Kriterien, die zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit von HR-Maßnahmen geeignet sind, längst entwickelt, es mangelt einzig an der probaten Umsetzung eines universell anerkannten Bewertungsapparates. Die Kriterien sind sowohl die globale Wirksamkeit angewandeter HR-Maßnahmen, die präzise Anpassung der Maßnahmen an die Unternehmensstrategie und die Kompatibilität mit der Unternehmensphilosophie (vgl. Staehle 1999). Dieser Befund erstaunt noch mehr, führt man sich die Vielzahl von konkreten Bewertungsanlässen der betrieblichen Humanressourcen vor Augen. Zu nennen sind hier vor allem Statusermittlungen im Rahmen von Unternehmenstransaktionen und Börsengängen, der wert- und humanressourcenorientierten Unternehmensführung sowie einer an den Kapitalmarktbedürfnissen ausgerichteten externen Berichterstattung.

Bisher entwickelte Standards und Messsysteme haben sich in diesem Bereich weder in der internen noch in der externen Berichtslegung und Unternehmenskommunikation durchsetzen können, obwohl der Bedarf verschiedener Zielgruppen (externe Analysten, Management, operative Führungskräfte, HR-Bereich) an solchen Mess- und Steuerungsverfahren ganz offensichtlich gegeben ist. Die Idee der Installation eines solchen Messsystems kam bereits erstmals in den 60er Jahren durch Gary Becker und Theodor Becker in Form der Humankapitaltheorie auf. Aus dem Gedanken, dass jeder Mitarbeiter ein Vermögensteil und Aktivposten sei und insofern wie andere Vermögensgüter behandelt werden müsse, leiteten sie die Forderung ab, dass Ausgaben für Aus- und Weiterbildung der Belegschaft als Investition zu begreifen seien (vgl. Witte, 1962). Dieser Philosophie zugrunde liegend wird Arbeit erstmals nicht als Kostenfaktor, sondern als Aktivum angesehen, dessen Wert es durch Humankapital-Management zu fördern gelte.

Wissenschaftlich messbar und empirisch überprüfbar wurde die Humankapitaltheorie durch den an überbetrieblichen Normwerten orientierten HUMAN RESOURCES INDEX. Das System setzte sich aus den 15 Dimensionen Funktionalität eines Belohnungssystems, Kommunikationskonzepte innerhalb der Unternehmen, Effizienz der Organisation, Mitarbeiterorientierung, Ziele der Organisation, intrinsische Motivation, Organisationsstruktur, Gruppenarbeitsausprägung, Intergruppenbeziehungen, Kompetenzen des unteren, mittleren und oberen Managements sowie auch zwischenmenschliche Beziehungen, Organisationsklima und Partizipation zusammen (vgl. Staehle, 1999).

Das vorherrschende Mess- und Bewertungsproblem von betrieblichen Humanressourcen spiegelt sich gemäß Pennig, Kremeskötter, Nolle, Koch, Maziul und Vogt (2006) und Pennig und Vogt (2008) maßgeblich in der Heterogenität der Bewertungsmodelle und der fehlenden Aussagefähigkeit bezüglich der finanziellen Performance der Unternehmen wider.

Persch (2003) begründet die mangelnde Akzeptanz und Durchsetzungskraft bestehender Ansätze damit, dass bisherige Konzepte Schwächen bezüglich der modell-

theoretischen Schlüssigkeit, der Überprüfbarkeit und der praktischen Umsetzung aufweisen. Weiterhin weist Persch darauf hin, dass bestehende Ansätze der hohen Komplexität der Thematik bislang nicht ausreichend begegnen konnten.

Die praktische Relevanz der behandelten Fragestellung konnte innerhalb der bestehenden Ansätze nicht befriedigend auf die unternehmerische Rationalitätssicherungsfunktion<sup>1</sup> übertragen werden. Gleichzeitig fehlt im deutschsprachigen Raum die breite empirische Basis zum Beleg des Zusammenhangs von Humanressourcen und unternehmerischer Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit, um eine breite Akzeptanz der systematischen und wertorientierten Förderung von Humanressourcen in der Wirtschaft zu etablieren. Dabei liefern theoretische Erkenntnisse ressourcenorientierter Ansätze signifikante Beweise für die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit durch Förderung von Humanressourcen: „Überträgt man die Ressourcenidee auf den Humanbereich, dann beinhalten die Humanressourcen unter bestimmten Bedingungen ein eigenständiges Erfolgspotential, das mit den Mitteln des Personalmanagements und der Organisation so gestaltet werden kann, dass es zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen für die Unternehmung kommt“ (Staehele, 1999).

## 1.2 Zielsetzung des Projekts

Die Entwicklung des vorliegenden Indikatorenmodells und dessen modellhafte Durchführung wurden beauftragt durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Der Auftrag implizierte die Integration der Erkenntnisse bisheriger Ansätze in ein erweitertes, umfassenderes Konzept, das wissenschaftlichen Erkenntnissen der vergangenen Jahre Rechnung trägt. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Auftrags war die Prüfung des entwickelten Konzepts mittels einer empirischen Untersuchung. Als Teilziel sollte hierbei eruiert werden, welchen Einfluss die Förderung von Humanressourcen innerhalb definierter Strukturen und Prozesse eines Unternehmens auf seinen wirtschaftlichen Erfolg haben kann. Ein weiteres wesentliches Teilziel war es, im Rahmen der empirischen Studie fundierte Aussagen über die Wirkung von Einzelmaßnahmen hinsichtlich des Humankapital-Managements und die Bedeutung der strukturellen Integration dieser Maßnahmen im Unternehmen treffen zu können.

Auf der Basis dieser empirisch ermittelten Ergebnisse sollte ein Rating-Konzept entwickelt werden, durch dessen Einsatz dem bewerteten Unternehmen förderliche Strukturen oder Hindernisse seines Humankapital-Managements aufgezeigt und Lösungsansätze für eine wertorientierte Personalarbeit entwickelt werden können.

---

<sup>1</sup> Rationalitätssicherungsfunktion (RSF): Ein ursprünglich für das Controlling eingeführter Begriff innerhalb der wertorientierten Unternehmensführung, der im Laufe des Diskurses eine Erweiterung erfuhr. RSF meint die Sicherstellung der Rationalität in der Unternehmensführung innerhalb einer spezifischen Unternehmenssituation. RSF kann auf das gesamte unternehmerische Handeln bezogen werden und umfasst im Allgemeinen die Sicherung des Unternehmensbestandes durch z. B. Liquiditätssicherung, Steigerung des Unternehmenswertes, Gewinnmaximierung oder Erhalt und Steigerung des Marktanteils. RSF kann aber auch auf qualitative Aspekte der Sicherung des Unternehmensbestandes bezogen werden und umfasst hier z. B. den Erhalt und Ausbau der Kundenzufriedenheit oder stetige, effiziente Personalentwicklung (vgl. z. B. Gebhardt und Mansch, 2005; Persch, 2003).

Das Modell soll dazu dienen, grundlegende Fragen der strategischen Personalarbeit beantworten zu können:

- Sind für die Humanressourcen förderliche Strukturen und Prozesse implementiert?
- Welche dieser Strukturen und Prozesse stehen in positivem Zusammenhang mit der unternehmerischen Wertschöpfung?
- Werden die unternehmerisch wertschöpfenden Strukturen und Prozesse im Unternehmen erfolgreich eingesetzt und gesteuert?

Kontinuierlich angewendet bietet sich das entwickelte und evaluierte Indikatorenmodell den Unternehmen als strategisches Steuerungsmodell für eine wertorientierte Personalarbeit an.

Das Forschungsprojekt „Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien“ liefert empirische Erkenntnisse, in welchem Zusammenhang Instrumente, Strukturen und Prozesse der Humanressourcenförderung im Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen stehen.

Langfristig bietet das abgeleitete Rating die Möglichkeit, die als werttreibend identifizierten Indikatoren nicht nur in eine humanressourcenorientierte Unternehmensführung zu implementieren, sondern es soll dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, vorhandene und als werttreibend identifizierte Maßnahmen und Strukturen der Personalarbeit gegenüber externen Anspruchsgruppen zu dokumentieren und zu belegen.

Zudem kann auf Basis der vorliegenden Untersuchung gegebenenfalls ein Instrument zur externen Risikobewertung für Finanzintermediäre entwickelt werden. Zu den Abnehmern dieser Informationen könnten dann die aktuellen und potenziellen Investoren eines Unternehmens gehören. Sie treffen Kapitalallokationsentscheidungen auf der ihnen vorliegenden Informationsbasis über das Unternehmen, die langfristig unter anderem auch humanressourcenspezifische Angaben enthalten könnten. Der Nutzen, der sich aus Unternehmenssicht aus der regelmäßigen Anwendung der Ratings ergibt, ist in Abb. 1.1 noch einmal zusammengefasst.



**Abb. 1.1** Beschreibung des Projektzieles und des Verwendungsnutzens für Unternehmen und perspektivisch für Finanzintermediäre<sup>2</sup>

Dieser Bericht richtet sich den Ausführungen entsprechend – neben dem wissenschaftlichen Fachpublikum – an Personalverantwortliche in den Unternehmen, Personalberater und Kapitalgeber. Für diese Gruppen liegt der besondere Erkenntnisgewinn in den empirischen Aussagen darüber, welche personalbezogenen Maßnahmen und Prozesse entscheidend dazu beitragen, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu unterstützen und zu fördern.

<sup>2</sup> Die Integration der Rating-Ergebnisse in die Risikobewertung von Finanzintermediären ist als langfristig wünschenswerte Perspektive zu betrachten. Konkrete Ansätze zur Umsetzung existieren zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht.

## 2 Messung und Bewertung von Humanressourcen

### 2.1 Theoretische Grundlagen zum Einfluss von Humanressourcen auf den Unternehmenserfolg

Bereits in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte sich beginnend mit den Arbeiten von Penrose (1959) eine Denkschule, die den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen daraus erklärt, wie erfolgreich die Nutzung qualitativer Ressourcen erfolgt (*Resource Based View*). Dieser Ansatz relativierte die bis dahin verbreitete und weitgehend ausschließliche Betrachtung der Produkt- bzw. Marktstellung eines Unternehmens als Quelle von Wettbewerbsvorteilen.

Im Rahmen des *Resource Based View* wird angenommen, dass die Kombination, Generierung und Erhaltung unterschiedlicher Produktivressourcen, insbesondere immaterielle Ressourcen wie die Mitarbeiter, den Gesamterfolg des Unternehmens bzw. ein Alleinstellungsmerkmal am Markt determinieren (vgl. Fried, 2005).

Nach Barney (1991), Vertreter des *Resource Based View*, resultieren Wettbewerbsvorteile vornehmlich in der Verfügung über strategisch wertvolle Ressourcen (-kombinationen). Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, aus der Nutzung dieser Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Im Zuge dieses Postulats wird der ursprüngliche ökonomische Ressourcenbegriff (Produktionsmittel, Land, Bodenschätze usw.) deutlich erweitert, indem individuelle Fähigkeiten und Wissen der Organisationsmitglieder, aber auch innerorganisational entwickelte und verteilte Fähigkeiten und Routinen innerhalb des Ressourcenbegriffs subsumiert werden.

Mahoney (1992) beschreibt eine Zahl an „*Isolating Mechanisms*“, die zu Quellen von Wettbewerbsvorteilen im Sinne des *Resource Based View* werden können. Diese sollen hier nur verkürzt und ausschließlich unter Gesichtspunkten der Relevanz für dieses Forschungsprojekt dargestellt werden:

- Einzigartiges, nicht zu imitierendes Managementtalent,
- einzigartige Kombination von Geschäftserfahrung,
- strategisch wertvolle Unternehmenskultur, die auf Grund ihrer sozialen Komplexität nicht imitierbar ist,
- Kultur als nicht intentionales, sondern emergentes Ergebnis menschlichen Handelns,
- strategisch wertvolle Prozesse,
- Teamfähigkeit und organisationale Routinen,
- Information und Wissen als strategische Ressourcen,
- firmenspezifische Kenntnisse von Kunden und Zulieferern oder der Fähigkeit der Mitarbeiter,

- Investitionen in Eintritts- und Austrittsbarrieren sowie
- vor Imitation schützbar Lern- und Erfahrungseffektkurven.

Grundsätzlich soll hier darauf hingewiesen werden, dass innerhalb der Literatur zum *Resource Based View* keine Einigung darüber erzielt wurde, was letztlich als Resource verstanden werden kann. Einigkeit innerhalb der Ansätze besteht allerdings darin, dass es Hauptaufgabe des Managements sei, adäquate Wettbewerbsstrategien zu entwickeln, welche auf die spezifische Situation des Unternehmens abgestimmt sind.

Ein weiterer Ansatz, der innerhalb der Bemühungen um das Messen und Steuern von Humanressourcen als theoretische Grundlage betrachtet werden kann, ist der des *Strategischen Human Resource Management*.

Der diesem Ansatz zugrunde liegende Strategiebegriff wurde in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Professoren der Harvard Business School in den dortigen Business Policy-Kurs eingeführt (vgl. Christensen, 1987; Uytterhoeven, 1977). Unternehmensstrategie (*corporate strategy*) umfasst danach die Festlegung der langfristigen Ziele eines Unternehmens, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Erreichung dieser Ziele. Strategie in diesem weiten Sinne umfasst auch die Zielplanung und die Festlegung der Politik. An die Formulierung der *corporate strategy* durch das in Beziehung setzen von externen Chancen und internen Ressourcen und Werten, schließt sich deren Implementierung durch Gestaltung von Strukturen und Prozessen zur Durchführung der Strategie an. Erfolgspotenziale eines Unternehmens werden hier primär in dessen Umwelt, in den Märkten, gesehen. Die zu formulierende Strategie soll nun eine optimale Verbindung der Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den in der Umwelt erkannten Chancen und Risiken herstellen. Hierzu sind nach dem dargestellten Ansatz der strategischen Planung die Organisationsstruktur und das Mitarbeiterverhalten an die Strategie anzupassen; das Organisations- und Führungssystem des Unternehmens soll nach diesem Konzept die Strategieimplementierung unterstützen.

Zugunsten dieser konzeptimmanent stark gewichteten Umweltorientierung der strategischen Planung (Struktur und Personal folgen der Strategie) und einer damit einhergehenden Fokussierung der Produkt-/Marktkombination als Erfolgsdeterminanten wurden interne Ressourcen, wie z. B. das Humankapital, nicht als strategische Erfolgspotenziale identifiziert (vgl. Staehle, 1989).

Der Ansatz beruht auf der Annahme, dass das zur erfolgreichen Strategieimplementierung erforderliche Humankapital kurzfristig zu beschaffen oder zu entwickeln sei. Insofern war es naheliegend, den umgekehrten Weg einer Strategieentwicklung ausgehend von den vorhandenen Ressourcen zu denken (vgl. Hayes, 1985). Die Prämisse lautet dabei: „Entwickle keine Pläne, für die die Fähigkeiten und Ressourcen erst zu finden sind, sondern bilde die Fähigkeiten aus und stelle die Ressourcen bereit, um daran orientiert die Planerstellung zur Ausschöpfung der im Markt vorhandenen Chancen und Gelegenheiten voranzutreiben!“ (Buhner, 1987, S. 253).

Dieser Überlegung folgend entwickelte Ansoff (1984) ein Konzept, das dazu dienen soll, die Leistungsfähigkeit der internen Strukturen bzw. Ressourcen zu analysieren bzw. zu verbessern. Ansoff integrierte die Humanressourcen in das strategische Management, indem er folgende Punkte definierte, die zur Erreichung des Unternehmenszieles notwendig sind:

- Die gleichzeitige Beachtung von System/Umwelt-Beziehungen neben der Produkt/Markt-Strategie (*all economics and social linkages with the environment*),
- die gleichgewichtige Betrachtung der internen Kompetenz (*capability planning*),
- das Management der notwendigen internen Veränderungsprozesse (*management of resistance to change*).

Mit diesen Überlegungen war die Verbindung von strategischem Management zur Organisations- und Personalentwicklung hergestellt.

Schuler (1992, S. 23) definiert in diesem Sinne das Strategische Human Resource Management als „all those activities affecting the behavior of individuals in their efforts to formulate and implement the strategic needs of the business“.

In anderen Worten beschreibt Wright (1999, S. 52) das Strategische Human Resource Management als „a pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organisation to achieve its goals“.

Diese Definitionen charakterisieren zwei grundlegende Dimensionen des strategischen Human Resource Managements: In der vertikalen Ebene wird die Verbindung des Human Resource Management und der strategischen Managementprozesse in der Organisation betont (Dyer, 1995; Schuler, 1992). In der horizontalen Ebene wird die Koordination und Kongruenz zwischen den verschiedenen Praktiken des Human Resource Management durch strukturiertes und geplantes Handeln hervorgehoben (Wright, 1991).

Diese Definitionen bieten eine klare Darstellung des zu untersuchenden Gegenstandes und dessen Zusammenhang innerhalb der Theorie und Forschung zum strategischen Human Resource Management. Er umfasst Analyse und Steuerung von geeigneten Strukturen und Prozessen zur Förderung der Mitarbeiterleistung im Sinne der Geschäftsstrategien und führt in die Definition von Humankapital gemäß der Empfehlung des Human Capital Club e.V.<sup>3</sup> (HCC): Humankapital definiert sich demnach als die intellektuelle, motivationale und integrative Leistung von Mitarbeitern, sowie durch geeignete Prozesse und Systeme, die sie unterstützen. Die Definition expliziert gleichzeitig die beiden Messebenen des Humankapitals, die Ebene der Strukturen und Prozesse, sowie die Ebene der Mitarbeiter, deren Motivation, Kompetenz und Bereitschaft zur integrativen Leistung es zu erfassen gilt. Das Instrument der Wahl zur Evaluation von Strukturen und Systemen ist das Auditing, das Instrument der Wahl zur Erhebung der Mitarbeiterebene ist die Befragung. Beide Erhebungsebenen sind idealerweise zu verknüpfen, eine Erweiterungsperspektive dieses Forschungsprojektes.

---

<sup>3</sup> [www.humancapitalclub.de](http://www.humancapitalclub.de)

## 2.2 Beschreibung von bestehenden Ansätzen der Messung und Bewertung von Humanressourcen

Die Autoren Scholz und Gutmann (2003) unterscheiden in einer umfangreichen Zusammenstellung von Mess- und Bewertungsansätzen des Humankapitals zwischen marktwertorientierten, *accounting*-orientierten, ertragsorientierten, *value added* und indikatorenbasierten Herangehensweisen. In den folgenden Abschnitten sollen diese Ansätze kurz dargestellt werden.

### 2.2.1 Marktwertorientierte Ansätze

Die zentrale Größe bei marktwertorientierten Ansätzen zur Ermittlung des Humankapitals ist die Börsenkapitalisierung, die sich errechnet aus der Anzahl der ausgegebenen Aktien multipliziert mit dem Aktienwert. Das Ergebnis wird in Relation zum Buchwert (Eigenkapital) gesetzt. Die Differenz zwischen Markt- und Buchwert ist der durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens geschaffene Mehrwert und beschreibt das Humankapital. Diese einfache Form der Bilanzierung des Humankapitals wurde verschiedentlich weiter entwickelt. Ein Verfahren berechnet beispielsweise die Differenz aus Aktienwert und Buchwert und dividiert den Wert durch die Zahl der Vollzeitkräfte (Full Time Equivalent (FTE)) und bildet so die Kapitalwertschöpfung pro Mitarbeiter. Unterschiedliche Unternehmensgrößen sind so vergleichbar. Eine weitere Kennziffer ist Tobin's  $q$ , bei dessen Berechnung das Verhältnis aus Marktwert und den Wiederbeschaffungskosten des Kapitalbestandes im Mittelpunkt steht. Ein entscheidender Vorteil der marktwertorientierten Ansätze liegt in der Einfachheit der Ermittlung und hohen Verfügbarkeit der Daten aus Bilanzinformationen. Ein wesentlicher Nachteil liegt in der extremen Volatilität, der Beeinflussung von Unternehmensbewertungen durch externe kapitalmarktorientierte Rahmenbedingungen sowie der nur sehr mittelbaren Steuerbarkeit durch das Personalmanagement.

### 2.2.2 *Accounting*-orientierte Ansätze

Bei diesen Verfahren wird versucht, tradierte Bilanzierungs- und Rechnungslegungsprinzipien (Unterscheidung von Kosten, Investitionen, Abschreibungen usw.) auf das Humankapital zu übertragen. Ein bekanntes, in den 70er Jahren entwickeltes Verfahren dieser Kategorie ist die Humanvermögensrechnung, dessen allgemeine Zielsetzung in der Bestimmung einer Wertgröße für das im Unternehmen vorhandene Personal liegt. Der Grundgedanke dieser Ansätze basiert auf der Annahme, dass personalbezogene Aufwendungen, z. B. die Personalentwicklung, als eindeutige Investitionen betrachtet werden. Entsprechend wird versucht, diesen Investitionscharakter innerhalb des Rechnungswesens zu berücksichtigen. Grundsätzlich sollen sämtliche Personalaufwendungen in der Rechnungslegung und der Bilanzierung auftauchen.

Die *accounting*-orientierten Ansätze gehören zu den ältesten in der monetären Bewertung von Humanvermögen, sehen sich aber zentraler Kritik ausgesetzt. Scholz et al. (2004) sowie Havighorst (2006) bemängeln an dem Verfahren, dass exakte Regeln zur Erfassung konkreter Sachverhalte fehlen und eine letztendliche Bewertung nur indirekt mit Hilfe von Kennzahlen- und Kostenkategorien stattfindet. Diese Kennzahlen- und Kostenkategorien sind grundsätzlich vergangenheitsorientiert. Motivationale Faktoren werden nicht berücksichtigt.



### 2.2.3 Ertragsorientierte Ansätze

Bei ertragswertorientierten Verfahren wird der Wert aus denjenigen zukünftigen finanziellen Überschüssen berechnet, die dem zu bewertenden (immateriellen) Gegenstand zugeordnet werden können. So wird z. B. im Rahmen der Firmenwertmethode davon ausgegangen, dass sämtliche Vermögensgegenstände eines Unternehmens, also auch nicht bilanzierungsfähige immaterielle Werte, zum Unternehmenserfolg beitragen. Die zentrale Annahme dieses Ansatzes besteht darin, dass Überschüsse eines Unternehmens auf nicht bilanziell ausgewiesene Vermögenswerte zurückzuführen sind und diese insbesondere durch die Mitarbeiter verkörpert werden. Eine Schwäche dieses und anderer Verfahren ist es, dass schwer zu erfassende Einzelfaktoren bzw. Annahmen über die zukünftige Entwicklung in die Berechnungen eingehen. Weiterhin ist hier kritisch anzumerken, dass die angenommene Kausalität von Intervention und Veränderung der ausgewiesenen Werte eine fundierte Analyse und Steuerung ermöglicht.

### 2.2.4 Value - added Ansätze

In der Logik der *value - added* Ansätze repräsentieren die Personalressourcen ein Wertschöpfungspotenzial für das Unternehmen. Diese Betrachtungsweise unterstellt also für jeden Mitarbeiter einen Beitrag zur Wertsteigerung. Unternehmen schaffen durch die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter Mehrwerte, wodurch den Personalressourcen eine unmittelbare Wertschöpfungsrelevanz zukommt.

Es wird in diesen Verfahren die Differenz von Outputgrößen (Gewinn, Umsatz) und Inputgrößen (Kapital- oder Personalkosten) berechnet. Das Humankapital entspricht dabei dem Residualgewinn pro Vollzeitkraft nach Abzug der Kapitalkosten bzw. Personalkosten.

### 2.2.5 Indikatorenbasierte Ansätze

Indikatorensysteme zur Messung und Bewertung von Humankapital gehen prinzipiell nicht davon aus, Humankapital als monetären Wert darzustellen. Es werden wichtige Merkmale und Kenngrößen oder Treiber, die den Wert des Humankapitals zu steigern vermögen, identifiziert. Diese Kenngrößen, die den Status des Humankapitals anzeigen, werden als Humankapitalindikatoren bezeichnet. Es gibt Verfahren wie beispielsweise die „Saarbrücker Formel“, die den „Wert“ des Humankapitals dann mit einer (relativen) Zahl, dem Humankapital-Index angeben. Alle humanressourcenbezogenen Informationen werden somit in einer Kennzahl verdichtet. Die Saarbrücker Formel kombiniert drei Bewertungsansätze (marktwert-, *accounting*-, indikatorenbasierte Ansätze). Der indikatorenbasierte Ansatz kommt hier innerhalb der vierten Komponente (Wertveränderung) zum Zuge.

In mehrdimensionalen Indikatorsystemen stehen unterschiedliche personalbezogene Kennzahlen (z. B. Fluktuation, Absentismus, Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung, Mitarbeiterzufriedenheit etc.) nebeneinander. Vorteile von indikatorenbasierten Verfahren sind unter anderem, dass hinter den Zahlen stehende Stärken und Schwächen des Humankapitals und dessen Management identifizierbar und damit steuerbar gemacht werden. Es können also gegebenenfalls direkt Maßnahmen entwickelt werden, um Schwächen zu reduzieren und Potenziale sinnvoll zu nutzen. Nachteile der Verfahren liegen in dem höheren Aufwand der Ermittlung der Indikatoren sowie der fehlenden monetären Quantifizierung. Ebenso legt der Ansatz nicht

fest, welche Indikatoren das Humankapital am besten beschreiben. Die Auswahl auf Basis einer empirischen Erhebung zu leisten, ist zentrale Zielsetzung dieses Forschungsprojektes.

### **2.3 Grundlegende Vorarbeiten für das entwickelte Indikatorenmodell**

Das hier angewandte Forschungskonzept baut grundlegend auf zwei Studien zum Themenkomplex auf, die durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin beauftragt wurden. Die Erkenntnisse der Studien flossen in die Konzeption des Human Asset Rating-Instrumentes mit ein.

Die Studie „Verfahren zur ökonomischen Evaluation von Personalressourcen und Personalarbeit“ (Penning et al., 2006) rückt Konzepte zur Steuerung und ökonomischen Evaluation von Maßnahmen im Personalbereich in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Fokus der Arbeit steht die Frage nach der Qualität und Aussagekraft bestehender Mess- und Bewertungsansätze von Personalressourcen und Personalarbeit. Ziel der Studie war es, wissenschaftlich fundierte Methoden zur ökonomischen Evaluation von Maßnahmen im Bereich der Humanressourcen zu identifizieren und darzustellen, um so einen Beitrag zum interdisziplinären Verständnis von betriebswirtschaftlichen und organisationspsychologischen Ansätzen der Steuerung und Messung von betrieblichen Humanressourcen zu leisten.

Die Autoren recherchierten nach Verfahren und Anwendungen der ökonomischen Evaluation von Personalressourcen und Personalarbeit. Diese Verfahren wurden als konkrete Fallbeispiele beschrieben. Im Zuge der Analyse konnten die Autoren die recherchierten Modelle zur Messung und Steuerung des HR-Managements bezüglich des Nutzens und der praktischen Anwendbarkeit überprüfen und entsprechende Stärken und Schwächen der einzelnen Ansätze herausarbeiten.

Als zentrales Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass Ansätze der strategischen Steuerung der Humanressourcen, die unmittelbar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind (z. B. *Balanced Score Card*), als auch Indikatorenmodelle zur Abbildung des Humankapitals zu den aktuell vielversprechendsten Konzepten zur ökonomischen Evaluation gehören. Die in beiden Konzepten ermittelten Kennwerte oder Indikatoren erlauben einen übergreifenden aggregierten Status-Report über die Aktivitäten und Aufwendungen des Personalbereichs sowie den damit verbundenen Ergebnisgrößen.

Die Autoren empfehlen vor diesem Hintergrund eine konsequente Weiterentwicklung dieser Mess- und Bewertungsansätze, wobei zwei Aspekte in der weiteren Entwicklung besondere Berücksichtigung finden sollten:

- „Nutzenaspekte oder Ergebnisgrößen mit Bezug zu klassischen HR-Programmen (Selektion, Qualifikation, Förderung von Engagement) sollten vermehrt entwickelt und in die Scorecards aufgenommen werden.“ (Pennig et al., 2006, S. 112)
- „...eine konzeptionelle Verbindung zu den stärker operational ausgerichteten HREvaluationsmodellen hergestellt werden, die zur Planung und Bewertung von HR-Maßnahmen geeignet sind.“ (Pennig et al., 2006, S. 112)

Im Weiteren stellen die Autoren auf Grund ihrer Analyse fest, dass bisherige Mess- und Steuerungsinstrumente lediglich Aussagen zum Gesamterfolg des Unternehmens machen können, ohne hierbei eine konkrete Unterstützung bei der Planung und Evaluation von Einzelmaßnahmen leisten zu können. Gleichzeitig fokussieren Konzepte, die in die Lage versetzen, einzelne HR-Maßnahmen zu planen und zu bewerten, bisher eher die psychologische Verhaltenswirkung. Sie ermöglichen also keine ökonomische Bewertung dieser Maßnahmen, um so zu einer akzeptierten Rationalitätssicherungsfunktion in den Unternehmen beizutragen. Vor diesem Hintergrund fordern die Autoren, neue Konzepte stärker an der unternehmerischen Wertschöpfungskette (ökonomischen Nutzenanalyse) auszurichten.

Ein weiteres Fazit der Autoren betrifft die konkrete Anwendbarkeit und die Praktikabilität der untersuchten Modelle. Hierzu stellen sie fest, dass „bei vielen Modellen die Umsetzbarkeit in der Praxis sehr eingeschränkt oder zu wenig bedacht“ ist (Pennig et al., 2006, S. 113). „Manche Messverfahren erscheinen aufwendiger als die geplanten Interventionen selbst und die in einigen Modellen vorgestellten ‚Kennwertlisten‘ schrecken ab, da sie den Eindruck eines schwerfälligen bürokratischen Instrumentariums vermitteln“ (Pennig et al., 2006, S. 113).

Das Erkenntnisinteresse der Studie „Indikatoren für die Humanressourcenförderung – Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen“ (Glaser, Hornung und Labes, 2007), richtet sich auf ein klassisches Dilemma der humanorientierten Arbeitswissenschaft. Von dieser wird der Nachweis gefordert, „die wirtschaftliche Profitabilität und Rentabilität einer mitarbeiterorientierten – auf Erhalt und Förderung von Humanressourcen abstellend – Arbeits- und Organisationsgestaltung nachzuweisen – und dies oft ungeachtet der Frage, ob es sich hierbei um einen Wert an sich handelt“ (Glaser et al., 2007, S. 10).

Die Studie basiert wiederum auf Literaturrecherchen und -analysen zu konzeptuellen Arbeiten und dokumentierten empirischen Untersuchungen und bietet so eine Zusammenfassung zum aktuellen Forschungsstand im Bereich Humankapital unter der besonderen Berücksichtigung der Förderung von Humanressourcen. Unter Förderung subsumieren die Autoren neben dem qualifikationsgerechten Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere Maßnahmen der Personalentwicklung (Qualifizierung), aber auch den Aufbau und den Erhalt sowie die Steigerung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, von Eigeninitiative und Kreativität etc.

Die Literaturrecherche verfolgt zwei grundlegende Ziele. Ein Ziel der Studie ist es, Indikatoren zu identifizieren, die nach einer fundierten Analyse der zugrunde liegenden Operationalisierung, Messung und Dokumentation eine hohe Mitarbeiterorientierung kennzeichnen. Hierzu werden Zusammenhänge zwischen Instrumenten und Prozessen der Personalarbeit, speziell aber auch der Mitarbeiterorientierung, und Indikatoren des Unternehmenserfolges zusammen gestellt und aufgeführt, welche konkreten Programme zur Förderung des Humankapitals implementiert wurden und wie methodisch bei der Bestimmung von Zusammenhängen mit dem Unternehmenserfolg vorgegangen wurde.

Im Zentrum der empirischen Fallstudien steht wiederum die Nutzenanalyse von Investitionen in die Humanressourcen im Hinblick auf tradierte Indikatoren des Unternehmenserfolges bzw. die Identifikation von „Best Practices“ (hohe Investitionen in die Humanressourcen).

Die Autoren kommen zu dem Schluss „dass sich mit der Förderung von Humanressourcen durchaus positive, auch ökonomische Effekte für die betriebliche Praxis zeigen“ (Glaser et al., 2007, S. 228). So weisen z. B. Unternehmen mit guten Sozial- oder Nachhaltigkeitsratings und einer ausgewiesenen Humanressourcenorientierung tendenziell eine bessere finanzielle Performance auf, als Unternehmen, die in diesen Rating-Verfahren eher schlechter abschneiden. Ein weiterer wesentlicher Befund der Analyse von 28 wissenschaftlich fundierten, empirischen Studien ist, dass Korrelationen zwischen angewendeten HR-Maßnahmen und Unternehmensleistung vornehmlich dann aufzufinden sind, wenn nicht Einzelmaßnahmen isoliert, sondern in „Bündeln“ Anwendung finden. Weiterhin sollten die HR-Maßnahmen in sich kohärent sein, und zudem gibt es Hinweise, dass die HR-Maßnahmen dann am besten greifen, wenn HR-Strategie und Unternehmensstrategie optimal aufeinander abgestimmt sind.

Auf die Literaturrecherche Bezug nehmend stellen die Autoren fest: „Diese Studien bieten zwar kein einheitliches Bild, zeigen aber doch eine klare Tendenz auf. Die Befunde zeigen zum Teil hochsignifikante Korrelationen zwischen dem Einsatz bestimmter Praktiken der Humanressourcenförderung und dem Unternehmenserfolg. ... zum Teil werden Zusammenhänge soweit aufgeschlüsselt, dass Optimierungspotenziale im Bereich HR indirekt in Geldwerten oder über Marktwertsteigerungen ausgedrückt werden.“ (Glaser et al., 2007, S. 231).

Die Autoren diskutieren die Einbindung humanressourcenorientierter Standards innerhalb der externen Berichterstattung von Unternehmen bzw. der entsprechenden Risikobeurteilung von Unternehmen durch Finanzintermediäre. Es wird zwar festgestellt, dass die Erkenntnis einer mitarbeiterorientierten Arbeitsorganisation auf Seiten der Unternehmen sowohl wahrgenommen wird als auch Umsetzung findet, eine unmittelbare Einbindung in entsprechende Rechnungslegungsvorschriften aber kurz- bis mittelfristig schwierig ist.

Die hierzu analysierten Rechnungslegungsnormen zeigen auf, dass das betriebliche Humankapital zwar Vermögenswertcharakter besitzt, dem jedoch kein bilanzieller Ausweis gegenüber gestellt wird. Dies betrifft sowohl die betrachteten Regelungen des deutschen Handelsrecht als auch der angelsächsischen Normsysteme nach US-GAAP und IAS. Humanressourcenbezogene Ausgaben eines Unternehmens werden grundsätzlich unmittelbar ergebnismindernd in der Erfolgsrechnung erfasst. Der Investitionscharakter sowie das damit einhergehende künftige Nutzenpotenzial solcher Ausgaben, die z. B. den Bereich der Aus- und Weiterbildung betreffen können, werden bilanzrechtlich nicht anerkannt.

Die zentralen Kriterien zur Nichtaktivierung des betrieblichen Humankapitals beziehen sich auf die fehlende vollständige Verfügungsmacht und Kontrolle von Unternehmen über die Mitarbeiter bzw. deren Leistungspotenziale, sowie die insbesondere hinsichtlich von Objektivitätsansprüchen unzuverlässigen Bewertungsansätze.

## **2.4 Zusammenfassung**

Die dargestellten Studien zeigen eine Vielzahl von Initiativen und Messansätzen zum Humankapital-Management. Der Bedarf, Humankapital messbar zu machen, entwickelt sich aus einer Veränderung in den Management-Ansätzen in Richtung des *Resource Based View* - Modells, verstärkt durch veränderte Personalmarktbedingungen

(Demografiewandel) und letztendlich aus der wachsenden Forderung, den Wertschöpfungsbeitrag von Personalinvestitionen sichtbar zu machen. Ein zu diesem Zweck nutzbares, unternehmensübergreifend vergleichbares und breit akzeptiertes Messsystem muss jedoch noch geschaffen und flächendeckend eingeführt werden. Keiner der bisherigen Ansätze konnte sich dahingehend durchsetzen. Ebenso steht eine breite empirische Überprüfung der entwickelten Messansätze nach Bewertung der bestehenden Studien aus.

Die Sichtung der bisherigen Ansätze durch Pennig et al. (2006) führt zu einer Empfehlung in Richtung eines Indikatoren-Ansatzes. Vorteile liegen in der Transparenz der geschaffenen Indikatoren, der direkten Beeinflussbarkeit und damit deren Steuerbarkeit. Wesentlich ist jedoch, dass die ausgewählten Indikatoren keiner Willkür unterliegen dürfen. Die Koppelung der Indikatoren mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg und die Prüfung des Zusammenhangs gewährleistet eine sinnvolle Auswahl im Sinne des wirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrags.

Langfristiges Ziel muss die Stärkung des strategischen Human Resource Managements sein. Es bildet die Schnittmenge zwischen Human Resource Management und strategischem Management. Dieser Ansatz betont die Relevanz von humanpotenzialförderlichen Personalprozessen und stellt die Steuerung und Pflege des Humankapitals in der Unternehmenspolitik ins Zentrum der unternehmerischen Wertschöpfung.

## 3 Methodische Vorgehensweisen

### 3.1 Entwicklung des Rating-Instruments

#### 3.1.1 Inhaltliche Herangehensweise bei der Instrumentenentwicklung

In der Arbeit von Glaser et al. (2007) zu den empirischen Studien zu Wirkzusammenhängen zwischen Humanressourcenförderung und Unternehmenserfolg wurde ein Katalog von Indikatoren extrahiert, die in diesen wissenschaftlichen Studien Anwendung fanden. Diese Ergebnisse wurden erweitert durch die Erkenntnisse der Studie von Pennig et al. (2006), Pennig und Vogt (2008), dem Werttreiberkatalog von Wucknitz (2002), dem empfohlenen Instrument der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGFP) (2007) und Bausteinen des Rating-Instruments der Sparkassen-Risikosysteme und weiteren indikatorenorientierten Instrumenten. Einen wichtigen Beitrag im Zusammenhang mit der Entwicklung des Fragebogens zur Messung und Bewertung des Humanvermögens lieferte der Ansatz des *Human Capital Value* (Friederichs, 2004). Das Konzept wurde im Zusammenhang mit dem HR-Management bei der Hypovereinsbank entwickelt und später im Rahmen des Human Capital Club zu einem Rating- oder Scoring-Konzept erweitert.

Die Indikatoren der verfügbaren Messansätze wurden hinsichtlich ihrer nachweislichen Aussagekraft, Relevanz und Praktikabilität in einem umfangreichen Katalog zusammengestellt, auf inhaltliche Überschneidung geprüft und systematisiert. Dabei wurden qualitative und quantitative humanressourcen-bezogene Indikatoren sowie auch Finanzkennzahlen berücksichtigt. Ziel war es einerseits, eine große Bandbreite an möglichen humanpotenzial-förderlichen Strukturen, Prozessen und Systemen abzubilden, und zum anderen die Möglichkeit zu haben, die HR-bezogenen Indikatoren mit den Finanzkennzahlen in Beziehung zu setzen. Die anschließende empirische Untersuchung diente unter anderem dem Zweck, die Aussagekraft der Indikatoren im Hinblick auf ihre Trennschärfe zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zu testen, und das Instrument gegebenenfalls durch Eliminierung nicht differenzierender Faktoren zu straffen.

#### 3.1.2 Einbindung von Expertenhearings

Um dem Forschungsauftrag zu entsprechen und eine breite, branchenübergreifende Akzeptanz und Anwendbarkeit zu gewährleisten, wurde das Instrument nach seiner Zusammenstellung einem interdisziplinären Gremium aus Experten (Impulskreis) vorgelegt und anschließend in bilateralen Gesprächen mit einzelnen Experten weiterentwickelt.

Dieses Gremium rekrutierte sich aus renommierten Vertretern von Finanzinstituten (Kreditvergabe, Unternehmensbewertung), Personalmanagern sowie weiteren renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis. Der Expertenkreis formulierte im Zuge der Entwicklung des Messkatalogs seine Anforderung an die Ausarbeitung des Konzeptes und gab Feedback über die konkrete Umsetzbarkeit des Ratings.

Nach Anhörungen von verschiedenen Spezialisten aus Forschung und Praxis wurde das Modell dahingehend optimiert, dass es dem konkreten Anwendungszweck der Auftraggeber und den formulierten Anforderungen des Expertenkreises optimal entsprach.

Die folgende Abbildung 3.1 beschreibt den Entwicklungs- und Forschungsprozess.



**Abb. 3.1** Darstellung des Instrumentenentwicklungs- und Forschungsprozesses

## 3.2 Instrumentenbeschreibung

### 3.2.1 Modellsystematik und Instrumentenstruktur

Als Ergebnis des Entwicklungsprozesses entstand ein Fragen- bzw. Audit-Katalog zur Erfassung systematischer Konzepte, Strukturen und Prozesse zur Förderung des Humankapitals, also Maßnahmen zur Förderung der intellektuellen, motivationalen und integrativen Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemäß der Definition des Human Capital Clubs. Das vollständige Instrument findet sich in Anhang A. Das Instrument mit insgesamt 132 Items weist folgende Struktur auf:

- 6 Fragen zu Unternehmensstammdaten (Unternehmen, Projektverantwortlicher, Rechtsform usw.)
- 88 Fragen zu den Kernthemen des Humankapitals bilden den Kern des Instruments
- 25 Fragen zu Personalkennziffern der Unternehmen
- 8 Fragen zur Rechnungslegung und zum wirtschaftlichen Erfolg
- 5 Fragen zu Produktinnovationen

Die Fragen zu den Kernthemen des Humankapitals umfasste folgende Themenbereiche:

- **Personalplanung und -auswahl:** Fragen zur systematischen Nachfolgeplanung, zur Systematik der Personalplanung, Bearbeitung des Personalmarktes, Maßnahmen zur Steigerung und Sichtbarmachung der Arbeitsplatzqualität im Sinne des Employer Branding, Einsatz von Auswahlverfahren usw. (4 Items)
- **Personalentwicklung:** Fragen unter anderem zum Einsatz strukturierter Mitarbeitergespräche, Einsatz von Entwicklungsplänen, Umsetzung systematischer Potenzialanalysen, Weiterbildungen für Fach- und Sozialkompetenzen und deren organisatorische Ausgestaltung, weitergehende Maßnahmen zur Entwicklungsförderung wie Jobrotations, klare Formulierung von Karrierewegen, Explizierung von Beförderungskriterien, der systematischen Bewertung der Personalentwicklungsmaßnahmen bis zur Messung des Wertschöpfungsbeitrags von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Erfassung von Investitionen im Bereich Personalentwicklung (28 Items)
- **Compensation & Benefits:** Fragen zum Gehaltssystem sowie variablen Bestandteilen und deren Bemessungsgrundlage, den Einsatz regelmäßiger branchen-/marktbezogener Gehaltsvergleiche, die Einbindung freiwilliger Zusatzleistungen, Beteiligungsoptionen der Mitarbeiter an Unternehmensergebnis und Unternehmenskapital sowie weitere Leistungen des Unternehmens (10 Items)
- **Personalmanagement:** Fragen bzw. Indikatoren vor allem zur Existenz einer speziellen Personal-Strategie, hierarchischen Ansiedlung des HR-Managements, systematischen Einbindung des Personalbereichs in wichtige Entscheidungen, Verhältnis von Mitarbeitern im strategischen Personal-Management zur Gesamtmitarbeiterzahl, zur Verknüpfung zwischen Unternehmensleitlinien und Personalstrategie und -zielen sowie zur Formulierung messbarer Ziele für den Personalbereich (7 Items)
- **Unternehmenswerte:** Fragen zu ausdrücklich formulierten Unternehmenswerten, Maßnahmen zu deren Beachtung durch Führungskräfte und Mitarbeitern, den Einsatz abgeleiteter Führungsleitlinien und Instrumente zu deren nachhaltigen Umsetzung (3 Items)
- **Führung:** Fragen zu formulierten Führungsleitlinien, Maßnahmen, die die Beachtung dieser Führungsleitlinien unterstützen, individuelle Entwicklungsunterstützung für Führungskräfte, systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen, systematische Vorgesetztenbeurteilungen, Wirksamkeit von systematischer Führungskräftebeurteilung in Gehalt und Beförderung, Umsetzung von Zielvereinbarungsgesprächen mit Führungskräften (10 Items)
- **Kommunikation und Information:** Fragen zu Regelmäßigkeit von Informationen des Top-Managements zur Geschäftslage und Zielen des Unternehmens, definierten Kommunikationsregeln und Systeme zu deren Nachhaltigkeits-sicherung (2 Items)
- **Change Management:** Fragen zur Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen, Einsatz und Regelmäßigkeit von Mitarbeiter-



befragungen als Analyseinstrument, Nachhaltigkeit der aufbauenden Umsetzungsprozesse, dem Management von Veränderungsprozessen, deren organisatorische und strukturelle Ausgestaltung und schließlich der Gewichtung im Unternehmensleitbild (7 Items)

- **Engagement und Bindung:** Fragen zur systematischen Erhebung des Mitarbeiterengagements und der Fluktuation sowie Steuerung der Mitarbeiterbindung (1 Item)
- **Arbeitsplatzverantwortung:** Fragen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in konjunkturschwachen Phasen (2 Items)
- **Work-Life-Balance:** Fragen zu flexiblen Arbeits- und Zeitmodellen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (2 Items)
- **Gesundheitsförderung:** Fragen zu Leitlinien zur Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz, gezielten Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit, Maßnahmen der psychosozialen Betreuung, Strukturen der medizinischen Gesundheitsförderung, Einsatz von gesundheitsförderlichen Freizeiteinrichtungen (5 Items)
- **Chancengleichheit und Diversity-Management:** Fragen zur Förderung der Chancengleichheit, Einsatz eines Leitbilds zur kulturellen Vielfalt bzw. ausdrückliche Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung, Maßnahmen zur Beachtung dieser Werte und Richtlinien (4 Items)
- **Demografie:** Fragen zur Berücksichtigung der demografischen Entwicklung sowie spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3 Items)

Zu allen Indikatoren konnten die befragten Unternehmen ergänzende Systeme, Strukturen und Maßnahmen darstellen, die in den Katalogen nicht vorgegeben waren.

### 3.2.2 Erfassung der Ausprägung von Humanpotenzial fördernden Konzepten, Strukturen und Prozessen

Im Rahmen des Fragebogens erfolgte die Erfassung des Humankapitals sowohl mit kategorialen als auch numerischen Fragen. Die **kategorialen Fragen** erfassten, ob ein bestimmtes HR-Instrument bzw. HR-Konzept in dem jeweiligen Unternehmen vorhanden bzw. in welcher Ausprägung es implementiert war. Zu unterscheiden waren dabei die Ebene der Frage (z. B. „Führt Ihr Unternehmen systematisch Potenzialanalysen durch?“) sowie die für jede kategoriale Frage vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (z. B. „Nein“; „Ja, für Top-Management“; „Ja, für mittlere und untere Führungskräfte“; „Ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter“; „Ja, für alle Mitarbeiter“). Im Folgenden werden die Fragen selbst als **Items** und die Antwortvorgaben als **Antwortkategorien** bezeichnet.

Insgesamt umfasste der verwendete Fragebogen 74 kategoriale Items zur Erfassung des Humanvermögens, denen jeweils zwei bis elf Antwortkategorien zugeordnet sind. Typischerweise folgen die Antwortkategorien folgender Struktur:

- **Antwortkategorie „Nein“:** Die Nein-Kategorie erfasste, dass das jeweilige HR-Instrument bzw. HR-Konzept in dem betreffenden Unternehmen nicht vorhanden war. Für diese Antwortkategorie bestand in der Regel auch die Möglichkeit, im Rahmen eines Freitext-Feldes eine Begründung für das Fehlen des Instrumentes/Konzeptes abzugeben.
- **Antwortkategorien zur Erfassung der Implementierungstiefe:** Diese Antwortkategorien erfassten, in welcher Tiefe ein Instrument/Konzept strukturell implementiert wurde (z. B. für ausgewählte oder für alle Mitarbeiter) bzw. in welcher Form das Instrument/Konzept vorlag (z. B. welche Bemessungsgrundlage für variable Gehaltsbestandteile besteht).
- **Antwortkategorie „Sonstige“:** Zur Ergänzung der vorgegebenen Antwortkategorien enthielten eine Reihe von Items zusätzlich eine „Sonstige“-Kategorie, mit der in Form eines Freitextes weitere Formen der Implementierung beschrieben werden konnten.

### 3.2.3 Messtheoretische Überlegungen zur Erfassung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges

Die Messung von unternehmerischem Erfolg stellt einen zentralen Baustein in der Forschung zum strategischen Management oder auch der Forschung zur Arbeits- und Organisationspsychologie dar (vgl. Glaser et al., 2007; Pennig et al., 2006; Pennig und Vogt, 2008).

In methodischer Hinsicht werden in der Erfolgsmessung üblicherweise zwei alternative Messansätze unterschieden. Einerseits kann wirtschaftlicher Erfolg anhand verfügbarer Finanzkennzahlen erfasst werden. Objektive Erfolgsmaße stammen dabei häufig aus Jahresabschlüssen.

Andererseits kann wirtschaftlicher Erfolg aber auch anhand von Einschätzungen seitens des Managements erhoben werden. Bilanzabgeleitete und subjektive Erfolgsmaße (Management-Einschätzungen) sind gleichermaßen mit Vor- und Nachteilen verbunden (vgl. und Ramanujam, 1987; Wolf, 2000). Es kann also nicht a priori von einer Überlegenheit einer Messung auf der Grundlage objektiver Kennzahlen aus dem Jahresabschluss oder dem Controlling ausgegangen werden.

Ein wesentliches Problem subjektiver Erfolgsmaße liegt in der Selektivität und Verzerrung der menschlichen Wahrnehmung. Psychologische Studien zeigen, dass menschliche Einschätzungen aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungsmuster verzerrt sein können und nur zu Teilen mit den objektiven Daten übereinstimmen (Woodside und Wilson, 2002; Lilly, Porter und Meo, 2003).

Aus forschungsökonomischen Erwägungen werden jedoch subjektive Einschätzungen zur Messung von wirtschaftlichem Erfolg häufig erhoben, da diese Form der Messung auch Vorteile gegenüber den objektiven Indikatoren haben.

Bachmann (2007) nennt dazu folgende Gründe:

- Management-Einschätzungen können aufgrund der Mitberücksichtigung von Erfahrungen, Ressourcen, Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Erfolgs gehaltvoller sein, da ein größerer inhaltlicher Bereich abgedeckt wird.

- In vielen Betrieben ist die Bereitschaft objektive Erfolgsdaten offenzulegen gering bzw. sind die abgefragten Daten häufig vertraulich und werden nicht an Externe kommuniziert.
- Objektive Performancedaten spiegeln nicht zwingend die finanzielle Gesundheit des Unternehmens wieder, insbesondere da sie in der Regel die Vergangenheit abbilden und keine zukünftigen Potenziale beinhalten. Zudem können bilanztechnische Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. Abschreibungen) die Ergebnisse beeinflussen.
- Finanzielle Performancedaten sind über verschiedene Unternehmen, Branchen und Ländern nicht zwingend miteinander vergleichbar.
- Subjektive Leistungsmaße fragen meistens nach der Unternehmensleistung relativ zu den Wettbewerbern, objektive Daten hingegen sind absolut und müssen über Branchenbenchmarks relativiert werden.

### **3.2.4 Empirische Untersuchungen zur Äquivalenz subjektiver und objektiver Erfolgsmaße**

Die Studie von Dess und Robinson (1984) untersuchte zum einen die Beziehung zwischen selbstberichteten (subjektiven) und objektiven Maßen der Gesamtkapitalrendite (ROA) und des Umsatzwachstums und zum zweiten die Beziehung zwischen objektiven und subjektiven Maßen zum ROA, dem Umsatzwachstum und einem globalen Erfolgsmaß. Berechnet wurde sowohl die Interrater-Reliabilität als auch die konvergente Validität zwischen den Maßen, wobei starke positive Zusammenhänge zwischen den objektiven und subjektiven Erfolgsmaßen feststellbar waren.

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch Covin, Slevin und Schultz (1994) und Dawes (1999). In beiden Untersuchungen waren unter anderem die Replikation und Erweiterung der Befunde zu den starken positiven Zusammenhängen zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsmaßen forschungsleitende Ziele. In beiden Untersuchungen wurden substantielle positive Zusammenhänge zwischen den objektiven und subjektiven Erfolgsmaßen festgestellt.

### **3.2.5 Fazit zur Abbildung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs**

Es ist zu schließen, dass subjektive Maße eher anfällig sind für Verzerrungen aufgrund begrenzter kognitiver Informationsverarbeitungskapazitäten oder motivationaler Einflüsse (z. B. *Good-Will-Biases*). Finanzkennzahlen hingegen sind frei von diesen Effekten. Dafür sind die meisten allerdings in ihrer Aussagekraft bezüglich des Unternehmenserfolgs aufgrund ihrer zeitlichen Begrenzung und Gestaltbarkeit eingeschränkt (z. B. durch verschiedene Abschreibungsmodelle und Wahlrechte). Sie stellen Momentaufnahmen des Unternehmens dar und ermöglichen dahingehend Verzerrungen, dass sie bilanziellen Einmaleffekten unterliegen. Beide Herangehensweisen zur Messung des unternehmerischen Erfolges haben also methodische Nachteile, die durch die statistische Kombination der objektiven und subjektiven Erfolgsmaße kompensiert werden sollen und so einen validen Erfolgsindex bilden.

Als Kriterium des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs wurden in dieser Studie daher sowohl bilanzierte Finanzkennzahlen als auch aggregierte Management einschätzungen des Unternehmenserfolgs berücksichtigt.

## 4 Anwendung und Eichung des Instruments anhand einer Unternehmensstichprobe

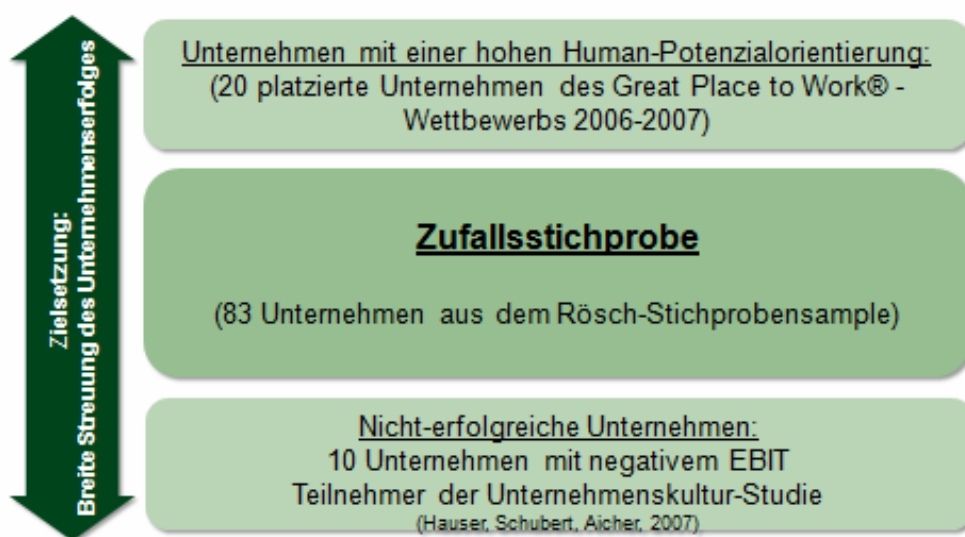
### 4.1 Auswahl der Unternehmen

Das wesentliche Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, diejenigen humanpotenzialförderlichen Instrumentarien zu identifizieren, die substantiell zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen. Als „Werttreiber“ wurden dabei HR-Konzepte und -instrumente verstanden, die signifikant häufiger von wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen eingesetzt werden als von wirtschaftlich weniger erfolgreichen Unternehmen. Im Hinblick auf eine realistische Stichprobengröße zielte das Stichprobendesign daher auf eine möglichst hohe Streuung der Untersuchungsteilnehmer bzgl. des wirtschaftlichen Erfolges. Die Repräsentativität der Teilnehmer in Bezug auf Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgrößen war sekundär.

Um diesen Anspruch zu realisieren, wurde ein dreiteiliges Stichprobenmodell gewählt, innerhalb dessen eine zufallsgesteuerte Unternehmensauswahl als Vergleichsgruppe rekrutiert werden konnte. Vor dem Hintergrund der analyseseitig notwendigen Extremgruppenvergleiche wurden darüber hinaus Unternehmen in die Stichprobe aufgenommen, die nachweislich über eine hohe Humanvermögensorientierung verfügen. Diese Unternehmen wurden aus dem Kontext der Great Place to Work® Benchmarkstudie in die Stichprobe aufgenommen.

Um die Trennschärfe auch für wirtschaftlich kritische Unternehmen sicherzustellen, wurde auf ausgewählte Teilnehmer der Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement“ (Hauser, Schubert und Aicher, 2007) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zurückgegriffen.

Abb. 4.1 zeigt die Zusammensetzung der analysierten Stichprobe von insgesamt 113 Unternehmen (nach Datenbereinigung).



**Abb. 4.1** Zusammensetzung der realisierten Stichprobe anhand des dreistufigen Verfahrens

Im Folgenden werden die drei Teile der Stichprobe näher beschrieben.

#### **4.1.1 Unternehmensauswahl der Zufallsstichprobe**

Die Grundgesamtheit der Zufallsstichprobe umfasste alle Unternehmen in Deutschland (3.426.612)<sup>4</sup> mit mindestens 20 Mitarbeitern.

Aus dieser Grundgesamtheit wurden nach dem Rösch-Telefonstichprobenverfahren (Rösch, 2004) 1.300 Unternehmen zufällig ausgewählt. Diese 1.300 Unternehmen stellen als Brutto-Stichprobe eine repräsentative Auswahl von Unternehmen in Deutschland dar und dienen auf der Basis ihrer öffentlich verfügbaren Kennzahlen zur finanziellen Performance als Vergleichsgruppe bzgl. der Humanressourcenorientierung und der zu erhebenden finanziellen Performance.

#### **4.1.2 Auswahl von Unternehmen des Great Place to Work-Wettbewerbs**

Zur Sicherstellung der Berücksichtigung einer nachgewiesenermaßen hohen Humanvermögensorientierung und zur Erhöhung der Streuung innerhalb der realisierten Stichprobe, wurden weitere 100 Unternehmen aus den Siegerlisten des Wettbewerbs Great Place to Work® (GPW) der Jahre 2006 und 2007 in die Teilnehmergewinnung aufgenommen. Nach dem GPW-Auditing verfügen diese Unternehmen über eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur und Humanressourcenorientierung und dienen innerhalb der Analyse als positive Vergleichsgruppe.

#### **4.1.3 Unternehmen mit kritischen finanziellen Performanceindikatoren**

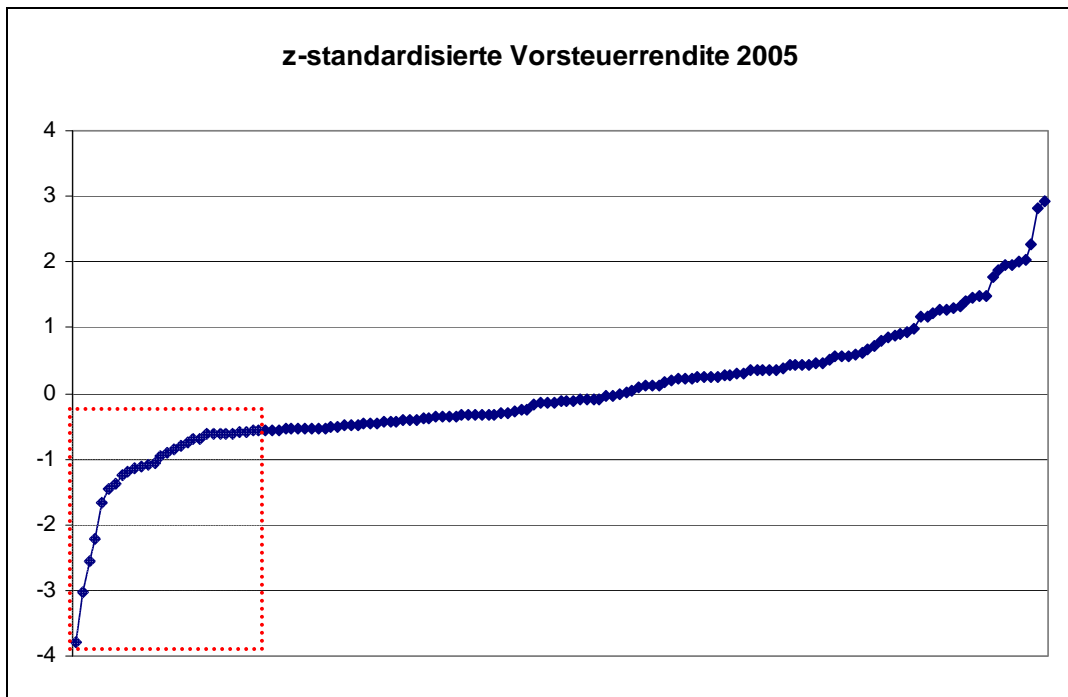
Um Extremgruppenvergleiche sicherzustellen und bei den Werttreiberanalysen eine möglichst hohe Varianz zu erzielen, wurden weitere 50 Unternehmen aus der Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ (Kulturstudie; Hauser et al., 2007) in die dritte Brutto-Stichprobenstufe aufgenommen.

In dieser Studie wurden als so genannte „harte“, objektive Finanzkennzahlen der EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*) und der Umsatz für die Jahre 2003 bis 2005 erhoben. Für die Selektion der angestrebten Brutto-Stichprobe von 50 Unternehmen mit kritischen finanziellen Performanceindikatoren wurden lediglich der aktuellste EBIT und Umsatz aus dem Jahr 2005 berücksichtigt. Im Hinblick auf die Abhängigkeit des EBIT vom Umsatz und der jeweiligen Branche (vgl. Kapitel 5.7), wurde als Selektionskriterium der am Umsatz relativierte EBIT (sog. EBIT-Marge) berechnet und innerhalb der berücksichtigten Branchen z-standardisiert. Für die dritte Brutto-Stichprobenstufe wurden anschließend die 50 Unternehmen mit der niedrigsten standardisierten EBIT-Marge ausgewählt.

Die Verteilung dieser Erfolgskennzahlen im gesamten Teilnehmerfeld der Kulturstudie (Anzahl der Unternehmen), von denen die unterdurchschnittliche finanzielle Performance ausschlaggebend war, zeigt die folgende Abbildung. Aus dem rot umrahmten Bereich von Abbildung 4.2 (wirtschaftlich nicht erfolgreiche Unternehmen) konnten Unternehmen zur Teilnahme gewonnen werden.

---

<sup>4</sup> Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden (2007)



**Abb. 4.2** Z-standardisierte Vorsteuerrendite 2005 der teilnehmenden Unternehmen der Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiter Engagement in den Unternehmen in Deutschland“ (BMAS)

#### 4.1.4 Zielgruppe der Unternehmensansprache und Teilnahmemotivation

Innerhalb der beschriebenen drei Stufen wurde eine heterogene Brutto-Stichprobe von insgesamt 1.450 Unternehmen postalisch angeschrieben.

Die für die Bruttostichprobe ausgewählten Unternehmen erhielten eine Einladungsbroschüre mit Informationen zum Forschungsprojekt, ausführliche Studienunterlagen und ein Antwortfax, um sich verbindlich zur Teilnahme anzumelden.

700 der angeschriebenen Unternehmen der Brutto-Stichprobe wurden, nach einem Zufallsverfahren gesteuert, telefonisch kontaktiert und bezüglich der Teilnahme informiert und beraten. Insgesamt konnte eine Netto-Stichprobe von 126 Unternehmen realisiert werden.

Das Instrument richtete sich, zur Abfrage der HR-Konzepte und Instrumente, des Unternehmenserfolges und weiterer relevanter Rahmenparameter, an den/die Personalverantwortliche/n (Geschäftsführer, Vorstand, Personalleiter, etc.) in den teilnehmenden Unternehmen. Diese Schlüsselpersonen wurden in der Phase der Teilnahmegewinnung persönlich gezielt angesprochen und informiert. Bereits bei der schriftlichen, verbindlichen Anmeldung wurde die jeweilige Funktion des zu Befragenden und die entsprechenden Kontaktdaten erhoben. Zusätzlich wurden die Teilnehmer der Befragung zu Beginn des Fragebogens um die Angabe ihrer Kontaktdaten, der Mitarbeiterzahl und der jeweiligen Funktion im Unternehmen befragt. Durch

dieses Vorgehen sollte sichergestellt werden, dass der Fragebogen nur von den qualifizierten adressierten Personen ausgefüllt wurde. Die Teilnahme war für die befragten Unternehmen kostenlos. Zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft wurde den Unternehmen ein detaillierter Ergebnisbericht und ein Benchmark im Teilnehmerfeld zugesagt.

#### **4.1.5 Zeitraum der Untersuchung**

Die Rekrutierungsphase der teilnehmenden Unternehmen erstreckte sich über einen Zeitraum von zwei Monaten (01.08.2007 - 30.09.2007). Im unmittelbaren Anschluss an die Teilnehmergewinnung wurde den verbindlich angemeldeten Unternehmen der Zugangslink zur Befragung und ein einleitendes Anschreiben per Mail zugesandt.

Im Rahmen des Anschreibens wurden die Unternehmen, auf Grund der hohen Komplexität des Fragebogens, darauf hingewiesen, dass sie zwei Monate (01.10.2007 - 01.12.2007) zur Bearbeitung und Beendigung des Fragebogens Zeit haben. Die Feldphase wurde am 01.12.2008 um 0:00 Uhr beendet.

## **4.2 Umsetzung als Onlinebefragung**

Zur Erhebung der Humanvermögensorientierung in den teilnehmenden Unternehmen wurde das entsprechende Instrument als Online-Befragung programmiert. Die Entscheidung für eine Online-Befragung wurde aus folgenden Gründen getroffen:

- Die erhobenen Daten sind auf dem Server sofort verfügbar, dies erhöht die Geschwindigkeit des gesamten Forschungsprozesses,
- der Online-Fragebogen vereinfacht die Handhabung, ohne die hohe Komplexität des Gesamtinstrumentes zu reduzieren,
- die manuelle Erfassung von Papier-Fragebögen entfällt, Erfassungsfehler können somit ausgeschlossen werden,
- der Befragte entscheidet, wann und wo er die Zeit für das Interview erübrigen kann (zielgruppengerecht).

In der Programmierung wurde sichergestellt, dass der Fragebogen mit unterschiedlichen Betriebssystemen sowie Browserfabrikaten und -versionen problemlos bearbeitet werden kann. Nach einem internen Testlauf wurde das Instrument innerhalb einer Befragungssoftware auf den Servern des Auftragnehmers hinterlegt.

Den teilnehmenden Unternehmen wurde, im Anschluss an ihre verbindliche Anmeldung, eine individuell generierte Internetadresse übermittelt, die zur eigentlichen Befragung führte. Zur Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit wurden optisch hervorgehobene Schaltflächen zur Navigation im Instrument und vordefinierte Eingabefelder (offene Antwortkategorien, Angabe von Kennzahlen usw.) genutzt.

Des Weiteren wurde, auf Grund der Komplexität des Instrumentes und der zu erwartenden Bearbeitungszeit, die Option implementiert, die Beantwortung zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen. Der Fragebogen wurde

erst als beendet angesehen, nachdem der Teilnehmer dies auf der letzten Seite ausdrücklich bestätigt hatte.

### **4.3 Branchen und Größenklassen der zu analysierenden Stichprobe**

Im Zuge der realisierten Stichprobe wurden Personalinstrumente und -konzepte abgefragt, die in der Summe die Humanvermögensorientierung für insgesamt 157.707 Mitarbeiter abbilden.

Das kleinste Unternehmen beschäftigt 18 Mitarbeiter, das größte Unternehmen beschäftigt 12.735 Mitarbeiter.

Der Median bzgl. der Mitarbeiterzahl liegt bei 470, die durchschnittliche Mitarbeiterzahl pro befragtem Unternehmen ist 1.396.

Die Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen wurde zunächst auf der Basis der Wirtschaftszweigklassifikation der Europäischen Union (NACE) kodiert. Die Zuordnung ergab aufgrund der Stichprobengröße aber mehrere Kategorien mit weniger als fünf Unternehmen, d. h. das Klassifikationssystem erweist sich als zu fein und damit ungeeignet für die weiteren Analysen. Aus diesem Grund wurden für die Auswertungen die Untersuchungsteilnehmer nach dem Schwerpunkt Ihres wirtschaftlichen Tätigkeitsfeldes drei Kernbranchen (Handel & Konsum, produzierendes Gewerbe und Dienstleistungen) zugeordnet. Die Zuordnung ergibt folgende Verteilung:

- 19 Unternehmen im Bereich Handel & Konsum (17 %)
- 36 Unternehmen im Bereich produzierendes Gewerbe (32 %)
- 54 Unternehmen im Bereich Dienstleistungen (48 %)

Vier weitere Unternehmen (4 %) konnten den drei Kernbranchen nicht zugeordnet werden, diese bilden eine weitere Kategorie „Sonstige“. Es handelte sich dabei um zwei Unternehmen aus dem Gesundheitswesen sowie zwei Unternehmen im öffentlichen Besitz.

Tabelle 4.1 zeigt die Verteilung der Mitarbeiteranzahl in der bereinigten Stichprobe von 113 Unternehmen (siehe Kapitel 4.4). Diesbezüglich zeigte sich, dass in der Stichprobe große Unternehmen überrepräsentiert sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass große Unternehmen tendenziell über ein stärker ausgeprägtes strukturelles Instrumentarium im Bereich HR-Management verfügen, wie es in dieser Studie erhoben wird. Die Ergebnisse der Studie sollten daher auf Klein- und Kleinst-Unternehmen (unter 100 Mitarbeiter) nur mit Vorbehalt generalisiert werden.



**Tab. 4.1** Verteilung der Mitarbeiteranzahl in der bereinigten Stichprobe

| Anzahl Mitarbeiter        | Häufigkeit | Anteil |
|---------------------------|------------|--------|
| unter 100 Mitarbeiter     | 14         | 12,4 % |
| 100-249 Mitarbeiter       | 28         | 24,8 % |
| 250-499 Mitarbeiter       | 16         | 14,2 % |
| 500-999 Mitarbeiter       | 20         | 17,7 % |
| 1000-3999 Mitarbeiter     | 25         | 22,1 % |
| 4000 und mehr Mitarbeiter | 10         | 8,8 %  |
| Gesamt                    | 113        | 100 %  |

#### 4.4 Plausibilitätskontrolle und Datenbereinigung

Zur Bereinigung des Brutto-Datensatzes von 126 Unternehmen wurden zunächst Unternehmen identifiziert, die eine überdurchschnittlich hohe Anzahl fehlender Werte aufweisen. Insgesamt wurden dabei 13 Unternehmen ausgeschlossen, die 35 % und mehr fehlende Werte aufweisen (d. h. der Fragebogen wurde nur zu maximal 65 % fertig gestellt). In der Stichprobe verblieben somit 113 Unternehmen.

Für diese Unternehmen wurden weitere Datenbereinigungen vorgenommen:

- **Korrektur von Eingabefehlern:** In Rücksprache mit den Teilnehmern bzw. nach Recherche in öffentlich zugänglichen Sekundärquellen (Informationsdatenbank GENIOS, veröffentlichte Bilanzen, Angaben auf Unternehmens-Homepage) wurden Eingabefehler bei den numerischen Items korrigiert (z. B. Angaben in Euro statt Mio. Euro). Unplausible, aber nicht nachprüfbar Angaben wurden als fehlend umkodiert.
- **Definition fehlender Werte der kategorialen Items:** Kategoriale Items mit dem in Kapitel 3.2.2 beschriebenen typischen Muster an Antwortkategorien („Nein“-Kategorie, verschiedene Umsetzungsformen/Implementierungsstufen von HR-Konzepten/-Instrumenten, „Sonstige“-Kategorie) wurden für einzelne Teilnehmer dann als fehlend umkodiert, wenn keine Antwortkategorie angekreuzt wurde. Dieser Umkodierung liegt die Überlegung zugrunde, dass sowohl das Fehlen des jeweiligen HR-Konzeptes/-Instrumentes (über die „Nein“-Kategorie) als auch eine beliebige Umsetzung (über die vorgegebenen Antwortkategorien bzw. die „Sonstige“-Kategorie) durch die Antwortkategorien abgedeckt sind. Das Fehlen einer Angabe lässt sich demnach so interpretieren, dass das betreffende Item entweder zwar gesehen, aber nicht beantwortet wurde, oder aber übersehen worden ist. Entsprechend wurden Items als fehlend betrachtet, bei denen logisch widersprechende Antwortkategorien angegeben wurden (z. B. wenn das Gehaltsniveau im Branchenvergleich gleichzeitig als durchschnittlich und überdurchschnittlich angegeben wurde (Item 38)).

- **Bereinigung von kategorialen Items mit ordinalen Antwortkategorien:** Die angestrebten Dummy-Regressionen (siehe Kapitel 4.8) erfordern prinzipiell unabhängige Prädiktoren (keine Multikollinearität). Teilweise beinhalten die Items ordinale Antwortkategorien, beispielsweise umfasst Item 21 („Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Bewertung des Nutzens der Personalentwicklungsmaßnahmen?“) folgende Antwortkategorien:
  - o „nein, keine systematische Bewertung“
  - o „ja, ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert“
  - o „ja, alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert“

Sofern ein Teilnehmer hier die Antwortkategorien B) und C) angegeben hat (weil die Evaluation aller Personalentwicklungsmaßnahmen die Evaluation ausgewählter Maßnahmen logisch beinhaltet)<sup>5</sup>, wurde für die Auswertung die Antwortkategorie B) als nicht angegeben gewertet. Auf diese Weise umfasst die Gruppe derjenigen, die mit der Antwortkategorie B) in die Analyse eingehen, lediglich Unternehmen, die tatsächlich nur ausgewählte (und nicht alle) Personalentwicklungsmaßnahmen evaluieren. Entsprechende Bereinigungen wurden für alle Items mit ordinalen Antwortkategorien vorgenommen.

Aus diesem Schritt der Datenbereinigung folgt, dass ordinale Informationen, beispielsweise über unterschiedliche Implementierungstiefen, grundsätzlich nicht genutzt wurden. Vielmehr wurde für alle Items die jeweilige Antwortkategorie für sich betrachtet. Dem potenziellen Informationsverlust auf der einen Seite steht dabei der Vorteil eines für alle Items durchgängigen Vorgehens gegenüber.

- **Bereinigung von logisch abhängigen Items:** Eine Reihe von Items weist eine logische Abhängigkeit zu dem vorausgehenden Item auf. So lautet beispielsweise Item 59 „Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Vorgesetztenbeurteilung?“, Item 60 bezieht sich auf die Konsequenzen der systematischen Vorgesetztenbeurteilung: „Sind die Ergebnisse der systematischen Führungskräftebeurteilung in Ihrem Unternehmen gehalts- oder beförderungsrelevant?“. Unternehmen, die bei Item 59 angaben, dass sie keine systematische Vorgesetztenbeurteilung implementiert haben, wurden von der Analyse des Items 60 ausgeschlossen. Eine analoge Bereinigung wurde für folgende Items vorgenommen: Item 9 (logisch abhängig von Item 8), Item 34/35/36 (alle Item 33), Item 38 (Item 37), Item 54 (Item 53), Item 68 (Item 67) und Item 85 (Item 84).

---

<sup>5</sup> Aus technischen Gründen wurden alle Fragen des Online-Fragebogens so programmiert, dass jeweils mehrere Antwortkategorien gewählt werden konnten. Bezüglich der Mehrheit der Fragen ist dieses Vorgehen aufgrund der voneinander unabhängigen Antwortkategorien ohnehin notwendig gewesen, die restlichen Fragen wurden wie dargestellt im Nachhinein bereinigt. Die Teilnehmer wurden im Rahmen der Ausfüllanweisungen nicht explizit auf die Möglichkeit von Mehrfach-Antworten hingewiesen, allerdings zeigt die Analyse der Rohdaten keine Hinweise auf einen substanziellen Anteil an Teilnehmern, bei denen es bezüglich der Nutzung von Mehrfach-Antworten zu Missverständnissen gekommen ist. Dies gilt sowohl für logisch unabhängige Antwortkategorien als auch für ordinale Antwortkategorien, bei denen die mehrfache Nennung von Antwortkategorien unplausibel ist.

## 4.5 Fragencodierung für weitergehende Analysen

Abschnitt 3.2.2 beschreibt die im Instrument eingesetzten **Fragen** (bzw. Items) zur Erhebung von Personal-Instrumenten, Strukturen und Konzepten in Form von kategorialen Variablen (z. B. „Führt Ihr Unternehmen systematisch Potenzialanalysen durch?“ mit den Antwortkategorien „Nein“; „Ja, für Top-Management“; „Ja, für mittlere und untere Führungskräfte“; „Ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter“; „Ja, für alle Mitarbeiter“).

Eine Reihe von Fragen erhielten zusätzlich eine „Sonstige“-Antwortkategorie, mit der in Form eines Freitextes weitere Formen der Implementierung beschrieben werden können. Die Möglichkeit zur Begründung von fehlenden Instrumenten/Konzepten sowie zur Beschreibung alternativer, nicht vorgegebener Formen der Implementierung wurden von den Untersuchungsteilnehmern so selten genutzt, dass eine sinnvolle Kategorisierung nicht möglich war. Im Rahmen der weiteren Auswertungen wurden diese Angaben daher nicht weiter berücksichtigt.

Die kategorialen Items umfassen sowohl Items mit Mehrfach-Antworten (z. B. wenn mehrere Formen der Implementierung eines Instrumentes/Konzeptes parallel möglich sind) als auch Items, bei denen logisch nur eine Antwortkategorie der Vorgaben zutreffen kann (z. B. wenn Durchführungsintervalle erfasst werden). Aus diesem Grund wurden die Teilnehmer-Angaben Dummy-kodiert, d. h. jede Antwortkategorie wird repräsentiert durch eine Indikatorvariable. Diese Indikatorvariablen können den Wert 0 (= Antwortkategorie nicht gewählt) oder 1 (= Antwortkategorie gewählt) annehmen. Für die Auswertung werden die kategorialen Items, die in dem Datensatz durch  $n$  Indikatorvariablen repräsentiert sind, als **nominalskaliert** betrachtet.

Neben den kategorialen Items wurde das Humankapital zusätzlich durch 14 **numerische Fragen** erhoben, mit denen quantitative Informationen zu relevanten Aspekten erfasst werden. Hierzu zählen beispielsweise die durchschnittlichen Weiterbildungstage für verschiedene Mitarbeitergruppen oder der Anteil des Weiterbildungsbudgets am Gesamtumsatz des Unternehmens. Im Hinblick auf eine konsistente Benennung werden diese Fragen im Folgenden ebenfalls als **Items** bezeichnet und für die Auswertung als **metrische Variablen** auf dem Verhältnis-Skalenniveau betrachtet.

## 4.6 Strukturierung der Indikatoren in Werttreiberbereiche

Wie oben beschrieben, wird jede Antwortkategorie der kategorialen Items durch eine Indikatorvariable repräsentiert. Der Datensatz beinhaltet allein für die Erfassung des Humanvermögens 395 Variablen, darunter die 14 numerischen Items sowie 381 Indikatorvariablen zur Abbildung der 74 kategorialen Items. Insgesamt umfasst der Datensatz somit erheblich mehr Variablen als Untersuchungsteilnehmer, sodass für die Auswertung ein stufenweises Verfahren zur Reduktion der Prädiktoren indiziert ist (faktorenanalytische Datenreduktionsverfahren erfordern mindestens so viele Beobachtungen wie berücksichtigte Variablen). Im ersten Schritt wurde deswegen eine thematische Gruppierung der Items zur Erfassung des Humankapitals vorgenommen. Die Gruppierung wurde dabei auf der Basis von Expertenbeurteilungen sowie im Hinblick auf die bei der Konstruktion angestrebte Strukturierung vorgenommen. Tabelle 4.2 gibt einen Überblick über die Zuordnung dieser Items zu 14 Themenbereichen.

**Tab. 4.2** Thematische Zuordnungen der Fragebogen-Items

| Personalplanung & -auswahl   |
|--|
| 1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische, mittel- und langfristige Planung von Maßnahmen, die erforderlich sind, damit das richtige Personal auch in mittlerer und fernerer Zukunft zur Verfügung steht? |
| 2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur systematischen Bearbeitung des Personalmarktes?  |
| 3. Setzt Ihr Unternehmen über Bewerbungsgespräche hinaus systematische Auswahlverfahren wie Assessment-Center, psychografische Testverfahren oder Audits zur Eignungsdiagnose ein?                                 |
| 4. Wie hoch ist etwa der Anteil der während der Probezeit ausgeschiedenen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (in Prozent, bezogen auf alle Neueinstellungen in den letzten 24 Monaten)*                             |
| Personalentwicklung  |
| 5. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig (mindestens jährlich) strukturierte Mitarbeitergespräche durchgeführt?   |
| 6. Werden für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens individuelle Entwicklungspläne, z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erstellt?  |
| 7. Erfolgt die Planung des Weiterbildungsangebotes Ihres Unternehmens aufgrund einer internen Bedarfsanalyse?  |
| 8. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Datenbank bzw. eine übersichtliche und systematische Zusammenstellung der vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter?  |
| 9. Wozu nutzt Ihr Unternehmen diese Datenbank?   |
| 10. Führt Ihr Unternehmen systematisch Potenzialanalysen durch?  |
| 11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?   |
| 12. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Sozialkompetenzen (z. B. Kommunikationstraining, Gesprächsführung, Präsentation)?  |
| 13. Gibt es Personalentwicklungsprogramme, die speziell für die Anforderungen bestimmter Mitarbeitergruppen Ihres Unternehmens entwickelt und umgesetzt sind?  |
| 14. Wird für Mitarbeiter Ihres Unternehmens gezielt die Entwicklung von Kompetenzen gefördert, die über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinausgehen (Multiskilling)?  |
| 15. Kann in Ihrem Unternehmen systematisch Jobrotation in Anspruch genommen werden (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmens)?   |
| 16. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Karrierewege?   |
| 17. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar festgelegte Beförderungskriterien?   |
| 18. Existiert in Ihrem Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung?  |
| 19. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen von Fachkräften/Experten in Ihrem Unternehmen (in Prozent der internen Besetzungen)? *   |
| 20. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen von Führungskräften in Ihrem Unternehmen (in Prozent der internen Besetzungen)? *  |
| 21. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Bewertung des Nutzens der Perso-   |

---

Personalentwicklungsmaßnahmen?

---

22. Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen überprüft? Wenn ja, durch wen?
- 
23. Wird der monetäre Nutzen bzw. der Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen identifiziert?
- 
24. Wie hoch ist das Weiterbildungsbudget in Ihrem Unternehmen (in Prozent des Gesamtumsatzes)?\*
- 
25. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Euro)?\*
- 
26. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Führungskraft in Ihrem Unternehmen (in Euro)?\*
- 
27. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für das Top-Management pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?\*
- 
28. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für mittlere und untere Führungskräfte pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?\*
- 
29. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Fachkräfte/Experten bzw. ausgewählte Mitarbeiter pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?\*
- 
30. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für alle Mitarbeitergruppen (inkl. Führungskräfte, Fachexperten) pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?\*
- 
31. Wie viele Weiterbildungstage erhalten Mitarbeiter der größten Berufsgruppe durchschnittlich für berufliche Weiterbildung pro Jahr (in Tagen)?\*
- 
32. Wie viele Weiterbildungstage erhalten Mitarbeiter über 50 Jahre durchschnittlich für berufliche Weiterbildung pro Jahr (in Tagen)?\*
- 

#### Compensation & Benefits

---

33. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?
- 
34. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für das Top Management?
- 
35. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Führungskräfte?
- 
36. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Mitarbeiter?
- 
37. Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßig branchen-/marktbezogene Gehaltsvergleiche statt?
- 
38. Wie liegen die Gehälter Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?
- 
39. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens freiwillige Zusatzleistungen?
- 
40. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis?
- 
41. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmenskapital?
- 
42. Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine angemessene Aufwandsentschädigung von Praktikanten?
- 

#### Personalmanagement

---

43. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im Bereich Personal zur Gesamtmitarbeiterzahl (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?\*
- 
44. Auf welcher Hierarchieebene Ihres Unternehmens ist die Leitung des Personalbereichs (Human Resource) angesiedelt?
-

---

45. Werden in Ihrem Unternehmen Experten aus dem Bereich Personal systematisch in wichtige Entscheidungen einbezogen?

---

46. Existiert in Ihrem Unternehmen eine spezielle Personal-Strategie?

---

47. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im strategischen Personal-Management zur Gesamtmitarbeiterzahl (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?\*

---

48. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Verknüpfung zwischen Unternehmensleitlinien und Personalstrategie und -zielen?

---

49. Formuliert Ihr Unternehmen eigene messbare Ziele für den Personalbereich?

---

#### Unternehmenswerte

---

50. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Unternehmenswerte (bzw. Unternehmensleitlinien oder ein Leitbild)?

---

51. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Mitarbeiter unterstützen?

---

52. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?

---

#### Führung

---

53. Bestehen in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Führungsleitlinien?

---

54. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Führungsleitlinien durch die Führungskräfte unterstützen?

---

55. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine individuelle Entwicklungsunterstützung für Führungskräfte (Coaching o. a.)?

---

56. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für Nachwuchskräfte an?

---

57. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für mittleres Management an?

---

58. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für das Topmanagement an?

---

59. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Vorgesetztenbeurteilung?

---

60. Sind die Ergebnisse der systematischen Führungskräftebeurteilung in Ihrem Unternehmen gehalts- oder beförderungsrelevant?

---

61. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften durchgeführt?

---

62. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern durchgeführt?

---

#### Kommunikation & Information

---

63. Gibt es in Ihrem Unternehmen regelmäßige Informationen des Top-Managements zur Geschäftslage und Zielen des Unternehmens an alle Mitarbeiter?

---

64. Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Kommunikationsregeln bzw. -abläufe zur Information der Mitarbeiter über laufende Managemententscheidungen?

---

#### Change Management

---

65. Verfolgt Ihr Unternehmen eine bestimmte Linie bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen?

---

---

66. Welche Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen gibt es in Ihrem Unternehmen?

---

67. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?

---

68. Besteht in Ihrem Unternehmen ein definierter Umsetzungsprozess zur Sicherstellung einer hohen Nachhaltigkeit bei Mitarbeiterbefragungen?

---

69. Wie ist das Management bzw. der Umgang mit Innovationen in Ihrem Unternehmen geregelt?

---

70. Gibt es institutionalisierte Strukturen und Systeme zum Management von Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen?

---

71. Hat Ihr Unternehmen spezielle Verfahren oder Angebote zur Handhabung auftretender Konflikte?

---

#### Mitarbeiterbindung

---

72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?

---

#### Arbeitsplatzverantwortung

---

73. Gibt es in Ihrem Unternehmen Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in konjunkturschwachen Phasen?

---

74. Wendet Ihr Unternehmen sozialverträgliche Lösungen an bei Restrukturierungen/ Entlassungen?

---

#### Work-Life-Balance

---

75. Hat Ihr Unternehmen spezielle Arbeits- und Zeitmodelle zur Vereinbarung von Familie und Beruf?

---

76. Schafft Ihr Unternehmen für die Mitarbeiter die Flexibilität, ihre Arbeit mit ihrem Privatleben zu vereinbaren?

---

#### Gesundheitsförderung

---

77. Ist die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?

---

78. Werden in Ihrem Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit umgesetzt?

---

79. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der psychosozialen Betreuung für Mitarbeiter?

---

80. Gibt es in Ihrem Unternehmen ständige medizinische Programme/Gesundheitsförderung?

---

81. Hält Ihr Unternehmen besondere gesundheitsförderliche Freizeiteinrichtungen vor?

---

#### Chancengleichheit & Diversity

---

82. Ist die Förderung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?

---

83. Formuliert und kommuniziert Ihr Unternehmen in einem Leitbild die kulturelle Vielfalt als Chance?

---

84. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrückliche Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung?

---

85. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?

---

## Demografie

86. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die demografische Entwicklung?
- 
87. Orientiert sich die Personalplanung Ihres Unternehmens an der Verknappung der Humanressourcen?
- 
88. Existieren in Ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter?
- 

\* *Numerische Items.*

Die einzelnen Antwortkategorien der kategorialen Items können dem Anhang A entnommen werden.

## 4.7 Operationalisierung des Unternehmenserfolges

Gemäß der messtheoretischen Überlegungen (siehe Abschnitt 3.2.3) wurde der wirtschaftliche Erfolg der Untersuchungsteilnehmer in zwei Formen erhoben. Zum einen wurden bilanzierte wirtschaftliche Kennzahlen (z. B. EBIT, Umsatz) erfasst, wobei hier jeweils die Jahre 2004 bis 2006 berücksichtigt wurden. Im Hinblick auf die allgemeinen Probleme der Veränderungsmessung (z. B. Interpretation von nicht-monotonen Verläufen, vgl. z. B. Tent und Stelzl, 1993, S. 170ff.) wurden für die Auswertungen jedoch nur die aktuellsten Zahlen verwendet. In Bezug auf die bilanzierten Finanzkennziffern erfolgte somit eine Querschnittsbetrachtung, wobei diese als metrische Variablen auf dem Intervall-Skalenniveau aufgefasst wurden.

Neben den bilanzierten Finanzkennziffern wurden aggregierte Managementeinschätzungen zur Umsatzentwicklung und allgemeinen Gewinnentwicklung erhoben (vgl. hierzu Kapitel 4.2.5 und Bachmann, 2007). Diese Aspekte wurden von den Teilnehmern auf einer fünfstufigen Rating-Skala mit den Endpunkten „stark unterdurchschnittlich“ und „stark überdurchschnittlich“ bewertet (vgl. Anhang A). Die Bewertung sollte dabei in Relation zum Branchendurchschnitt bzw. zu vergleichbaren Organisationen erfolgen und wurde für das folgende Jahr bzw. dem Durchschnitt der letzten drei Jahre differenziert erhoben. Management-Einschätzungen zur Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation, Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur Innovationskraft des Unternehmens wurden als alternative Erfolgsgrößen zur Validierung des Modells eingebunden. Gemäß dem gängigen Vorgehen wurden die Rating-Skalen als intervallskaliert betrachtet.

Die aggregierte Managementeinschätzung repräsentiert den Mittelwert aus der Bewertung (von 1 = "stark unterdurchschnittlich" über 3 = „durchschnittlich“ bis 5 = "stark überdurchschnittlich") der Umsatz- und allgemeinen Gewinnentwicklung im Branchenvergleich für die letzten drei Jahre bzw. für das folgende Jahr. Dieser Index erweist sich als eindimensional (61 % Varianzaufklärung durch einen Generalfaktor) und intern konsistent (Cronbach's alpha = 0,78). Für die weitere Auswertung wurde der Index z-standardisiert.

Als objektive Indikatoren des Unternehmenserfolges wurden der EBIT sowie der Umsatz berücksichtigt. Ertragslage und Umsatzhöhe sind typischerweise substantiell korreliert, was anhand der verfügbaren Daten auch in der vorliegenden Stichprobe bestätigt werden kann. Bereinigt um zwei Ausreißer korrelieren EBIT und Umsatz mit



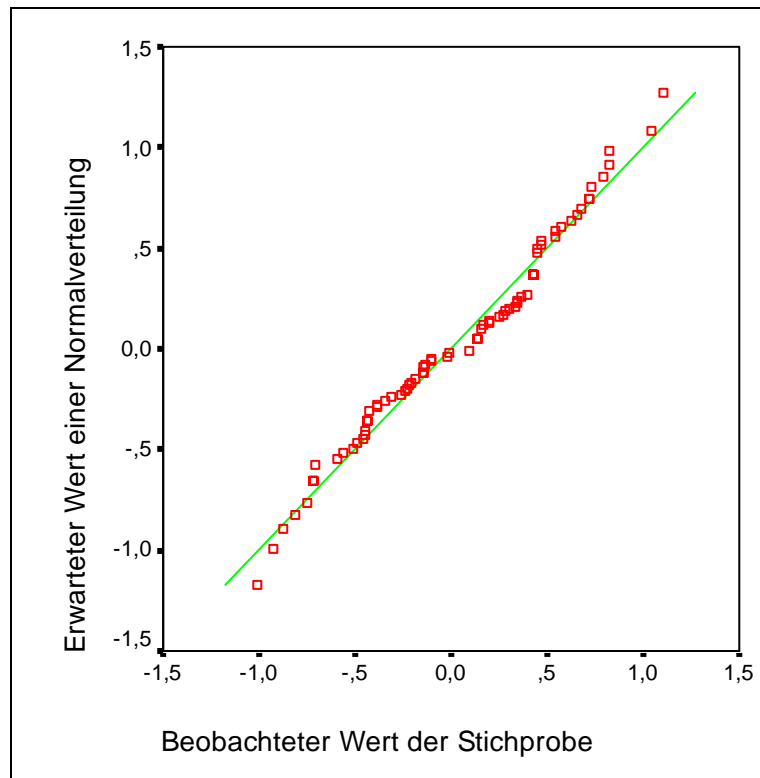
$r = 0,71$  ( $p < 0,001$ ). Zur Vermeidung von Verzerrungen wurde daher der EBIT als abhängige Variable am Umsatz standardisiert. Zur Vervollständigung des nutzbaren Datensatzes wurden darüber hinaus verfügbare Informationen über Ertrag und Umsatz aus der öffentlich zugänglichen Informationsdatenbank GENIOS recherchiert bzw. regressionsanalytisch auf der Basis der aggregierten Managementeinschätzung zum Unternehmenserfolg vorhergesagt und in die bestehenden Daten integriert.

Eine differenzierte Betrachtung des umsatzrelativierten EBIT zeigt anhand eines non-parametrischen Kruskal-Wallis-Test signifikante Unterschiede zwischen den differenzierten Kernbranchen ( $\chi^2(3) = 10,41$ ;  $p < 0,05$ ). Der umsatzrelativierte EBIT schwankt dabei von 1,3 % (Dienstleistungsbranche) bis 10,7 % (verarbeitendes Gewerbe). Aufgrund dieser deutlichen Niveauunterschiede wurde der umsatzrelativierte EBIT für die weiteren Analysen innerhalb der drei berücksichtigten Kernbranchen – d. h. anhand des branchenspezifischen Mittelwerts bzw. der branchenspezifischen Streuung – z-standardisiert.

Für die weitere Auswertung wurde als Maß für den Unternehmenserfolg der Mittelwert aus der aggregierten Managementeinschätzung (Umsatz- und Gewinnentwicklung) und dem standardisierten EBIT gebildet. Dieses Vorgehen fand bereits in der Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ (Hauser et al., 2007) Anwendung. Dieser integrierte „Unternehmenserfolgs-Index“ dient der Kompensation evtl. aufgetretener Einmal-Effekte in den erhobenen Finanzkennzahlen.

Setzt man die aggregierte Managementeinschätzung und die bilanzierten Erfolgskennzahlen in Beziehung, korrelieren diese signifikant mit  $r = 0,41$  ( $p < 0,01$ ).

Im Hinblick auf eine möglichst hohe Konsistenz wurde der Unternehmenserfolg bereinigt um sechs Extremwerte, die jeweils mindestens 2,3 Standardabweichungen vom Mittelwert entfernt liegen. Wie in Abb. 4.3 anhand eines Quartil-Plots dargestellt, weichen die beobachteten Werte des Unternehmenserfolges nur unwesentlich von den erwarteten Werten bei perfekter Normalverteilung ab.



**Abb. 4.3** Quartils-Plot des Unternehmenserfolges

## 4.8 Auswertungsstrategie

Wie oben beschrieben, übersteigt die Anzahl der erfassten Variablen die Anzahl der Untersuchungsteilnehmer, sodass die Auswertung in einem Schritt methodisch nicht möglich ist. Aus diesem Grund erfolgt eine mehrstufige Analyse nach folgendem Ansatz:

1. Identifikation der Themenfelder, die signifikant Varianz des wirtschaftlichen Erfolges aufklären. Im Rahmen dieses Schrittes werden alle Themenfelder (Personalplanung, Personalentwicklung, Vergütung, Gesundheitsförderung...) regressionsanalytisch in ihrem Einfluss auf den Unternehmenserfolgs-Index geprüft. Es gehen in die Folgeanalysen nur die Variablen aus Themenfeldern ein, die einen signifikanten Einfluss zeigen.
2. Identifikation der Antwortkategorien der kategorialen Items, die innerhalb der in Schritt 1 selektierten Themenfelder signifikant zwischen den wirtschaftlich erfolgreichsten und schlechtesten Unternehmen in der Stichprobe unterscheiden.
3. Identifikation der numerischen Items, die innerhalb der in Schritt 1 selektierten Themenfelder signifikant zwischen den wirtschaftlich erfolgreichsten und schlechtesten Unternehmen in der Stichprobe unterscheiden.
4. Selektion der signifikanten Antwortkategorien der kategorialen Items bzw. der signifikanten numerischen Items gemäß Schritt 2 und 3.
5. Regression des wirtschaftlichen Erfolges auf die in Schritt 4 ausgewählten Prädiktoren.

Das konkrete statistische Vorgehen wird im Folgenden näher beschrieben. Im Anschluss wird zur Verdeutlichung noch einmal die unterschiedliche Datenbasis der verschiedenen Auswertungsschritte erläutert.

#### **4.8.1 Identifikation der werttreibenden Themenfelder**

Zur Identifikation der werttreibenden Themenfelder wurden jeweils separate OLS-Regressionen des wirtschaftlichen Erfolges auf alle numerischen und kategorialen Items eines Themenfeldes berechnet (vgl. z. B. Bortz, 1999, S. 471ff.). Die kategorialen Items sind dabei repräsentiert durch die Indikatorvariablen ihrer Antwortkategorien, wobei zur Definition einer eindeutigen Referenz die „Nein“-Antwortkategorie nicht in die Regression aufgenommen wurde. Die resultierenden Regressionsgewichte lassen sich daher als Maß für den Anstieg des wirtschaftlichen Erfolges gegenüber einem Unternehmen interpretieren, das keines der berücksichtigten HR-Instrumente/-Konzepte umsetzt sowie den Wert Null bei numerischen Items aufweist.

Die Regressionen wurden als schrittweise Regressionen durchgeführt, bei der nur diejenigen Prädiktoren sukzessive in die Regressionsgleichung aufgenommen werden, die mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha < 5\%$  zu einer signifikant höheren Varianzaufklärung beitragen. Fehlende Werte wurden durch den Mittelwert der jeweiligen Variablen ersetzt. Die einzelnen Themenfelder wurden dann als Werttreiber aufgefasst, wenn das zugehörige Regressionsmodell mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha < 5\%$  signifikant Varianz des wirtschaftlichen Erfolges aufklärt.

#### **4.8.2 Identifikation der Werttreiber unter den kategorialen Items**

Zur Identifikation der Werttreiber innerhalb der zuvor selektierten Themenfelder wurden zunächst die Unternehmen anhand des kombinierten Unternehmenserfolgs-Index (siehe hierzu Kapitel 3.2.5) in drei identisch große Gruppen aufgeteilt, d. h. die Stichprobe wurde gedrittelt. Für die Analyse wurden nur die wirtschaftlich erfolgreichsten 33 % der Stichprobe (im Folgenden „beste Unternehmen“) sowie die 33 % wirtschaftlich am wenigsten erfolgreichen Unternehmen der Stichprobe (im Folgenden „schlechteste Unternehmen“) berücksichtigt.

Zur Analyse wurde zunächst jede Antwortkategorie der kategorialen Items 2 x 2 - kreuztabelliert. Folgende Unterscheidungen wurden dabei berücksichtigt:

- Antwortkategorie wurde angegeben vs. Antwortkategorie wurde nicht angegeben
- Unternehmen gehört zu den besten 33 % vs. Unternehmen gehört zu den schlechtesten 33 % der Stichprobe

Zur Identifikation der Werttreiber wurden auf der Basis der Kreuztabellen Chi<sup>2</sup>- bzw. exakte Fisher-Tests berechnet (vgl. z. B. Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber, 2006; Fleiss, Levin und Paik, 2003). Beide Tests überprüfen, ob die zwei berücksichtigten nominalen Unterscheidungsmerkmale statistisch unabhängig voneinander sind. Der exakte Fisher-Test ist nach gängigen Empfehlungen dem asymptotischen Chi<sup>2</sup>-Test bei Kreuztabellen vorzuziehen, die insgesamt  $N < 20$  Fälle bzw. die Zellen mit erwarteten Häufigkeiten  $n < 5$  Fälle aufweisen.

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem jeweiligen HR-Instrument/-Konzept und dem wirtschaftlichen Erfolg wurde bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha <$

5 % angenommen. Aufgrund des explorativen Charakters wurden die Chi<sup>2</sup>- bzw. exakten Fisher-Tests durchgängig zweiseitig berechnet. Diesem Vorgehen liegt unter anderem die Überlegung zugrunde, dass innerhalb der Antwortkategorien eines Items Kompensationseffekte auftreten können. So lautet beispielsweise das Item 67: „Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?“. Die Kreuztabelle ergibt dabei einerseits, dass die schlechtesten Unternehmen signifikant häufiger als die besten Unternehmen Mitarbeiterbefragungen „seltener als alle drei Jahre bzw. anlassbezogen“ durchführen. Andererseits ergibt die Analyse, dass die besten Unternehmen signifikant häufiger Mitarbeiterbefragungen „mindestens jährlich“ durchführen. Hier zeigt sich, dass erst die Berücksichtigung aller Antwortkategorien eines Items eine Aussage darüber erlaubt, ob die Ergebnisse die Generalhypothese – die Implementierung der erfassten HR-Instrumente/-Konzepte trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei – stützt oder dieser widerspricht.

#### 4.8.3 Identifikation der Werttreiber unter den numerischen Items

Das Vorgehen zur Identifikation der Werttreiber unter den numerischen Items basiert analog auf der oben skizzierten Unterscheidung zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen in der Stichprobe. Für die Analyse wurde ebenfalls auf ein nicht-parametrisches Verfahren zugegriffen, sodass keine Annahmen über die zugrundeliegende Verteilung getroffen werden mussten.

Berechnet wurden für jedes numerische Item Wilcoxon-Tests zur Prüfung von Mittelwertsunterschieden zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen der Stichprobe (vgl. z. B. Diehl und Arbinger, 1992). Getestet wurde jeweils zweiseitig mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $\alpha < 5\%$ .

#### 4.8.4 Übergreifende Regressionsanalyse

Zur Abschätzung der Prognosefähigkeit der in den vorauslaufenden Auswertungen selektierten signifikanten Antwortkategorien bzw. signifikanten numerischen Items wurde eine Regression des wirtschaftlichen Erfolges (kombinierter Unternehmenserfolgs-Index) auf diese Prädiktoren berechnet. Die Analyse wurde als OLS-Regression mit dem vollständigen Prädiktorensatz durchgeführt. Fehlende Werte wurden erneut durch den Mittelwert der jeweiligen Variablen ersetzt.

#### 4.8.5 Datenbasis der verschiedenen Auswertungsschritte

Die Datenbasis für die Identifikation der relevanten Werttreiber-Bereiche (Auswertungsschritt 1) ist die vollständige Stichprobe von 113 Unternehmen, da bei den zugrundeliegenden Regressionsanalysen die fehlenden Werte aus technischen Gründen durch den Mittelwert der jeweiligen Variable ersetzt wurden<sup>6</sup>.

Die in Auswertungsschritt 2 bzw. 3 beschriebenen Analysen zur Identifikation der Werttreiber unter den kategorialen bzw. numerischen Items basieren auf einer redu-

---

<sup>6</sup> Dieses Vorgehen wurde gewählt, da eine Beschränkung auf Fälle mit vollständigen Daten (*listwise deletion*) zu einer erheblichen Stichprobenreduktion geführt hätte. Eine paarweise Behandlung der fehlenden Werte (*pairwise deletion*), bei der die Analyse auf der Basis der bivariaten Korrelationen durchgeführt werden, war ebenfalls nicht möglich, da die zugrundeliegende Korrelationsmatrix bei einzelnen Themenbereichen nicht positiv definit ist.

zierten Stichprobe der 33 % wirtschaftlich erfolgreichsten und 33 % wirtschaftlich am wenigsten erfolgreichen Unternehmen der ursprünglichen Teilnehmer. Der zur Differenzierung genutzte kombinierte Unternehmenserfolgs-Index lag allerdings nur für 91 Teilnehmer vor, sodass in diese Analysen grundsätzlich  $2 \times 30 = 60$  Unternehmen eingehen. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um angesichts der insgesamt relativ niedrigen Stichprobengröße eine höhere Teststärke durch den Extremgruppenvergleich zu erreichen.

Der Fokus der in Auswertungsschritt 5 beschriebenen Regressionsanalyse basiert auf der multivariaten Betrachtung der zuvor identifizierten Werttreiber und insbesondere auf der Frage, ob mit diesem Set insgesamt signifikant Varianz des Erfolgskriteriums aufgeklärt werden kann. Aus diesem Grund basieren die Analysen prinzipiell wiederum auf dem vollständigen Datensatz. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurden allerdings nur Unternehmen in die Analysen aufgenommen, für die der kombinierte Unternehmenserfolgs-Index als abhängige Variable berechnet werden konnte. Fehlende Werte der Prädiktoren wurden aus technischen Gründen ebenfalls durch den jeweiligen Mittelwert ersetzt, sodass die Datenbasis hier 91 Unternehmen beträgt.

## 5 Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden zunächst ausgewählte deskriptive Ergebnisse der Untersuchungsvariablen dargestellt. Im Anschluss werden die Resultate der wichtigsten Analysen des vorliegenden Datensatzes beschrieben.

### 5.1 Ausgewählte deskriptive Ergebnisse

Tabelle 5.1 gibt einen Überblick über deskriptive Ergebnisse der numerischen Items aus dem Bereich des Humanvermögens. Deskriptive Ergebnisse der kategorialen Items werden in Anhang B dargestellt.

**Tab. 5.1** Deskriptive Ergebnisse der numerischen Items zur Erfassung des Humanvermögens

|   | N   | Minimum | Maximum | Mittelwert | Std-abw. |
|---|-----|---------|---------|------------|----------|
| 4. Wie hoch ist etwa der Anteil der während der Probezeit ausgeschiedenen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (in Prozent, bezogen auf alle Neueinstellungen in den letzten 24 Monaten) | 103 | 0,0     | 30,0    | 4,2        | 5,7      |
| 19. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzten von Fachkräfte/Experten in Ihrem Unternehmen (Anteil der internen Besetzungen in Prozent)?                       | 106 | 0,0     | 100,0   | 45,5       | 29,1     |
| 20. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzten für Führungskräfte in Ihrem Unternehmen (Anteil der internen Besetzungen in Prozent)?                            | 106 | 0,0     | 100,0   | 57,6       | 30,4     |
| 24. Wie hoch ist das Weiterbildungsbudget in Ihrem Unternehmen (in Prozent des Gesamtumsatzes)?   | 79  | 0,0     | 12,0    | 1,3        | 2,0      |
| 25. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (Vollzeit-äquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Euro)?   | 95  | 50,0    | 8000,0  | 1204,1     | 1188,3   |
| 26. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Führungskraft in Ihrem Unternehmen (in Euro)?   | 81  | 0,0     | 10000,0 | 1925,1     | 1727,7   |
| 27. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für das Top-Management pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?  | 61  | 1,0     | 20,0    | 5,6        | 3,6      |
| 28. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für mittlere und untere Führungskräfte pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?  | 63  | 1,0     | 16,0    | 5,1        | 3,1      |

|  | N   | Minimum | Maximum | Mittelwert | Std.abw. |
|--|-----|---------|---------|------------|----------|
| 29. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Fachkräfte/Experten bzw. ausgewählte Mitarbeiter pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?             | 68  | 1,0     | 15,0    | 5,0        | 3,0      |
| 30. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für alle Mitarbeitergruppen (inkl. Führungskräfte, Fachexperten) pro Person und Jahr investiert (in Tagen)? | 75  | 1,0     | 20,0    | 4,4        | 2,9      |
| 31. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter der größten Berufsgruppe pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                         | 94  | 0,0     | 20,5    | 4,3        | 3,4      |
| 32. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter über 50 Jahre pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                                    | 88  | 0,0     | 11,0    | 3,4        | 2,6      |
| 43. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im Bereich Personal zu Gesamt Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?                            | 107 | 0,2     | 9,0     | 1,7        | 1,3      |
| 47. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im strategischen Personal-Management zur Gesamtmitarbeiterzahl (in Prozent)?   | 97  | 0,0     | 4,0     | 0,5        | 0,7      |

\* N = Anzahl gültiger Fälle; Std.abw. = Standardabweichung.

Die deskriptiven Ergebnisse der numerischen Items zur Erfassung des Humanvermögens veranschaulichen die große Bandbreite der untersuchten Unternehmen im Hinblick auf die abgefragten Aspekte. Analog zeigt die folgende Tabelle 5.2 die deutliche Varianz bezüglich der wirtschaftlichen Kennziffern. Die Angaben beziehen sich auf die jeweils aktuellsten verfügbaren Zahlen aus dem Zeitraum 2004 bis 2006.

**Tab. 5.2** Deskriptive Ergebnisse der jeweils aktuellsten wirtschaftlichen Kennziffern aus dem Zeitraum 2004 bis 2006 (alle Angaben in Mio. Euro)

| Kennziffer (jeweils aktuellstes Jahr)     | N  | Minimum | Maximum | Mittelwert | Std.abw. |
|---|----|---------|---------|------------|----------|
| 91. Cash Flow aus operativen Aktivitäten  | 37 | -226,0  | 2490,0  | 106,8      | 417,8    |
| 92. Cash Flow aus Investitionstätigkeiten | 34 | -2447,0 | 141,0   | -75,3      | 423,0    |
| 93. Umsatz                                | 82 | 2,1     | 37245,0 | 1034,1     | 4301,9   |
| 94. EBIT**                                | 69 | -437,0  | 210,8   | 22,2       | 81,2     |
| 95. EBITA**                               | 41 | -439,0  | 606,0   | 59,6       | 165,8    |

\* N = Anzahl gültiger Fälle; Std.abw. = Standardabweichung.

\*\* EBIT = Erträge vor Zinsen und Steuern; EBITA = Erträge vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen

Im Rahmen einer möglichst umfassenden Bewertung des Unternehmenserfolges wurde neben den bilanzierten Finanzkennziffern auch die aggregierte Management-einschätzung zu verschiedenen Indikatoren erhoben (vgl. Kap. 3.2.4.). Tabelle 5.3 gibt einen Überblick über die Mittelwerte, Standardabweichungen und Häufigkeitsverteilungen der Items, die in der vorliegenden Analyse berücksichtigt wurden.

**Tab. 5.3** Deskriptive Ergebnisse der aggregierten Managementeinschätzungen

|  | Mittelwert<br>(Std.Abw.) | Häufigkeitsverteilung (in Prozent) |                        |                  |                       |                             |
|--|--------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------|
|  |                          | Stark unter-durchschnittlich       | Unter-durchschnittlich | Durchschnittlich | Über-durchschnittlich | Stark über-durchschnittlich |
| <b>89. Wie bewerten Sie für Ihr Unternehmen folgende Kenngrößen im Durchschnitt der letzten drei Jahre verglichen mit dem Branchendurchschnitt bzw. mit vergleichbaren Organisationen?</b> |                          |                                    |                        |                  |                       |                             |
| - Umsatzentwicklung (N = 97)   | 3,79<br>(0,83)           | 1,0                                | 5,2                    | 24,7             | 51,5                  | 17,5                        |
| - Allgemeine Gewinnentwicklung (N = 96)  | 3,52<br>(0,82)           | 1,0                                | 9,4                    | 34,4             | 46,9                  | 8,3                         |
| - Mitarbeiterfluktuation (N = 101)   | 3,95<br>(0,95)           | 1,0                                | 6,9                    | 20,8             | 38,6                  | 32,7                        |
| - Mitarbeiterzufriedenheit (N = 99)  | 3,62<br>(0,71)           | 1,0                                | 2,0                    | 39,4             | 49,5                  | 8,1                         |
| - Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (N = 100)  | 3,96<br>(0,71)           | 1,0                                | 0,0                    | 21,0             | 58,0                  | 20,0                        |
| <b>90. Wie bewerten Sie für Ihr Unternehmen folgende Kenngrößen für das folgende Jahr verglichen mit dem Branchendurchschnitt bzw. mit vergleichbaren Organisationen?</b>                  |                          |                                    |                        |                  |                       |                             |
| - Umsatzentwicklung (N = 94)   | 3,71<br>(0,67)           | 1,1                                | 3,2                    | 24,5             | 66,0                  | 5,3                         |
| - Allgemeine Gewinnentwicklung (N = 92)  | 3,46<br>(0,76)           | 1,1                                | 8,7                    | 38,0             | 47,8                  | 4,3                         |
| - Mitarbeiterfluktuation (N = 101)   | 3,70<br>(0,92)           | 1,0                                | 6,9                    | 34,7             | 35,6                  | 21,8                        |
| - Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (N = 100)  | 3,91<br>(0,68)           | 1,0                                | 0,0                    | 22,0             | 61,0                  | 16,0                        |
| <b>96. Wie bewerten Sie das Ausmaß an Verbesserungen und Innovationen in Ihrer Organisation verglichen mit dem Branchendurchschnitt?</b>   |                          |                                    |                        |                  |                       |                             |



|   | Mittelwert<br>(Std.Abw.) | Häufigkeitsverteilung (in Prozent) |                       |                  |                      |                            |
|---|--------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------|----------------------|----------------------------|
|   |                          | Stark unterdurchschnittlich        | Unterdurchschnittlich | Durchschnittlich | Überdurchschnittlich | Stark überdurchschnittlich |
| - Verbesserungen und Innovationen (N = 106) | 2,20<br>(0,76)           | 14,2                               | 57,5                  | 23,6             | 3,8                  | 0,9                        |

## 5.2 Inferenzstatistische Ergebnisse

Im Folgenden werden die zentralen inferenzstatistischen Ergebnisse der Studie vorgestellt. Wie weiter oben beschrieben, wurden dabei folgende Auswertungsschritte umgesetzt:

1. Separate Regressionsanalysen mit allen Items eines Themenbereiches zur Vorselektion der Treiberbereiche.
2. Separate Chi<sup>2</sup>-/Fisher-Tests für alle Antwortkategorien der kategorialen (qualitativen) Items zur Identifikation einzelner Werttreiber, die signifikant zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen der Stichprobe unterscheiden.
3. Wilcoxon-Tests für alle numerischen Items zur Identifikation signifikanter Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen der Stichprobe.
4. Übergreifende Regressionsanalyse mit den identifizierten Werttreibern zur Bestimmung der Prognostizität des selektierten Prädiktorsets.

Die identifizierten Werttreiber werden überblicksartig in der Ergebnisdiskussion dargestellt (siehe Kapitel 6.1). Zur besseren Lesbarkeit der Tabellen werden auf dem 5 %-Niveau signifikante Analyseergebnisse fett dargestellt.

### 5.2.1 Analysen nach Themenbereichen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der nach Themenfeldern separat durchgeführten Regressionsanalysen beschrieben.

**Tab. 5.4** Schrittweise OLS-Regressionen nach Themenbereichen

|                               | Modellzusammenfassung |                |                      | ANOVA  |     |     |        |
|-------------------------------|-----------------------|----------------|----------------------|--------|-----|-----|--------|
|                               | R                     | R <sup>2</sup> | korr. R <sup>2</sup> | F      | df1 | df2 | Sig.   |
| Arbeitsplatzverantwortung     | 0,196                 | 0,038          | 0,030                | 4,426  | 1   | 111 | 0,038  |
| Chancengleichheit & Diversity | 0,279                 | 0,078          | 0,061                | 4,660  | 2   | 110 | 0,011  |
| Change Management             | 0,431                 | 0,186          | 0,164                | 8,307  | 3   | 109 | <0,001 |
| Compensation & Benefits       | 0,515                 | 0,265          | 0,231                | 7,726  | 5   | 107 | <0,001 |
| Demografie                    | 0,251                 | 0,063          | 0,055                | 7,461  | 1   | 111 | 0,007  |
| Führung                       | 0,327                 | 0,107          | 0,082                | 4,345  | 3   | 109 | 0,006  |
| Gesundheitsförderung          | 0,195                 | 0,038          | 0,029                | 4,377  | 1   | 111 | 0,039  |
| Kommunikation & Information   | 0,321                 | 0,103          | 0,086                | 6,296  | 2   | 110 | 0,003  |
| Mitarbeiterbindung            | 0,334                 | 0,112          | 0,104                | 13,958 | 1   | 111 | <0,001 |
| Personalentwicklung           | 0,419                 | 0,175          | 0,145                | 5,739  | 4   | 108 | <0,001 |
| Personalmanagement            | 0,230                 | 0,053          | 0,044                | 6,199  | 1   | 111 | 0,014  |
| Personalplanung & -auswahl    | 0,192                 | 0,037          | 0,028                | 4,264  | 1   | 111 | 0,041  |
| Unternehmenswerte*            | -                     | -              | -                    | -      | -   | -   | -      |
| Work-Life-Balance             | 0,315                 | 0,099          | 0,091                | 12,190 | 1   | 111 | 0,001  |

*Abhängige Variable = kombinierter Unternehmenserfolgs-Index (N = 113).*

*\* Keine signifikanten Prädiktoren.*

Tabelle 5.4 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der nach Themenbereichen separat durchgeführten Regressionsanalysen. Insgesamt erlauben 13 der 14 Regressionsmodelle eine signifikante Varianzaufklärung des kombinierten Unternehmenserfolgs-Index. Die aufgeklärte Varianz reicht dabei von 3 % bis 23 %. Die drei Items des Themenbereiches Unternehmenswerte klären keine signifikante Varianz auf, d. h. keine der 13 diesem Themenbereich zugeordneten Antwortkategorien erweist sich im Rahmen einer schrittweisen Regression als signifikanter Prädiktor. Hintergrund ist, dass auch unter den wirtschaftlich nicht erfolgreichen Unternehmen die deutliche Mehrzahl Unternehmenswerte formuliert und kommuniziert. Diese drei Items wurden daher von der weiteren Auswertung ausgeschlossen.

### 5.2.2 Identifikation der Werttreiber unter den kategorialen Items

Zur Identifikation der relevanten Werttreiber innerhalb der verbleibenden 13 Themenbereiche wurden für jede Antwortkategorie weitere Auswertungen vorgenommen. Hierzu wurden in Kontrastvergleichen die teilnehmenden Unternehmen anhand des kombinierten Unternehmenserfolgs-Index gedrittelt und die Häufigkeit der Nennungen separat für das oberste Drittel („beste Unternehmen“) und das unterste Drittel („schlechteste Unternehmen“) ausgezählt.

Die folgenden Tabellen zeigen die entsprechenden Kreuztabellen und die Ergebnisse der Chi<sup>2</sup>- bzw. exakten Fisher-Tests. Hierbei ist zu beachten, dass der Fisher-Test als exakter Test im Vergleich zu dem approximativen Chi<sup>2</sup>-Test keine Prüfgröße auf-

weist, sondern lediglich eine Auftretenswahrscheinlichkeit (= Signifikanz) des Stichprobenergebnisses. Wie beschrieben wurde der Fisher-Test bei Einzelvergleichen eingesetzt, die für mindestens eine Zelle ein Erwartungswert < 5 Unternehmen aufweisen. Diese Fälle sind an der Markierung „-“ in der Spalte „Chi<sup>2</sup>-Prüfgröße“ zu erkennen und weisen die exakte Signifikanz des Fisher-Tests in der Spalte „Sig.“ auf. Für alle anderen Einzelvergleiche werden die Prüfgröße und Signifikanz des Chi<sup>2</sup>-Tests dargestellt.

**Tab. 5.5** Personalplanung & -auswahl bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische, mittel- und langfristige Planung von Maßnahmen, die erforderlich sind, damit das richtige Personal auch in mittlerer und fernerer Zukunft zur Verfügung steht?</b> |                                      |                               |                             |              |
| - nein, keine weiter in die Zukunft gerichtete Planung  | 20 % (6/30)                          | 10 % (3/30)                   | -                           | 0,472        |
| - ja, für alle wichtigen Führungs- und Expertenpositionen   | 20 % (6/30)                          | 23 % (7/30)                   | 0,098                       | 0,754        |
| - ja, für alle Mitarbeitergruppen   | 23 % (7/30)                          | 40 % (12/30)                  | 1,926                       | 0,165        |
| - ja, in Verbindung mit der strategischen Unternehmensplanung   | 50 % (15/30)                         | 57 % (17/30)                  | 0,268                       | 0,605        |
| <b>2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur systematischen Bearbeitung des Personalmarktes?</b>  |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 13 % (4/30)                          | 7 % (2/30)                    | -                           | 0,671        |
| - ja, in Form einer regelmäßigen Zusammenarbeit mit Hoch-Schulen und anderen Bildungseinrichtungen (Angebot von Praktika, Ausbildung, Diplomarbeiten u.a.)  | 53 % (16/30)                         | 67 % (20/30)                  | 1,111                       | 0,292        |
| - ja, in Form einer regelmäßigen Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber in Schulen, auf Messen oder ähnlichen Veranstaltungen   | 60 % (18/30)                         | 63 % (19/30)                  | 0,071                       | 0,791        |
| - ja, in Form einer genauen Definition und einer gezielten und speziellen Ansprache unserer Zielgruppe  | 27 % (8/30)                          | 37 % (11/30)                  | 0,693                       | 0,405        |
| - ja, in Form einer regelmäßigen bzw. systematischen Ermittlung unseres Images bzw. unserer Attraktivität als Arbeitgeber   | 37 % (11/30)                         | 60 % (18/30)                  | 3,270                       | 0,071        |
| - ja, in Form einer ständigen Weiterentwicklung unserer Arbeitsplatzqualität mit Blick auf die für uns interessante Zielgruppe und die aktuellen Mitarbeiter  | <b>30 % (9/30)</b>                   | <b>57 % (17/30)</b>           | <b>4,344</b>                | <b>0,037</b> |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| - ja, in Form eines umfassenden Employer-Branding-Konzeptes aus Analyse, interner Weiterentwicklung der Arbeitsplatzattraktivität und externer Positionierung                              | 7 % (2/30)                           | 23 % (7/30)                   | -                           | 0,145 |
| <b>3. Setzt Ihr Unternehmen über Bewerbungsgespräche hinaus systematische Auswahlverfahren wie Assessment- Center, psychografische Testverfahren oder Audits zur Eignungsdiagnose ein?</b> |                                      |                               |                             |       |
| - Nein   | 53 % (16/30)                         | 37 % (11/30)                  | 1,684                       | 0,194 |
| - ja, für Top-Management   | 27 % (8/30)                          | 47 % (14/30)                  | 2,584                       | 0,108 |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte   | 27 % (8/30)                          | 43 % (13/30)                  | 1,832                       | 0,176 |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter   | 27 % (8/30)                          | 50 % (15/30)                  | 3,455                       | 0,063 |
| - ja, für alle Mitarbeiter   | 3 % (1/30)                           | 20 % (6/30)                   | -                           | 0,103 |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.5 zeigt die Kreuztabellierung für das Themenfeld Personalplanung & -auswahl. Hier zeigt sich, dass die besten Unternehmen signifikant häufiger als die schlechten Unternehmen die Arbeitsplatzqualität im Hinblick auf relevante Zielgruppen systematisch weiterentwickeln (Item 2).

**Tab. 5.6** Personalentwicklung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| <b>5. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig (mindestens jährlich) strukturierte Mitarbeitergespräche durchgeführt?</b>  |                                      |                               |                             |       |
| - Nein   | 10 % (3/30)                          | 7 % (2/30)                    | -                           | 1,000 |
| - ja, für Top-Management   | 83 % (25/30)                         | 80 % (24/30)                  | 0,111                       | 0,739 |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte   | 83 % (25/30)                         | 90 % (27/30)                  | -                           | 0,706 |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter   | 87 % (26/30)                         | 87 % (26/30)                  | -                           | 1,000 |
| - ja, für alle Mitarbeiter   | 80 % (24/30)                         | 77 % (23/30)                  | 0,098                       | 0,754 |
| <b>6. Werden für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens individuelle Entwicklungspläne; z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs; erstellt?</b>                                      |                                      |                               |                             |       |
| - Nein   | 23 % (7/30)                          | 10 % (3/30)                   | 1,920                       | 0,166 |
| - ja, für Top-Management   | 53 % (16/30)                         | 60 % (18/30)                  | 0,271                       | 0,602 |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte   | 57 % (17/30)                         | 77 % (23/30)                  | 2,700                       | 0,100 |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter   | 73 % (22/30)                         | 77 % (23/30)                  | 0,089                       | 0,766 |
| - ja, für alle Mitarbeiter   | 43 % (13/30)                         | 53 % (16/30)                  | 0,601                       | 0,438 |
| <b>7. Erfolgt die Planung des Weiterbildungsangebotes Ihres Unternehmens aufgrund einer internen Bedarfsanalyse?</b>   |                                      |                               |                             |       |
| - Nein   | 7 % (2/30)                           | 7 % (2/30)                    | -                           | 1,000 |
| - ja, Bedarfsanalyse erfolgt durch Vorgesetzte im Rahmen mind. jährlicher Mitarbeitergespräche   | 80 % (24/30)                         | 87 % (26/30)                  | 0,480                       | 0,488 |
| - ja, Bedarfsanalyse erfolgt durch eine spezielle Mitarbeiterbefragung   | 7 % (2/30)                           | 23 % (7/30)                   | -                           | 0,145 |
| - ja, Bedarf wird über den Vergleich eines vorgegebenen Kompetenzprofils mit den bestehenden Kompetenzen abgeleitet  | 40 % (12/30)                         | 40 % (12/30)                  | 0,000                       | 1,000 |
| - ja, Bedarf wird aus systematisch erhobenen Kundenbedürfnissen und Marktbefragungen und den sich daraus ergebenden Kompetenzanforderungen abgeleitet                            | 7 % (2/30)                           | 20 % (6/30)                   | -                           | 0,254 |
| <b>8. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Datenbank bzw. eine übersichtliche und systematische Zusammenstellung der vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter?</b> |                                      |                               |                             |       |
| - Nein   | 53 % (16/30)                         | 57 % (17/30)                  | 0,067                       | 0,795 |
| - ja, für Top-Management   | 33 % (10/30)                         | 30 % (9/30)                   | 0,077                       | 0,781 |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte  | 40 %                                 | (12/30)        | 33 %                          | (10/30)        | 0,287                       | 0,592        |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter  | 47 %                                 | (14/30)        | 40 %                          | (12/30)        | 0,271                       | 0,602        |
| - ja, für alle Mitarbeiter  | 33 %                                 | (10/30)        | 23 %                          | (7/30)         | 0,739                       | 0,390        |
| <b>9. Wozu nutzt Ihr Unternehmen diese Datenbank?</b>   |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - als Informationsquelle zum vorhandenen Know-how   | 79 %                                 | (11/14)        | 92 %                          | (12/13)        | -                           | 0,596        |
| - als Grundlage für Personalentscheidungen  | 64 %                                 | (9/14)         | 62 %                          | (8/13)         | -                           | 1,000        |
| - als Grundlage für Businessentscheidungen bspw. Annahme oder Ablehnung eines Projektes                       | 21 %                                 | (3/14)         | 46 %                          | (6/13)         | -                           | 0,236        |
| <b>10. Führt Ihr Unternehmen systematisch Potenzialanalysen durch?</b>  |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein  | 55 %                                 | (16/29)        | 43 %                          | (13/30)        | 0,827                       | 0,363        |
| - ja, für Top-Management  | 28 %                                 | (8/29)         | 23 %                          | (7/30)         | 0,141                       | 0,708        |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte  | 41 %                                 | (12/29)        | 47 %                          | (14/30)        | 0,167                       | 0,683        |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter  | 28 %                                 | (8/29)         | 43 %                          | (13/30)        | 1,595                       | 0,207        |
| - ja, für alle Mitarbeiter  | 10 %                                 | (3/29)         | 13 %                          | (4/30)         | -                           | 1,000        |
| <b>11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?</b> |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine Weiterbildungsangebote für Fachkompetenzen vorhanden**  | 0 %                                  | (0/30)         | 0 %                           | (0/30)         | -                           | -            |
| - nein, Angebote werden nicht regelmäßig, sondern anlass- oder einzelfallbezogen gemacht                      | <b>43 %</b>                          | <b>(13/30)</b> | <b>17 %</b>                   | <b>(5/30)</b>  | <b>5,079</b>                | <b>0,024</b> |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter                    | <b>57 %</b>                          | <b>(17/30)</b> | <b>83 %</b>                   | <b>(25/30)</b> | <b>5,079</b>                | <b>0,024</b> |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements                                  | <b>40 %</b>                          | <b>(12/30)</b> | <b>77 %</b>                   | <b>(23/30)</b> | <b>8,297</b>                | <b>0,004</b> |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements                                | <b>40 %</b>                          | <b>(12/30)</b> | <b>73 %</b>                   | <b>(22/30)</b> | <b>6,787</b>                | <b>0,009</b> |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements                                      | <b>27 %</b>                          | <b>(8/30)</b>  | <b>60 %</b>                   | <b>(18/30)</b> | <b>6,787</b>                | <b>0,009</b> |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| <b>12. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Sozialkompetenzen (z. B. Kommunikationstraining, Gesprächsführung, Präsentation)?</b>     |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine Weiterbildungsangebote für Sozialkompetenzen vorhanden   | 7 %                                  | (2/30)         | 0 %                           | (0/30)         | -                           | 0,492        |
| - nein, Angebote werden nicht regelmäßig, sondern anlass- oder einzel-fallbezogen gemacht  | 50 %                                 | (15/30)        | 37 %                          | (11/30)        | 1,086                       | 0,297        |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter   | 37 %                                 | (11/30)        | 53 %                          | (16/30)        | 1,684                       | 0,194        |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements   | 37 %                                 | (11/30)        | 57 %                          | (17/30)        | 2,411                       | 0,121        |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements   | <b>33 %</b>                          | <b>(10/30)</b> | <b>60 %</b>                   | <b>(18/30)</b> | <b>4,286</b>                | <b>0,038</b> |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements   | 20 %                                 | (6/30)         | 40 %                          | (12/30)        | 2,857                       | 0,091        |
| <b>13. Gibt es Personalentwicklungsprogramme, die speziell für die Anforderungen bestimmter Mitarbeitergruppen Ihres Unternehmens entwickelt und umgesetzt sind?</b>               |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein   | 20 %                                 | (6/30)         | 7 %                           | (2/30)         | -                           | 0,254        |
| - ja, für Spezialisten/Experten (ohne Führungsfunktion)  | 43 %                                 | (13/30)        | 60 %                          | (18/30)        | 1,669                       | 0,196        |
| - ja, für neue Mitarbeiter   | 37 %                                 | (11/30)        | 57 %                          | (17/30)        | 2,411                       | 0,121        |
| - ja, für Potenzialträger (z. B. im Rahmen eines Trainees oder Talentmanagement-Programms)   | 43 %                                 | (13/30)        | 60 %                          | (18/30)        | 1,669                       | 0,196        |
| <b>14. Wird für Mitarbeiter Ihres Unternehmens gezielt die Entwicklung von Kompetenzen gefördert, die über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinausgehen (Multiskilling)?</b> |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine gezielte Förderung   | 30 %                                 | (9/30)         | 10 %                          | (3/30)         | 3,750                       | 0,053        |
| - ja, über Job-Rotation (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmen)  | 30 %                                 | (9/30)         | 27 %                          | (8/30)         | 0,082                       | 0,774        |
| - ja, durch regelmäßigen Einsatz von Mitarbeitern in stellenübergreifenden Projekten   | 43 %                                 | (13/30)        | 50 %                          | (15/30)        | 0,268                       | 0,605        |
| - ja, durch Orientierung der Aus- und Weiterbildung an einem breiten Kompetenzprofil   | 43 %                                 | (13/30)        | 53 %                          | (16/30)        | 0,601                       | 0,438        |
| - ja, durch Auslandsentsendungen   | 23 %                                 | (7/30)         | 23 %                          | (7/30)         | 0,000                       | 1,000        |
| - ja, durch Austauschprogramme von Mitarbeitern in andere Branchen   | 3 %                                  | (1/30)         | 7 %                           | (2/30)         | -                           | 1,000        |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| <b>15. Kann in Ihrem Unternehmen systematisch Jobrotation in Anspruch genommen werden (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmens)?</b> |                                      |                               |                             |       |
| - nein, es besteht kein Anspruch  | 80 % (24/30)                         | 63 % (19/30)                  | 2,052                       | 0,152 |
| - ja, Anspruch besteht für alle Mitarbeiter   | 7 % (2/30)                           | 20 % (6/30)                   | -                           | 0,254 |
| - ja, Anspruch besteht für ausgewählte Mitarbeiter  | 10 % (3/30)                          | 17 % (5/30)                   | -                           | 0,706 |
| - ja, Anspruch besteht für alle Führungskräfte**  | 0 % (0/30)                           | 0 % (0/30)                    | -                           | -     |
| - ja, Anspruch besteht für ausgewählte Führungskräfte   | 3 % (1/30)                           | 3 % (1/30)                    | -                           | 1,000 |
| <b>16. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Karrierewege?</b>   |                                      |                               |                             |       |
| - Nein  | 50 % (15/30)                         | 37 % (11/30)                  | 1,086                       | 0,297 |
| - ja, für die Führungslaufbahnen  | 37 % (11/30)                         | 43 % (13/30)                  | 0,278                       | 0,598 |
| - ja, für spezielle Fachkräfte bzw. Expertenlaufbahnen  | 27 % (8/30)                          | 33 % (10/30)                  | 0,317                       | 0,573 |
| - ja, für Fach- und Expertenlaufbahn (horizontale Entwicklung)  | 17 % (5/30)                          | 23 % (7/30)                   | 0,417                       | 0,519 |
| <b>17. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar festgelegte Beförderungskriterien?</b>   |                                      |                               |                             |       |
| - Nein  | 37 % (11/30)                         | 17 % (5/30)                   | 3,068                       | 0,080 |
| - ja, es gibt Kriterien die der Orientierung dienen, aber nicht verbindlich sind  | 37 % (11/30)                         | 50 % (15/30)                  | 1,086                       | 0,297 |
| - ja, die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung als verbindliches Kriterium   | 20 % (6/30)                          | 27 % (8/30)                   | 0,373                       | 0,542 |
| - ja, Umsetzen der Unternehmenswerte als verbindliches Kriterium  | 13 % (4/30)                          | 13 % (4/30)                   | -                           | 1,000 |
| - ja, die Verhaltensbeurteilung (z. B. Teamfähigkeit, Führungsverhalten) als verbindliches Kriterium                                    | 17 % (5/30)                          | 27 % (8/30)                   | 0,884                       | 0,347 |
| - ja, die Ergebnisse einer systematischen Potenzialanalyse bzw. -bewertung als verbindliches Kriterium                                  | 3 % (1/30)                           | 13 % (4/30)                   | -                           | 0,353 |
| - ja, das erfolgreiche Absolvieren verschiedener Positionen als verbindliches Kriterium   | 3 % (1/30)                           | 7 % (2/30)                    | -                           | 1,000 |
| <b>18. Existiert in Ihrem Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung?</b>  |                                      |                               |                             |       |
| - nein, keine systematische Nachfolgeplanung  | 50 % (15/30)                         | 50 % (15/30)                  | 0,000                       | 1,000 |
| - ja, für alle oder ausgewählte Positionen im Top-Management  | 37 % (11/30)                         | 40 % (12/30)                  | 0,071                       | 0,791 |



|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |         | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| - ja, für alle Funktionen im mittleren Management   | 27 %                                 | (8/30)  | 30 %                          | (9/30)  | 0,082                       | 0,774 |
| - ja, für alle Funktionen im unteren Management   | 27 %                                 | (8/30)  | 17 %                          | (5/30)  | 0,884                       | 0,347 |
| - ja, für Schlüsselpositionen (Experten, Fachkräfte) im Unternehmen   | 30 %                                 | (9/30)  | 23 %                          | (7/30)  | 0,341                       | 0,559 |
| <b>21. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Bewertung des Nutzens der Personalentwicklungsmaßnahmen?</b>                                       |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - nein, keine systematische Bewertung   | 53 %                                 | (16/30) | 30 %                          | (9/30)  | 3,360                       | 0,067 |
| - ja, ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert  | 23 %                                 | (7/30)  | 47 %                          | (14/30) | 3,590                       | 0,058 |
| - ja, alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert   | 23 %                                 | (7/30)  | 23 %                          | (7/30)  | 0,000                       | 1,000 |
| <b>22. Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen überprüft? Wenn ja, durch wen?</b>  |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - nein, es erfolgt keine Überprüfung  | 13 %                                 | (4/30)  | 17 %                          | (5/30)  | -                           | 1,000 |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch die Teilnehmer selbst direkt im Anschluss an die Maßnahme   | 70 %                                 | (21/30) | 67 %                          | (20/30) | 0,077                       | 0,781 |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch Teilnehmer nach einer Umsetzungszeit zur Erhebung des Transfererfolgs   | 20 %                                 | (6/30)  | 33 %                          | (10/30) | 1,364                       | 0,243 |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch den internen Auftraggeber bzw. die Führungskraft zur Bewertung des Transfererfolgs  | 60 %                                 | (18/30) | 47 %                          | (14/30) | 1,071                       | 0,301 |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch systematische Erhebung bzw. den Vergleich von Kennzahlen oder Indikatoren (bspw. Fehlerquote, Zahl der Beschwerden o. a.) | 3 %                                  | (1/30)  | 13 %                          | (4/30)  | -                           | 0,353 |
| <b>23. Wird der monetäre Nutzen bzw. der Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen identifiziert?</b>                            |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - Nein  | 73 %                                 | (22/30) | 70 %                          | (21/30) | 0,082                       | 0,774 |
| - ja, durch Marktvergleiche der direkten Kosten und evtl. angefallener Honorare   | 10 %                                 | (3/30)  | 17 %                          | (5/30)  | -                           | 0,706 |
| - ja, durch Erfahrungsaustausch durch Firmenvergleiche der Kosten und Honorare  | 13 %                                 | (4/30)  | 10 %                          | (3/30)  | -                           | 1,000 |
| - ja, durch eigene Aufwandsuntersuchungen und qualitative Einschätzungen von Kosten und Nutzen  | 10 %                                 | (3/30)  | 23 %                          | (7/30)  | 1,920                       | 0,166 |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |        | Anteil der besten Unternehmen |        | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig. |
|---|--------------------------------------|--------|-------------------------------|--------|-----------------------------|------|
| - ja, durch berechnete Wertbeiträge der Personalentwicklungsmaßnahmen zur Steigerung der Arbeitseffizienz** | 0 %                                  | (0/30) | 0 %                           | (0/30) | -                           | -    |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

\*\* Antwortkategorie weist keine Varianz auf, daher kein Signifikanztest möglich.

Tabelle 5.6 stellt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Personalentwicklung dar. Insgesamt zeigen sich hier für sieben Antwortkategorien signifikante Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen, davon sechs bei Item 11. Die schlechten Unternehmen führen hier Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen signifikant häufiger nur anlassbezogen durch, während die besten Unternehmen fachliche Weiterbildungen signifikant häufiger systematisch für alle Mitarbeitergruppen durchführen. Zudem bieten gute Unternehmen für die Gruppe des mittleren Managements signifikant häufiger Weiterbildungen im Bezug auf die Führungsqualifikation an.

**Tab. 5.7** Compensation & Benefits bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| <b>33. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?</b>               |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein  | 17 %                                 | (5/30)         | 0 %                           | (0/30)         | -                           | 0,052        |
| - ja, variable Bestandteile gibt es begrenzt auf das Top-Management                             | 80 %                                 | (24/30)        | 80 %                          | (24/30)        | 0,000                       | 1,000        |
| - ja, variable Bestandteile gibt es ab dem mittlerem Management                                 | 73 %                                 | (22/30)        | 80 %                          | (24/30)        | 0,373                       | 0,542        |
| - ja, variable Bestandteile gibt es für ausgewählte Mitarbeiter                                 | <b>73 %</b>                          | <b>(22/30)</b> | <b>93 %</b>                   | <b>(28/30)</b> | <b>4,320</b>                | <b>0,038</b> |
| - ja, variable Bestandteile gibt es für alle Mitarbeiter  | 43 %                                 | (13/30)        | 50 %                          | (15/30)        | 0,268                       | 0,605        |
| <b>34. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für das Top-Management?</b> |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - die persönliche Leistung  | 56 %                                 | (14/25)        | 53 %                          | (16/30)        | 0,039                       | 0,843        |
| - die Gruppenleistung eines Teams/Organisationseinheit  | 28 %                                 | (7/25)         | 43 %                          | (13/30)        | 1,385                       | 0,239        |
| - die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg   | 96 %                                 | (24/25)        | 80 %                          | (24/30)        | -                           | 0,112        |
| <b>35. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Führungskräfte?</b>     |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - die persönliche Leistung  | 68 %                                 | (17/25)        | 67 %                          | (20/30)        | 0,011                       | 0,916        |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| - die Gruppenleistung eines Teams/Organisationseinheit  | <b>36 %</b>                          | <b>(9/25)</b>  | <b>67 %</b>                   | <b>(20/30)</b> | <b>5,145</b>                | <b>0,023</b> |
| - die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg   | 76 %                                 | (19/25)        | 67 %                          | (20/30)        | 0,576                       | 0,448        |
| <b>36. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Mitarbeiter?</b>            |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - die persönliche Leistung  | 68 %                                 | (17/25)        | 53 %                          | (16/30)        | 1,222                       | 0,269        |
| - die Gruppenleistung eines Teams/Organisationseinheit  | 28 %                                 | (7/25)         | 37 %                          | (11/30)        | 0,465                       | 0,495        |
| - die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg   | 44 %                                 | (11/25)        | 57 %                          | (17/30)        | 0,875                       | 0,349        |
| <b>37. Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßig branchen-/marktbezogene Gehaltsvergleiche statt?</b>  |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein  | <b>33 %</b>                          | <b>(10/30)</b> | <b>3 %</b>                    | <b>(1/29)</b>  | <b>8,683</b>                | <b>0,003</b> |
| - gelegentlich  | 37 %                                 | (11/30)        | 48 %                          | (14/29)        | 0,814                       | 0,367        |
| - ja, in Erfahrungsaustauschkreisen mit anderen Unternehmen   | 23 %                                 | (7/30)         | 34 %                          | (10/29)        | 0,894                       | 0,344        |
| - ja, auf Grund von Studien von externen Beratungsunternehmen                                       | 30 %                                 | (9/30)         | 34 %                          | (10/29)        | 0,136                       | 0,713        |
| - ja, durch eigens in Auftrag gegebene Untersuchungen   | 13 %                                 | (4/30)         | 10 %                          | (3/29)         | -                           | 1,000        |
| <b>38. Wie liegen die Gehälter Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?</b>        |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Unbekannt   | 0 %                                  | (0/20)         | 4 %                           | (1/27)         | -                           | 1,000        |
| - liegen unter dem Durchschnitt   | 5 %                                  | (1/20)         | 7 %                           | (2/27)         | -                           | 1,000        |
| - liegen im Durchschnitt  | 80 %                                 | (16/20)        | 56 %                          | (15/27)        | 3,058                       | 0,080        |
| - liegen über dem Durchschnitt  | 15 %                                 | (3/20)         | 33 %                          | (9/27)         | 2,031                       | 0,154        |
| <b>39. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens freiwillige Zusatzleistungen?</b>                |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine Zusatzleistungen  | 13 %                                 | (4/30)         | 3 %                           | (1/29)         | -                           | 0,353        |
| - ja, Zusatzleistungen im branchentypischen Umfang  | 53 %                                 | (16/30)        | 48 %                          | (14/29)        | 0,151                       | 0,698        |
| - Leistungen im Bereich Gesundheitsvorsorge und -förderung über den branchentypischen Umfang hinaus | <b>20 %</b>                          | <b>(6/30)</b>  | <b>59 %</b>                   | <b>(17/29)</b> | <b>9,247</b>                | <b>0,002</b> |
| - Leistungen im Bereich Altersvorsorge über den branchentypischen Umfang hinaus                     | 53 %                                 | (16/30)        | 76 %                          | (22/29)        | 3,265                       | 0,071        |
| - Leistungen im Bereich privater Versicherungen über den branchentypischen Umfang hinaus            | 27 %                                 | (8/30)         | 34 %                          | (10/29)        | 0,425                       | 0,514        |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| - Leistungen im Bereich der Kinderbetreuung oder der Betreuung von Familienangehörigen über den branchentypischen Umfang hinaus                                  | <b>13 %</b>                          | <b>(4/30)</b>  | <b>48 %</b>                   | <b>(14/29)</b> | <b>8,492</b>                | <b>0,004</b> |
| - Leistungen im Bereich der finanziellen Unterstützung (Mittagessen, Umzüge, zinslose Darlehen, private Notlagen u. a.) über den branchentypischen Umfang hinaus | 50 %                                 | (15/30)        | 69 %                          | (20/29)        | 2,198                       | 0,138        |
| <b>40. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis?</b>  |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein   | 30 %                                 | (9/30)         | 17 %                          | (5/29)         | 1,326                       | 0,249        |
| - ja, einmalige Sonderboni oder Prämien für alle Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)   | 27 %                                 | (8/30)         | 38 %                          | (11/29)        | 0,857                       | 0,355        |
| - ja, einmalige Sonderboni oder Prämien für ausgewählte Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)  | 23 %                                 | (7/30)         | 17 %                          | (5/29)         | 0,338                       | 0,561        |
| - ja, Mitarbeiteraktien/Aktienoptionen für alle Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)  | 7 %                                  | (2/30)         | 17 %                          | (5/29)         | -                           | 0,254        |
| - ja, Mitarbeiteraktien/Aktienoptionen für ausgewählte Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)   | 3 %                                  | (1/30)         | 10 %                          | (3/29)         | -                           | 0,353        |
| <b>41. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmenskapital?</b>   |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein   | <b>93 %</b>                          | <b>(27/29)</b> | <b>66 %</b>                   | <b>(19/29)</b> | <b>6,725</b>                | <b>0,010</b> |
| - ja, Gesellschaftsanteile bzw. (vergünstigte) Mitarbeiteraktien für ausgewählte Mitarbeiter   | 0 %                                  | (0/29)         | 10 %                          | (3/29)         | -                           | 0,237        |
| - ja, Gesellschaftsanteile bzw. (vergünstigte) Mitarbeiteraktien für alle Mitarbeiter  | 7 %                                  | (2/29)         | 17 %                          | (5/29)         | -                           | 0,423        |
| <b>42. Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine angemessene Aufwandsentschädigung von Praktikanten?</b>   |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - Nein   | <b>57 %</b>                          | <b>(17/30)</b> | <b>24 %</b>                   | <b>(7/29)</b>  | <b>6,466</b>                | <b>0,011</b> |
| - Ja   | <b>43 %</b>                          | <b>(13/30)</b> | <b>76 %</b>                   | <b>(22/29)</b> | <b>6,466</b>                | <b>0,011</b> |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.7 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Compensation & Benefits. Signifikante Unterschiede zeigen sich bei sieben Antwortkategorien, die alle hypothesengerecht ausfallen, d. h. die besten Unternehmen setzen diese HR-Instrumente (variable Vergütungsanteile, externe Gehaltsvergleiche, Gesundheitsförderung, Kinderbetreuung, Kapitalbeteiligung, Praktikantenentschädigung) häufiger ein als die schlechten Unternehmen.

**Tab. 5.8** Personalmanagement bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>44. Auf welcher Hierarchieebene Ihres Unternehmens ist die Leitung des Personalbereichs (Human Ressource) angesiedelt?</b>                         |                                      |                               |                             |              |
| - Personalleitung gehört dem Vorstand, Geschäftsführung an  | 43 % (13/30)                         | 41 % (12/29)                  | 0,023                       | 0,879        |
| - Personalleitung gehört der 2. Führungsebene an  | 47 % (14/30)                         | 48 % (14/29)                  | 0,015                       | 0,902        |
| - Personalleitung gehört der 3. Führungsebene an  | 7 % (2/30)                           | 7 % (2/29)                    | -                           | 1,000        |
| - darunter  | 3 % (1/30)                           | 3 % (1/29)                    | -                           | 1,000        |
| <b>45. Werden in Ihrem Unternehmen Experten aus dem Bereich Personal systematisch in wichtige Entscheidungen einbezogen?</b>                          |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 13 % (4/30)                          | 0 % (0/29)                    | -                           | 0,112        |
| - ja, der Personalbereich wird teilweise unternehmerischen Entscheidungen eingebunden, die Einfluss auf Personalangelegenheiten haben                 | 23 % (7/30)                          | 31 % (9/29)                   | 0,442                       | 0,506        |
| - ja, der Personalbereich wird in alle unternehmerischen Entscheidungen eingebunden, die Einfluss auf Personalangelegenheiten haben                   | 33 % (10/30)                         | 38 % (11/29)                  | 0,136                       | 0,712        |
| - ja, der Personalbereich wird als Businesspartner bei allen wichtigen Geschäftsentscheidungen eingebunden, die auch über Personalfragen hinaus gehen | 43 % (13/30)                         | 38 % (11/29)                  | 0,178                       | 0,673        |
| - ja, der Personalbereich wird als Strategiepartner bei allen wichtigen strategischen Entscheidungen eingebunden                                      | 37 % (11/30)                         | 45 % (13/29)                  | 0,407                       | 0,524        |
| <b>46. Existiert in Ihrem Unternehmen eine spezielle Personal-Strategie?</b>  |                                      |                               |                             |              |
| - nein, keine spezifische Personal-Strategie  | 21 % (6/29)                          | 7 % (2/30)                    | -                           | 0,145        |
| - ja, Personal-Strategie ist definiert und als Grundsatzpapier formuliert   | 17 % (5/29)                          | 23 % (7/30)                   | 0,338                       | 0,561        |
| - ja, Personal-Strategie wird direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet   | <b>45 % (13/29)</b>                  | <b>77 % (23/30)</b>           | <b>6,284</b>                | <b>0,012</b> |
| - ja, Personal-Strategie wird mit Bezug auf Unternehmenswerte bzw. Unternehmensleitlinien entwickelt  | 55 % (16/29)                         | 37 % (11/30)                  | 2,035                       | 0,154        |
| - ja, Personal-Strategie wird der Geschäftsführung/dem Vorstand präsentiert und wird von dieser/diesem unterstützt                                    | 24 % (7/29)                          | 33 % (10/30)                  | 0,608                       | 0,436        |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>48. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Verknüpfung zwischen Unternehmensleitlinien und Personalstrategie und -zielen?</b> |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 14 % (4/29)                          | 3 % (1/30)                    | -                           | 0,195        |
| - ja, nur bei bestimmten Vorgängen oder Entscheidungen  | 24 % (7/29)                          | 23 % (7/30)                   | 0,005                       | 0,942        |
| - ja, für bestimmte Unternehmensbereiche  | 3 % (1/29)                           | 7 % (2/30)                    | -                           | 1,000        |
| - ja, für das gesamte Unternehmen   | 59 % (17/29)                         | 70 % (21/30)                  | 0,833                       | 0,361        |
| <b>49. Formuliert Ihr Unternehmen eigene messbare Ziele für den Personalbereich?</b>  |                                      |                               |                             |              |
| - nein, keine Ziele   | <b>40 % (12/30)</b>                  | <b>13 % (4/30)</b>            | <b>5,455</b>                | <b>0,020</b> |
| - ja, messbare Ziele werden formuliert  | 30 % (9/30)                          | 43 % (13/30)                  | 1,148                       | 0,284        |
| - ja, messbare Ziele sind formuliert und ihre Erreichung wird anhand von Controllingzahlen überprüft                        | 27 % (8/30)                          | 30 % (9/30)                   | 0,082                       | 0,774        |
| - ja, Personal-Bereich wird durch umfassende Balanced Score Card gesteuert  | 3 % (1/30)                           | 13 % (4/30)                   | -                           | 0,353        |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

In Tabelle 5.8 werden die Ergebnisse der Kreuztabellierung für das Themenfeld Personalmanagement dargestellt. Als signifikant erweisen sich hier die Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen für zwei Antwortkategorien. Die schlechten Unternehmen formulieren demnach signifikant seltener messbare Ziele für den Personalbereich, die besten Unternehmen leiten dagegen signifikant häufiger ihre Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie ab.

**Tab. 5.9** Führung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| <b>53. Bestehen in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Führungsleitlinien?</b>  |                                      |                               |                             |       |
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Führungsleitlinien   | 40 % (12/30)                         | 37 % (11/30)                  | 0,071                       | 0,791 |
| - ja, Führungsleitlinien sind definiert und ausdrücklich formuliert  | 53 % (16/30)                         | 53 % (16/30)                  | 0,000                       | 1,000 |
| - ja, Führungsleitlinien sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Videos ...)   | 23 % (7/30)                          | 27 % (8/30)                   | 0,089                       | 0,766 |
| <b>54. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Führungsleitlinien durch die Führungskräfte unterstützen?</b>             |                                      |                               |                             |       |
| - nein, keine Maßnahmen zur Beachtung der Leitlinien   | 22 % (4/18)                          | 16 % (3/19)                   | -                           | 0,693 |
| - ja, Führungsgrundsätze werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o. a. vermittelt                   | 61 % (11/18)                         | 47 % (9/19)                   | 0,703                       | 0,402 |
| - ja, Führungsgrundsätze werden laufend in speziellen Führungskräfteveranstaltungen, Workshops oder Trainings vermittelt                             | 44 % (8/18)                          | 58 % (11/19)                  | 0,669                       | 0,413 |
| - ja, Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wird durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen bzw. Führungskräftefeedbacks (z. B. 360°-Feedback) erfasst | 28 % (5/18)                          | 42 % (8/19)                   | 0,833                       | 0,362 |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von 5 %                         | 6 % (1/18)                           | 5 % (1/19)                    | -                           | 1,000 |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von 10 %                        | 0 % (0/18)                           | 11 % (2/19)                   | -                           | 0,486 |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von mehr als 10 %               | 6 % (1/18)                           | 11 % (2/19)                   | -                           | 1,000 |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beförderung der Führungskraft  | 28 % (5/18)                          | 21 % (4/19)                   | -                           | 0,714 |
| <b>55. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine individuelle Entwicklungsunterstützung für Führungskräfte (Coaching o. a.)?</b>                             |                                      |                               |                             |       |
| - nein   | 23 % (7/30)                          | 10 % (3/30)                   | 1,920                       | 0,166 |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |         | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| - ja, offen für alle Führungskräfte auch auf deren Eigeninitiative | 63 %                                 | (19/30) | 67 %                          | (20/30) | 0,073                       | 0,787 |
| - ja, für Top-Management und Schlüssel-funktionen                  | 30 %                                 | (9/30)  | 50 %                          | (15/30) | 2,500                       | 0,114 |

**56. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für Nachwuchskräfte an?**

|  |      |         |      |         |       |       |
|--|------|---------|------|---------|-------|-------|
| - nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung   | 23 % | (7/30)  | 27 % | (8/30)  | 0,089 | 0,766 |
| - ja, systematisch als einmaliges externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen   | 10 % | (3/30)  | 0 %  | (0/30)  | -     | 0,237 |
| - ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhousetraining  | 13 % | (4/30)  | 7 %  | (2/30)  | -     | 0,671 |
| - ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 10 % | (3/30)  | 10 % | (3/30)  | -     | 1,000 |
| - ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhousetrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme  | 33 % | (10/30) | 43 % | (13/30) | 0,635 | 0,426 |
| - ja, anlassbezogen als externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)        | 33 % | (10/30) | 20 % | (6/30)  | 1,364 | 0,243 |
| - ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhousetraining (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)   | 20 % | (6/30)  | 30 % | (9/30)  | 0,800 | 0,371 |

**57. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für mittleres Management an?**

|  |      |        |      |        |       |       |
|--|------|--------|------|--------|-------|-------|
| - nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung   | 23 % | (7/30) | 23 % | (7/30) | 0,000 | 1,000 |
| - ja, systematisch als einmaliges externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen   | 13 % | (4/30) | 7 %  | (2/30) | -     | 0,671 |
| - ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhousetraining  | 13 % | (4/30) | 10 % | (3/30) | -     | 1,000 |
| - ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 13 % | (4/30) | 10 % | (3/30) | -     | 1,000 |



|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |         | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| - ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhousetrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme   | 40 %                                 | (12/30) | 47 %                          | (14/30) | 0,271                       | 0,602 |
| - ja, anlassbezogen als externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung) | 27 %                                 | (8/30)  | 23 %                          | (7/30)  | 0,089                       | 0,766 |
| - ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhousetraining (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)  | 17 %                                 | (5/30)  | 20 %                          | (6/30)  | 0,111                       | 0,739 |

**58. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für das Topmanagement an?**

|  |      |         |      |         |       |       |
|--|------|---------|------|---------|-------|-------|
| - nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung   | 27 % | (8/30)  | 33 % | (10/30) | 0,317 | 0,573 |
| - ja, systematisch als einmaliges externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen   | 23 % | (7/30)  | 17 % | (5/30)  | 0,417 | 0,519 |
| - ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhousetraining  | 7 %  | (2/30)  | 13 % | (4/30)  | -     | 0,671 |
| - ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 17 % | (5/30)  | 7 %  | (2/30)  | -     | 0,424 |
| - ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhousetrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme  | 27 % | (8/30)  | 13 % | (4/30)  | 1,667 | 0,197 |
| - ja, anlassbezogen als externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)        | 33 % | (10/30) | 27 % | (8/30)  | 0,317 | 0,573 |
| - ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhousetraining (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)   | 17 % | (5/30)  | 17 % | (5/30)  | 0,000 | 1,000 |

**59. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Vorgesetztenbeurteilung?**

|  |      |         |      |         |       |       |
|--|------|---------|------|---------|-------|-------|
| - Nein   | 57 % | (17/30) | 38 % | (11/29) | 2,076 | 0,150 |
| - ja, als fest verankerten Teil im Mitarbeitergespräch (Rückmeldung) | 30 % | (9/30)  | 31 % | (9/29)  | 0,007 | 0,931 |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |        | Anteil der besten Unternehmen |        | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|--------|-------------------------------|--------|-----------------------------|-------|
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung seltener oder anlassbezogen | 7 %                                  | (2/30) | 7 %                           | (2/29) | -                           | 1,000 |
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung etwa alle 2 Jahre           | 3 %                                  | (1/30) | 10 %                          | (3/29) | -                           | 0,353 |
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung etwa alle 3 Jahre           | 3 %                                  | (1/30) | 0 %                           | (0/29) | -                           | 1,000 |
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit jährlicher Durchführung                  | 10 %                                 | (3/30) | 24 %                          | (7/29) | -                           | 0,181 |

60. Sind die Ergebnisse der systematischen Führungskräftebeurteilung in Ihrem Unternehmen gehalts- oder beförderungsrelevant?

|   |      |        |      |         |   |       |
|---|------|--------|------|---------|---|-------|
| - Nein  | 69 % | (9/13) | 67 % | (12/18) | - | 1,000 |
| - ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von 5 %              | 23 % | (3/13) | 0 %  | (0/18)  | - | 0,064 |
| - ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von 10 %             | 0 %  | (0/13) | 6 %  | (1/18)  | - | 1,000 |
| - ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von mehr als 10 % ** | 0 %  | (0/13) | 0 %  | (0/18)  | - | -     |
| - ja, bei Beförderung und zwar zu geringeren Anteilen entscheidend      | 8 %  | (1/13) | 22 % | (4/18)  | - | 0,368 |
| - ja, bei Beförderung und zwar maßgeblich entscheidend                  | 15 % | (2/13) | 11 % | (2/18)  | - | 1,000 |

61. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften durchgeführt?

|   |      |        |      |        |       |       |
|---|------|--------|------|--------|-------|-------|
| - Nein  | 17 % | (5/30) | 7 %  | (2/29) | -     | 0,424 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Führungsebenen und sie sind nicht gehaltswirksam | 13 % | (4/30) | 7 %  | (2/29) | -     | 0,671 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Führungsebenen und sie sind gehaltswirksam       | 30 % | (9/30) | 21 % | (6/29) | 0,674 | 0,412 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Führungsebenen und sie sind nicht gehaltswirksam     | 10 % | (3/30) | 24 % | (7/29) | -     | 0,181 |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Führungsebenen und sie sind gehaltswirksam                   | 33 % (10/30)                         | 45 % (13/29)                  | 0,819                       | 0,365 |
| <b>62. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern durchgeführt?</b> |                                      |                               |                             |       |
| - Nein  | 25 % (7/28)                          | 10 % (3/30)                   | -                           | 0,173 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Mitarbeiter und sie sind nicht gehaltswirksam            | 18 % (5/28)                          | 20 % (6/30)                   | 0,043                       | 0,835 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Mitarbeiter und sie sind gehaltswirksam                  | 21 % (6/28)                          | 33 % (10/30)                  | 1,027                       | 0,311 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Mitarbeiter und sie sind nicht gehaltswirksam                | 7 % (2/28)                           | 27 % (8/30)                   | -                           | 0,081 |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Mitarbeiter und sie sind gehaltswirksam                      | 32 % (9/28)                          | 23 % (7/30)                   | 0,563                       | 0,453 |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

\*\* Antwortkategorie weist keine Varianz auf, daher kein Signifikanztest möglich.

Tabelle 5.9 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Führung, für den sich keine Antwortkategorie als signifikant trennend zwischen den schlechtesten und besten Unternehmen erweist. Unterschiede zwischen den wirtschaftlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen konnten somit nicht durch die hier erfassten strukturellen Komponenten von Führung erklärt werden.

**Tab. 5.10** Kommunikation & Information bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| <b>63. Gibt es in Ihrem Unternehmen regelmäßige Informationen des Top-Managements zur Geschäftslage und Zielen des Unternehmens an alle Mitarbeiter?</b>              |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine regelmäßige Information an alle Mitarbeiter   | 7 %                                  | (2/29)         | 0 %                           | (0/30)         | -                           | 0,237        |
| - wöchentlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg   | 7 %                                  | (2/29)         | 13 %                          | (4/30)         | -                           | 0,671        |
| - monatlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg   | 24 %                                 | (7/29)         | 27 %                          | (8/30)         | 0,050                       | 0,824        |
| - vierteljährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg   | 17 %                                 | (5/29)         | 40 %                          | (12/30)        | 3,724                       | 0,054        |
| - halbjährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg  | 10 %                                 | (3/29)         | 10 %                          | (3/30)         | -                           | 1,000        |
| - jährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg  | 0 %                                  | (0/29)         | 3 %                           | (1/30)         | -                           | 1,000        |
| - wöchentlich persönlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)**   | 0 %                                  | (0/29)         | 0 %                           | (0/30)         | -                           | -            |
| - monatlich (im Rahmen von Versammlungen o. ä.)   | 10 %                                 | (3/29)         | 27 %                          | (8/30)         | 2,590                       | 0,108        |
| - vierteljährlich (im Rahmen von Versammlungen o. ä.)   | 24 %                                 | (7/29)         | 33 %                          | (10/30)        | 0,608                       | 0,436        |
| - halbjährlich (im Rahmen von Versammlungen o. ä.)  | 10 %                                 | (3/29)         | 13 %                          | (4/30)         | -                           | 1,000        |
| - jährlich (im Rahmen von Versammlungen o. ä.)  | 34 %                                 | (10/29)        | 13 %                          | (4/30)         | 3,644                       | 0,056        |
| <b>64. Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Kommunikationsregeln bzw. -abläufe zur Information der Mitarbeiter über laufende Managemententscheidungen?</b> |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine klar festgelegten Regeln  | 20 %                                 | (6/30)         | 13 %                          | (4/30)         | 0,480                       | 0,488        |
| - ja, regelmäßige Veröffentlichung der wichtigsten Punkte an zentraler Stelle (bspw. im Intranet, interner Newsletter)  | <b>50 %</b>                          | <b>(15/30)</b> | <b>83 %</b>                   | <b>(25/30)</b> | <b>7,500</b>                | <b>0,006</b> |
| - ja, unmittelbare Offenlegung der vollständigen Inhalte der Management-sitzungen (bspw. Veröffentlichung der Protokolle soweit rechtlich möglich)                    | 3 %                                  | (1/30)         | 7 %                           | (2/30)         | -                           | 1,000        |
| - ja, Weitergabe durch die Führungskräfte nach fest definierten und verbindlichen Regeln über alle Führungsebenen (bspw. in regelmäßig anstehenden Meetings)          | <b>33 %</b>                          | <b>(10/30)</b> | <b>60 %</b>                   | <b>(18/30)</b> | <b>4,286</b>                | <b>0,038</b> |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |        | Anteil der besten Unternehmen |        | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|--------|-------------------------------|--------|-----------------------------|-------|
| - ja, Offenlegung durch Teilnahme von Mitarbeitern oder Mitarbeitervertretern an der Managementsitzung | 3 %                                  | (1/30) | 13 %                          | (4/30) | -                           | 0,353 |
| - ja, mit Veröffentlichung ist eine eigene Kommunikationsstelle oder -abteilung beauftragt             | 17 %                                 | (5/30) | 13 %                          | (4/30) | -                           | 1,000 |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

\*\* Antwortkategorie weist keine Varianz auf, daher kein Signifikanztest möglich.

Tabelle 5.10 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für das Themenfeld Information & Kommunikation. Hier zeigt sich, dass die besten Unternehmen signifikant häufiger Managemententscheidungen regelmäßig zentral veröffentlichen bzw. nach verbindlichen Regeln über die Führungskaskade kommunizieren (beides Item 64).

**Tab. 5.11** Change Management bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |         | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| <b>65. Verfolgt Ihr Unternehmen eine bestimmte Linie bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen?</b>  |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - nein, keine einheitliche Linie bzw. keine systematische Einbeziehung  | 20 %                                 | (6/30)  | 13 %                          | (4/30)  | 0,480                       | 0,488 |
| - ja, Einbeziehung der Mitarbeiter in ausgewählte Entscheidungen, die unmittelbar ihre jeweilige Arbeit (bspw. Arbeitsinhalte oder Abläufe) oder das Arbeitsumfeld (bspw. Arbeitsplatz) betreffen | 57 %                                 | (17/30) | 43 %                          | (13/30) | 1,067                       | 0,302 |
| - ja, Einbeziehung der Mitarbeiter in alle Entscheidungen, die unmittelbar ihre jeweilige Arbeit (bspw. Arbeitsinhalte)   | 20 %                                 | (6/30)  | 40 %                          | (12/30) | 2,857                       | 0,091 |
| - ja, Einbeziehung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretern in ausgewählte strategische Entscheidungen   | 30 %                                 | (9/30)  | 40 %                          | (12/30) | 0,659                       | 0,417 |
| - ja, Einbeziehung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretern in alle strategischen Entscheidungen   | 7 %                                  | (2/30)  | 7 %                           | (2/30)  | -                           | 1,000 |
| <b>66. Welche Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen gibt es in Ihrem Unternehmen?</b>   |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - es gibt keine Formen der Einbeziehung in Entscheidungen   | 3 %                                  | (1/30)  | 3%                            | (1/30)  | -                           | 1,000 |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| - aktive Einbindung des Betriebs-/Personalrat bzw. von anderen Formen der Mitarbeiter-Vertretung (bspw. Mitarbeitersprecher) | 67 %                                 | (20/30)        | 57 %                          | (17/30)        | 0,635                       | 0,426        |
| - frühzeitige, umfassende Information  | 53 %                                 | (16/30)        | 53 %                          | (16/30)        | 0,000                       | 1,000        |
| - Mitwirkung über regelmäßige Team-meetings  | <b>47 %</b>                          | <b>(14/30)</b> | <b>80 %</b>                   | <b>(24/30)</b> | <b>7,177</b>                | <b>0,007</b> |
| - ständige Qualitätszirkel/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)   | 40 %                                 | (12/30)        | 43 %                          | (13/30)        | 0,069                       | 0,793        |
| - Einsetzen von hierarchieübergreifenden Arbeits- oder Projektgruppen  | 50 %                                 | (15/30)        | 70 %                          | (21/30)        | 2,500                       | 0,114        |
| - Durchführen von speziellen Workshops   | 53 %                                 | (16/30)        | 70 %                          | (21/30)        | 1,763                       | 0,184        |
| - Durchführung von systematischen Befragungen  | 30 %                                 | (9/30)         | 53 %                          | (16/30)        | 3,360                       | 0,067        |
| - Beschwerde-/Einspruchsverfahren  | <b>13 %</b>                          | <b>(4/30)</b>  | <b>40 %</b>                   | <b>(12/30)</b> | <b>5,455</b>                | <b>0,020</b> |

#### 67. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?

|   |             |                |             |                |               |              |
|---|-------------|----------------|-------------|----------------|---------------|--------------|
| - nein, bisher erfolgten keine Mitarbeiterbefragungen                                     | 17 %        | (5/30)         | 3 %         | (1/30)         | -             | 0,195        |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen seltener als alle drei Jahre bzw. anlassbezogen | <b>33 %</b> | <b>(10/30)</b> | <b>10 %</b> | <b>(3/30)</b>  | <b>4,812</b>  | <b>0,028</b> |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens etwa alle 2 Jahre                    | 27 %        | (8/30)         | 33 %        | (10/30)        | 0,317         | 0,573        |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens etwa alle 3 Jahre                    | 13 %        | (4/30)         | 3 %         | (1/30)         | -             | 0,353        |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens jährlich                             | <b>10 %</b> | <b>(3/30)</b>  | <b>50 %</b> | <b>(15/30)</b> | <b>11,429</b> | <b>0,001</b> |

#### 68. Besteht in Ihrem Unternehmen ein definierter Umsetzungsprozess zur Sicherstellung einer hohen Nachhaltigkeit bei Mitarbeiterbefragungen?

|   |      |         |      |         |       |       |
|---|------|---------|------|---------|-------|-------|
| - nein, Umsetzung erfolgt je nach Situation bzw. Ergebnis   | 24 % | (6/25)  | 10 % | (3/29)  | -     | 0,275 |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Information aller Mitarbeiter zu den Ergebnissen des Gesamtunternehmens                                 | 76 % | (19/25) | 79 % | (23/29) | 0,085 | 0,770 |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Erarbeitung zentraler, für das Gesamtunternehmen relevanter Handlungsfelder und Umsetzung der Maßnahmen | 52 % | (13/25) | 66 % | (19/29) | 1,016 | 0,313 |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Information der dezentralen Organisationseinheiten zu ihren jeweiligen Ergebnissen                      | 52 % | (13/25) | 59 % | (17/29) | 0,238 | 0,625 |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |               | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Erarbeitung der dezentralen Handlungsfelder in den Organisationseinheiten und Umsetzung der Maßnahmen              | 52 %                                 | (13/25)       | 45 %                          | (13/29)        | 0,277                       | 0,599        |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält systematische Steuerung bzw. Controlling des Umsetzungsprozesses (zentral und dezentral) z. B. durch Projektgruppe | 24 %                                 | (6/25)        | 21 %                          | (6/29)         | 0,085                       | 0,770        |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Umsetzungscontrolling durch Folgebefragung   | <b>16 %</b>                          | <b>(4/25)</b> | <b>48 %</b>                   | <b>(14/29)</b> | <b>6,294</b>                | <b>0,012</b> |

69. Wie ist das Management bzw. der Umgang mit Innovationen in Ihrem Unternehmen geregelt?

|   |             |                |             |                |              |              |
|---|-------------|----------------|-------------|----------------|--------------|--------------|
| - keine besonderen Maßnahmen  | 17 %        | (5/30)         | 10 %        | (3/30)         | -            | 0,706        |
| - durch eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung   | 30 %        | (9/30)         | 23 %        | (7/30)         | 0,341        | 0,559        |
| - durch eigene Stelle bzw. Abteilung für Innovationsmanagement (über die Forschungs und Entwicklungsabteilung hinaus) | 10 %        | (3/30)         | 13 %        | (4/30)         | -            | 1,000        |
| - durch ein fest installiertes Vorschlagswesen ohne systematische, finanzielle Honorierung der Vorschläge             | 20 %        | (6/30)         | 17 %        | (5/30)         | 0,111        | 0,739        |
| - durch ein fest installiertes Vorschlagswesen mit systematischer, finanzieller Honorierung der Vorschläge            | 40 %        | (12/30)        | 37 %        | (11/30)        | 0,071        | 0,791        |
| - durch spezielle Maßnahmen und Aktionen zur Förderung der Innovationen (bspw. Wettbewerbe, Preise, Sonderaktionen)   | 20 %        | (6/30)         | 23 %        | (7/30)         | 0,098        | 0,754        |
| - durch kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)   | 30 %        | (9/30)         | 40 %        | (12/30)        | 0,659        | 0,417        |
| - Innovatives Handeln ist ausdrücklicher Inhalt unserer Werte bzw. unserer Kultur und zieht sich durch alle Prozesse  | <b>37 %</b> | <b>(11/30)</b> | <b>67 %</b> | <b>(20/30)</b> | <b>5,406</b> | <b>0,020</b> |

70. Gibt es institutionalisierte Strukturen und Systeme zum Management von Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen?

|   |             |                |             |                |              |              |
|---|-------------|----------------|-------------|----------------|--------------|--------------|
| - Nein  | <b>63 %</b> | <b>(19/30)</b> | <b>33 %</b> | <b>(10/30)</b> | <b>5,406</b> | <b>0,020</b> |
| - ja, durch interne Spezialisten für Organisationsentwicklung bzw. entsprechende Abteilungen        | 30 %        | (9/30)         | 43 %        | (13/30)        | 1,148        | 0,284        |
| - ja, durch spezielle Trainingsprogramme für Führungskräfte zur Steuerung von Veränderungsprozessen | 20 %        | (6/30)         | 43 %        | (13/30)        | 3,774        | 0,052        |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |               | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|---------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| - ja, durch Ausbildung von Mitarbeitern als Change- Agents zur Begleitung der Veränderungsprozesse                                    | 3 %                                  | (1/30)        | 13 %                          | (4/30)         | -                           | 0,353        |
| <b>71. Hat Ihr Unternehmen spezielle Verfahren oder Angebote zur Handhabung auftretender Konflikte?</b>                               |                                      |               |                               |                |                             |              |
| - nein, keine speziellen Verfahren oder Angebote  | 47 %                                 | (14/30)       | 30 %                          | (9/30)         | 1,763                       | 0,184        |
| - ja, Führungskräfte werden für den Umgang mit Konflikten besonders geschult  | <b>30 %</b>                          | <b>(9/30)</b> | <b>57 %</b>                   | <b>(17/30)</b> | <b>4,344</b>                | <b>0,037</b> |
| - ja, es gibt festgelegte Verfahren unter Einbeziehung von Mitarbeitern, Führungskräften, Arbeitsnehmervetretern und Geschäftsleitung | 13 %                                 | (4/30)        | 27 %                          | (8/30)         | 1,667                       | 0,197        |
| - ja, wir bilden interne Konfliktberater aus  | 3 %                                  | (1/30)        | 10 %                          | (3/30)         | -                           | 0,612        |
| - ja, bei Bedarf können externe Berater/ Mediatoren eingesetzt werden   | 33 %                                 | (10/30)       | 40 %                          | (12/30)        | 0,287                       | 0,592        |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.11 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Change Management. Signifikante Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen zeigen sich bei acht Antwortkategorien (verteilt auf sechs Items).

Erfolgreiche Unternehmen wenden überzufällig häufiger folgende Maßnahmen durch, um Change-Prozesse zu begleiten und die erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten:

- Regelmäßige Teammeetings, die Mitarbeiterpartizipation ermöglichen
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen (mindestens einmal jährlich)
- Kontrolle der Nachhaltigkeit in den Umsetzungsprozessen durch Umsetzungscontrolling (Folgebefragungen nach Interventionen)
- Implementierung von Innovation in die Unternehmenskultur
- Führungskräftebildung im Umgang mit Konflikten.

Mit einer Ausnahme erweisen sich dabei alle signifikanten Unterschiede als hypothesengerecht, d. h. die besten Unternehmen setzen die entsprechenden Instrumente häufiger ein als die schlechten Unternehmen. In Bezug auf die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen (Item 67) zeigt sich dagegen eine plausible Abweichung: Weniger erfolgreiche Unternehmen führen Mitarbeiterbefragungen signifikant häufiger *nur seltener als alle drei Jahre oder anlassbezogen* durch, die besten Unterneh-



men führen Mitarbeiterbefragungen dagegen signifikant häufiger in mindestens jährlichem (also regelmäßigem) Intervall durch.

**Tab. 5.12** Mitarbeiterbindung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |                | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| <b>72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?</b> |                                      |                |                               |                |                             |              |
| - nein, keine systematischen Instrumente oder Maßnahmen  | <b>43 %</b>                          | <b>(13/30)</b> | <b>13 %</b>                   | <b>(4/30)</b>  | <b>6,648</b>                | <b>0,010</b> |
| - ja, es werden mit allen Mitarbeitern verbindlich Austrittsgespräche geführt, dokumentiert und analysiert   | 20 %                                 | (6/30)         | 37 %                          | (11/30)        | 2,052                       | 0,152        |
| - ja, es wird systematisch die ungewollte Fluktuation erfasst, analysiert und Gegenmaßnahmen werden ergriffen  | <b>17 %</b>                          | <b>(5/30)</b>  | <b>40 %</b>                   | <b>(12/30)</b> | <b>4,022</b>                | <b>0,045</b> |
| - ja, Fluktuationsquoten werden pro Vorgesetzten erfasst und Führungskräfte dahingehend beurteilt, in wie weit sie Mitarbeiter binden können         | 0 %                                  | (0/30)         | 3 %                           | (1/30)         | -                           | 1,000        |
| - ja, die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter wird systematisch durch Befragungen erfasst  | <b>27 %</b>                          | <b>(8/30)</b>  | <b>73 %</b>                   | <b>(22/30)</b> | <b>13,067</b>               | <b>0,000</b> |
| - ja, für unternehmenskritische Fälle bestehen festgeschriebene Bindungsprogramme, deren Einhaltung nachgehalten wird**                              | 0 %                                  | (0/30)         | 0 %                           | (0/30)         | -                           | -            |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

\*\* Antwortkategorie weist keine Varianz auf, daher kein Signifikanztest möglich.

Tabelle 5.12 stellt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für das Themenfeld Mitarbeiterbindung dar. Weniger erfolgreiche Unternehmen verfügen signifikant seltener über systematische Instrumente zur Mitarbeiterbindung, während die besten Unternehmen signifikant häufiger die ungewollte Fluktuation analysieren bzw. die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung systematisch durch Befragungen erfassen.

**Tab. 5.13** Arbeitsplatzverantwortung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>73. Gibt es in Ihrem Unternehmen Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in konjunkturschwachen Phasen?</b> |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 27 % (8/30)                          | 43 % (13/30)                  | 1,832                       | 0,176        |
| - ja, durch Reduktion von Arbeitszeit in bestimmten Phasen  | <b>47 % (14/30)</b>                  | <b>17 % (5/30)</b>            | <b>6,239</b>                | <b>0,012</b> |
| - ja, durch Lebensarbeitszeit- Modelle/ Zeitwertkonten  | 20 % (6/30)                          | 33 % (10/30)                  | 1,364                       | 0,243        |
| <b>74. Wendet Ihr Unternehmen sozialverträgliche Lösungen an bei Restrukturierungen/Entlassungen?</b>   |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 33 % (10/30)                         | 30 % (9/30)                   | 0,077                       | 0,781        |
| - ja, Vorruhestandsregelungen   | 47 % (14/30)                         | 33 % (10/30)                  | 1,111                       | 0,292        |
| - ja, durch Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen   | 30 % (9/30)                          | 33 % (10/30)                  | 0,077                       | 0,781        |
| - ja, durch Umschulungen  | 23 % (7/30)                          | 27 % (8/30)                   | 0,089                       | 0,766        |
| - ja, durch Auffanggesellschaften   | 7 % (2/30)                           | 13 % (4/30)                   | -                           | 0,671        |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.13 gibt Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Arbeitsplatzverantwortung wieder. Signifikante Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen zeigen sich nur für die Reduktion von Arbeitszeit in bestimmten Phasen. Dieses Instrument wird signifikant häufiger von den schlechten Unternehmen eingesetzt, was darauf schließen lässt, dass die besten Unternehmen aufgrund ihres wirtschaftlichen Erfolges keine Notwendigkeit zur Arbeitszeitreduktion haben.

**Tab. 5.14** Work-Life-Balance bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>75. Hat Ihr Unternehmen spezielle Arbeits- und Zeitmodelle zur Vereinbarung von Familie und Beruf?</b>                  |                                      |                               |                             |              |
| - Nein   | 13 % (4/30)                          | 3 % (1/30)                    | -                           | 0,353        |
| - ja, Beratungsangebote speziell für Eltern  | 3 % (1/30)                           | 10 % (3/30)                   | -                           | 0,612        |
| - ja, Teilzeitangebote   | 80 % (24/30)                         | 90 % (27/30)                  | -                           | 0,472        |
| - ja, Erweiterung der Elternzeit   | 20 % (6/30)                          | 37 % (11/30)                  | 2,052                       | 0,152        |
| - ja, eigene Kinder-Betreuungsangebote   | <b>0 % (0/30)</b>                    | <b>33 % (10/30)</b>           | <b>12,000</b>               | <b>0,001</b> |
| - ja, weitere flexible Arbeitsformen (z. B. Homeoffice)  | <b>47 % (14/30)</b>                  | <b>77 % (23/30)</b>           | <b>5,711</b>                | <b>0,017</b> |
| <b>76. Schafft Ihr Unternehmen für die Mitarbeiter die Flexibilität, ihre Arbeit mit ihrem Privatleben zu vereinbaren?</b> |                                      |                               |                             |              |
| - Nein   | 10 % (3/29)                          | 0 % (0/30)                    | -                           | 0,112        |
| - ja, durch Vertrauensarbeitszeitmodell  | 41 % (12/29)                         | 57 % (17/30)                  | 1,379                       | 0,240        |
| - ja, durch Teilzeitmodell   | 62 % (18/29)                         | 80 % (24/30)                  | 2,311                       | 0,128        |
| - ja, durch Sabbaticals  | <b>10 % (3/29)</b>                   | <b>40 % (12/30)</b>           | <b>6,840</b>                | <b>0,009</b> |
| - ja, durch Jobsharing-Modelle   | 21 % (6/29)                          | 27 % (8/30)                   | 0,291                       | 0,590        |
| - ja, durch Telearbeitsplätze  | 31 % (9/29)                          | 33 % (10/30)                  | 0,036                       | 0,850        |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

In Bezug auf den Themenbereich Work-Life-Balance zeigt Tabelle 5.14 drei signifikante Antwortkategorien. Die besten Unternehmen verfügen hier signifikant häufiger als die schlechten Unternehmen über Kinderbetreuungseinrichtungen und flexible Arbeitsformen (Item 75) bzw. ermöglichen Sabbaticals (Item 76).

**Tab. 5.15** Gesundheitsförderung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen | Anteil der besten Unternehmen | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>77. Ist die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?</b>       |                                      |                               |                             |              |
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Leitlinien zur Gesundheit   | <b>77 % (23/30)</b>                  | <b>50 % (15/30)</b>           | <b>4,593</b>                | <b>0,032</b> |
| - ja, Leitlinien zur Gesundheit sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)         | 10 % (3/30)                          | 23 % (7/30)                   | 1,920                       | 0,166        |
| - ja, Leitlinien zur Gesundheit sind sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.) | 7 % (2/30)                           | 20 % (6/30)                   | -                           | 0,254        |
| <b>78. Werden in Ihrem Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit umgesetzt?</b>      |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 73 % (22/30)                         | 62 % (18/29)                  | 0,857                       | 0,355        |
| - ja, Führungskräfte werden geschult, psychische Probleme von Mitarbeitern zu erkennen und darauf einzugehen      | 3 % (1/30)                           | 14 % (4/29)                   | -                           | 0,195        |
| - ja, Führungskräfte werden geschult, die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter aktiv zu fördern                | 0 % (0/30)                           | 14 % (4/29)                   | -                           | 0,052        |
| - ja, die Mitarbeiter werden von externen Experten betreut  | 13 % (4/30)                          | 24 % (7/29)                   | 1,135                       | 0,287        |
| <b>79. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der psychosozialen Betreuung für Mitarbeiter?</b>                   |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 67 % (20/30)                         | 57 % (17/30)                  | 0,635                       | 0,426        |
| - ja, Maßnahmen werden in akuten Notfällen fallweise behandelt  | 20 % (6/30)                          | 33 % (10/30)                  | 1,364                       | 0,243        |
| - ja, es besteht eine Kooperation mit externen Beratungsstellen   | 20 % (6/30)                          | 13 % (4/30)                   | 0,480                       | 0,488        |
| - ja, es besteht eine hausinterne psychosoziale Betreuungsstelle  | 7 % (2/30)                           | 17 % (5/30)                   | -                           | 0,424        |
| <b>80. Gibt es in Ihrem Unternehmen ständige medizinische Programme/Gesundheitsförderung?</b>                     |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 37 % (11/30)                         | 27 % (8/30)                   | 0,693                       | 0,405        |
| - es gibt spezielle Gesundheitssonderaktionen   | 43 % (13/30)                         | 63 % (19/30)                  | 2,411                       | 0,121        |
| - wir haben einen Vertragsarzt und eigene Gesundheitsförderung  | 37 % (11/30)                         | 30 % (9/30)                   | 0,300                       | 0,584        |
| - wir haben einen eigenen Betriebsarzt und eigenes Förderzentrum mit vielfältigen Programmen                      | 7 % (2/30)                           | 23 % (7/30)                   | -                           | 0,145        |
| <b>81. Hält Ihr Unternehmen besondere gesundheitsförderliche Freizeiteinrichtungen vor?</b>                       |                                      |                               |                             |              |
| - Nein  | 66 % (19/29)                         | 43 % (13/30)                  | 2,924                       | 0,087        |

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |        | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|--------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| - es bestehen Kooperationen mit Anbietern in diesem Bereich              | 31 %                                 | (9/29) | 50 %                          | (15/30) | 2,198                       | 0,138 |
| - es bestehen eigene Einrichtungen (z. B. Fitnessraum)                   | 14 %                                 | (4/29) | 27 %                          | (8/30)  | 1,508                       | 0,219 |
| - wir haben verschiedene Einrichtungen mit einem differenzierten Angebot | 7 %                                  | (2/29) | 23 %                          | (7/30)  | -                           | 0,145 |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.15 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Gesundheitsförderung. Auch hier zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen. Bei den besten Unternehmen ist demnach die Förderung der Gesundheit signifikant häufiger in den Leitlinien verankert.

**Tab. 5.16** Chancengleichheit & Diversity bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |         | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|--|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| <b>82. Ist die Förderung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?</b> |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - Nein   | 47 %                                 | (14/30) | 43 %                          | (13/30) | 0,067                       | 0,795 |
| - es wird in Aussagen des Managements darauf hingewiesen   | 23 %                                 | (7/30)  | 33 %                          | (10/30) | 0,739                       | 0,390 |
| - es gibt dazu verabschiedete Leitlinien   | 13 %                                 | (4/30)  | 3 %                           | (1/30)  | -                           | 0,353 |
| - die Leitlinien werden in ihrer alltäglichen Umsetzung gefördert  | 20 %                                 | (6/30)  | 20 %                          | (6/30)  | 0,000                       | 1,000 |
| - die Leitlinien werden zusätzlich eingefordert und in der Umsetzung bewertet  | 0 %                                  | (0/30)  | 3 %                           | (1/30)  | -                           | 1,000 |
| <b>83. Formuliert und kommuniziert Ihr Unternehmen in einem Leitbild die kulturelle Vielfalt als Chance?</b>                                   |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Werte  | 63 %                                 | (19/30) | 40 %                          | (12/30) | 3,270                       | 0,071 |
| - ja, Leitbild ist definiert und ausdrücklich formuliert   | 17 %                                 | (5/30)  | 20 %                          | (6/30)  | 0,111                       | 0,739 |
| - ja, Leitbild ist intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)  | 3 %                                  | (1/30)  | 17 %                          | (5/30)  | -                           | 0,195 |

|   | Anteil der schlechtesten Unternehmen |         | Anteil der besten Unternehmen |         | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.  |
|---|--------------------------------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------------------|-------|
| - ja, Leitbild ist sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.)   | 17 %                                 | (5/30)  | 13 %                          | (4/30)  | -                           | 1,000 |
| - ja, das Topmanagement bekennt sich bei internen und externen Veranstaltungen zum Leitbild   | 20 %                                 | (6/30)  | 30 %                          | (9/30)  | 0,800                       | 0,371 |
| <b>84. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrückliche Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung?</b>   |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - Nein  | 53 %                                 | (16/30) | 30 %                          | (9/30)  | 3,360                       | 0,067 |
| - ja, Richtlinien sind formuliert und an alle Mitarbeiter kommuniziert  | 43 %                                 | (13/30) | 67 %                          | (20/30) | 3,300                       | 0,069 |
| - ja, die Einhaltung der Richtlinien wird durch eigene Institution/Schiedsstelle/Diversitybeauftragten nachgehalten                                 | 20 %                                 | (6/30)  | 20 %                          | (6/30)  | 0,000                       | 1,000 |
| <b>85. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?</b>                         |                                      |         |                               |         |                             |       |
| - Nein  | 57 %                                 | (8/14)  | 52 %                          | (11/21) | 0,077                       | 0,782 |
| - ja, Berücksichtigung von zuwanderungsspezifischen Kenntnissen bei Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren                                     | 14 %                                 | (2/14)  | 14 %                          | (3/21)  | -                           | 1,000 |
| - ja, Schulungen von Mitarbeitern im Umgang mit kultureller Vielfalt  | 21 %                                 | (3/14)  | 24 %                          | (5/21)  | -                           | 1,000 |
| - ja, Schaffung von Möglichkeiten der Präsentation der eigenen Kultur (z. B. Aktionstage, Vorträge)   | 0 %                                  | (0/14)  | 5 %                           | (1/21)  | -                           | 1,000 |
| - ja, Berücksichtigung von Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften & Mitarbeitern | 0 %                                  | (0/14)  | 5 %                           | (1/21)  | -                           | 1,000 |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.16 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Chancengleichheit & Diversity. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen, allerdings nähert sich die Formulierung und Kommunikation von Anti-Diskriminierungsrichtlinien der Signifikanz (Item 84).

**Tab. 5.17** Demografie bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|  | Anteil der schlechtesten Unternehmen |               | Anteil der besten Unternehmen |                | Chi <sup>2</sup> -Prüfgröße | Sig.         |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|
| <b>86. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die demografische Entwicklung?</b>   |                                      |               |                               |                |                             |              |
| - Nein   | 43 %                                 | (13/30)       | 23 %                          | (7/30)         | 2,700                       | 0,100        |
| - ja, die demographische Entwicklung wird bei der Stellenbesetzung und Personalauswahl berücksichtigt                          | <b>30 %</b>                          | <b>(9/30)</b> | <b>57 %</b>                   | <b>(17/30)</b> | <b>4,344</b>                | <b>0,037</b> |
| - ja, es werden altersgemischte Teams gefördert  | <b>13 %</b>                          | <b>(4/30)</b> | <b>37 %</b>                   | <b>(11/30)</b> | <b>4,356</b>                | <b>0,037</b> |
| - ja, es werden spezielle Karrierepfade für ältere Mitarbeiter angeboten   | 0 %                                  | (0/30)        | 17 %                          | (5/30)         | -                           | 0,052        |
| - ja, es besteht festgelegtes Konzept zur Demographie, das auf alle Bereiche des Personals Einfluss hat                        | 3 %                                  | (1/30)        | 10 %                          | (3/30)         | -                           | 0,612        |
| - ja, zur Steuerung bestehen oder mehrere konstante Stabsstellen zum Themenkomplex   | 0 %                                  | (0/30)        | 7 %                           | (2/30)         | -                           | 0,492        |
| - ja, ein Controlling mit Kennzahlen zur Entwicklung des Verhältnisses von jüngeren und älteren Mitarbeitern wird durchgeführt | 33 %                                 | (10/30)       | 37 %                          | (11/30)        | 0,073                       | 0,787        |
| <b>87. Orientiert sich die Personalplanung Ihres Unternehmens an der Verknappung der Humanressourcen?</b>                      |                                      |               |                               |                |                             |              |
| - Nein   | 47 %                                 | (14/30)       | 37 %                          | (11/30)        | 0,617                       | 0,432        |
| - die Führungskräfte werden zur aktuellen Alterspyramide informiert  | 23 %                                 | (7/30)        | 30 %                          | (9/30)         | 0,341                       | 0,559        |
| - es existiert eine Nachfolgeplanung in potentiellen Risikoabteilungen   | 33 %                                 | (10/30)       | 37 %                          | (11/30)        | 0,073                       | 0,787        |
| - es existiert eine Nachfolgeplanung für alle Führungskräfte und Schlüsselpositionen   | 23 %                                 | (7/30)        | 33 %                          | (10/30)        | 0,739                       | 0,390        |
| <b>88. Existieren in Ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter?</b>                              |                                      |               |                               |                |                             |              |
| - nein   | 43 %                                 | (13/30)       | 27 %                          | (8/30)         | 1,832                       | 0,176        |
| - ja, Altersteilzeit   | 50 %                                 | (15/30)       | 73 %                          | (22/30)        | 3,455                       | 0,063        |
| - ja, Schonarbeitsplätze   | 13 %                                 | (4/30)        | 13 %                          | (4/30)         | -                           | 1,000        |
| - ja, Spezielle Weiterbildung/Schulungsprogramme   | 3 %                                  | (1/30)        | 17 %                          | (5/30)         | -                           | 0,195        |
| - ja, förderliche Versetzung auf Wissensarbeitsplätze/Mentorenfunktionen/interne Beratung                                      | 7 %                                  | (2/30)        | 20 %                          | (6/30)         | -                           | 0,254        |

\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.

Tabelle 5.17 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabellierung für den Themenbereich Demografie, bei dem zwei Antwortkategorien hypothesengerechte Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen aufweisen. Erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen die Herausforderungen der demographischen Entwicklung im Rahmen ihrer Personalselektion und fördern altersgemischte Teams.

Insgesamt zeigen die Kreuztabellierungen signifikante Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen für 37 Antwortkategorien, die wiederum 24 Items zugeordnet sind. Hierbei handelt es sich durchgängig um hypothesengerechte Unterschiede, d. h. die schlechten Unternehmen setzen die jeweiligen Instrumente signifikant seltener bzw. in schwächerer Form ein als die besten Unternehmen.

### 5.2.3 Identifikation der Werttreiber unter den numerischen Items

Im Folgenden werden die Auswertungen der numerischen Items dokumentiert. Tabelle 5.18 gibt zunächst einen Überblick über die separat für die schlechtesten und besten Unternehmen durchgeführten deskriptiven Analysen.

**Tab. 5.18** Deskriptive Ergebnisse der numerischen Items für die schlechtesten vs. besten Unternehmen\*

|   | Schlechteste Unternehmen |        |    | Beste Unternehmen |        |    |
|---|--------------------------|--------|----|-------------------|--------|----|
|   | M                        | SD     | N  | M                 | SD     | N  |
| 4. Wie hoch ist etwa der Anteil der während der Probezeit ausgeschiedenen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (in Prozent, bezogen auf alle Neueinstellungen in den letzten 24 Monaten) | 3,4                      | 6,3    | 28 | 5,5               | 5,6    | 29 |
| 19. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen von Fachkräfte/Experten in Ihrem Unternehmen (Anteil der internen Besetzungen in Prozent)?                        | 49,0                     | 30,6   | 29 | 46,1              | 30,7   | 28 |
| 20. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen für Führungskräfte in Ihrem Unternehmen (Anteil der internen Besetzungen in Prozent)?                             | 54,7                     | 33,2   | 29 | 61,1              | 31,4   | 28 |
| 24. Wie hoch ist das Weiterbildungsbudget in Ihrem Unternehmen (in Prozent des Gesamtumsatzes)?   | 1,1                      | 1,4    | 24 | 1,2               | 2,2    | 23 |
| 25. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (Vollzeit-äquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Euro)?   | 820                      | 816,8  | 26 | 1428              | 1651,3 | 25 |
| 26. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Führungskraft in Ihrem Unternehmen (in Euro)?   | 1646                     | 1584,5 | 23 | 2020              | 1429,4 | 21 |



|  | Schlechteste Unternehmen |     |    | Beste Unternehmen |     |    |
|--|--------------------------|-----|----|-------------------|-----|----|
|  | M                        | SD  | N  | M                 | SD  | N  |
| 27. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für das Top-Management pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?   | 4,9                      | 2,9 | 14 | 5,8               | 4,1 | 21 |
| 28. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für mittlere und untere Führungskräfte pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                           | 4,5                      | 3,6 | 16 | 6,0               | 3,3 | 23 |
| 29. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Fachkräfte/Experten bzw. ausgewählte Mitarbeiter pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?             | 4,2                      | 2,5 | 19 | 5,3               | 2,8 | 23 |
| 30. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für alle Mitarbeitergruppen (inkl. Führungskräfte, Fachexperten) pro Person und Jahr investiert (in Tagen)? | 3,7                      | 2,2 | 18 | 5,1               | 3,9 | 22 |
| 31. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter der größten Berufsgruppe pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                         | 3,1                      | 2,0 | 27 | 5,0               | 3,5 | 25 |
| 32. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter über 50 Jahre pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                                    | 2,6                      | 2,2 | 25 | 4,0               | 2,8 | 23 |
| 43. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im Bereich Personal zu Gesamt Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?                            | 1,4                      | 1,1 | 28 | 1,7               | 0,9 | 29 |
| 47. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im strategischen Personal-Management zur Gesamtmitarbeiterzahl (in Prozent)?   | 0,5                      | 0,7 | 23 | 0,5               | 0,6 | 28 |

*\* Die Kategorisierung „schlechteste vs. beste Unternehmen“ bezieht sich jeweils auf die 33 % der Unternehmen mit dem niedrigsten bzw. höchsten kombinierten Unternehmenserfolgs-Index.*

Auffällig ist insbesondere, dass die besten Unternehmen durchgängig mehr Ressourcen für Weiterbildung zur Verfügung stellen als die schlechten Unternehmen. Die folgende Tabelle 5.19 stellt die Ergebnisse der inferenzstatistischen Analysen dieser Unterschiede mittels Wilcoxon-Tests dar.

**Tab. 5.19** Wilcoxon-Tests der Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen in Bezug auf die numerischen Items

|  | W            | Sig.         |
|--|--------------|--------------|
| <b>4. Wie hoch ist etwa der Anteil der während der Probezeit ausgeschiedenen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (in Prozent, bezogen auf alle Neueinstellungen in den letzten 24 Monaten)</b> | <b>662,0</b> | <b>0,016</b> |
| 19. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen von Fachkräfte/Experten in Ihrem Unternehmen (Anteil der internen Besetzungen in Prozent)?                               | 790,0        | 0,725        |
| 20. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen für Führungskräfte in Ihrem Unternehmen (Anteil der internen Besetzungen in Prozent)?                                    | 800,5        | 0,514        |
| 24. Wie hoch ist das Weiterbildungsbudget in Ihrem Unternehmen (in Prozent des Gesamtumsatzes)?  | 573,0        | 0,949        |
| 25. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Euro)?   | 589,0        | 0,101        |
| 26. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten pro Führungskraft in Ihrem Unternehmen (in Euro)?  | 463,5        | 0,203        |
| 27. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für das Top-Management pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?   | 231,5        | 0,480        |
| <b>28. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für mittlere und untere Führungskräfte pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?</b>  | <b>244,5</b> | <b>0,029</b> |
| 29. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Fachkräfte/Experten bzw. ausgewählte Mitarbeiter pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                                 | 354,0        | 0,163        |
| 30. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für alle Mitarbeitergruppen (inkl. Führungskräfte, Fachexperten) pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?                     | 315,0        | 0,133        |
| <b>31. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter der größten Berufsgruppe pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?</b>                                      | <b>592,5</b> | <b>0,022</b> |
| 32. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen für Mitarbeiter über 50 Jahre pro Person und Jahr investiert (in Tagen)?  | 528,0        | 0,078        |
| 43. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im Bereich Personal zu Gesamt Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?  | 706,0        | 0,091        |
| 47. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im strategischen Personal-Management zur Gesamtmitarbeiterzahl (in Prozent)?   | 566,0        | 0,544        |

Die Analyse zeigt drei bedeutsame Unterschiede: Die besten Unternehmen weisen mit 5,5 % einen signifikant höheren Anteil an ausgeschiedenen Mitarbeitern während der Probezeit auf, bei den schlechtesten Unternehmen liegt dieser Anteil bei 3,4 % (Item 4). In Bezug auf Weiterbildungstage investieren die besten Unternehmen durchschnittlich 6,0 Tage für mittlere und untere Führungskräfte (Item 28) bzw. 5,0 Tage für Mitarbeiter der größten Berufsgruppe (Item 31), die schlechtesten Unternehmen dagegen nur 4,5 bzw. 3,1 Tage.

#### 5.2.4 Übergreifende Auswertungen der Werttreiber

Es soll neben der Identifikation der relevanten Werttreiber untersucht werden, ob im Rahmen einer multivariaten Analyse signifikant Varianz des Unternehmenserfolges aufgeklärt werden kann. Hierzu wurden 36 Antwortkategorien<sup>7</sup> bzw. 3 numerischen Items selektiert, für die signifikante Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen bestehen. Die Regressionsanalyse ergibt einen substantziellen Anteil aufgeklärter Varianz von korrigierten 41 % des kombinierten Unternehmenserfolgs-Index ( $R = 0,815$ ;  $R^2 = 0,663$ ; korrigiertes  $R^2 = 0,406$ ;  $F(39; 51) = 2,578$ ;  $p < 0,01$ ). Tabelle 5.20 gibt einen Überblick über die Regressionskoeffizienten.

**Tab. 5.20** OLS-Regression der signifikanten Werttreiber auf den kombinierten Unternehmenserfolgs-Index

| Item  | Antwortkategorie   | B       | SE    | $\beta$ |
|---|--|---------|-------|---------|
| (Konstante)   |  | -1,692* | 0,658 | -       |
| 2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur systematischen Bearbeitung des Personalmarktes?   | - ja, in Form einer ständigen Weiterentwicklung unserer Arbeitsplatzqualität mit Blick auf die für uns interessante Zielgruppe und die aktuellen Mitarbeiter | -0,074  | 0,126 | -0,075  |
| 4. Wie hoch ist etwa der Anteil der während der Probezeit ausgeschiedenen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen (in Prozent, bezogen auf alle Neueinstellungen in den letzten 24 Monaten)? |  | 0,013   | 0,009 | 0,148   |
| 11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?  | - nein, Angebote werden nicht regelmäßig, sondern anlass- oder einzelfallbezogen gemacht   | 0,907   | 0,562 | 0,850   |
| 11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?  | - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter   | 0,939   | 0,586 | 0,889   |

<sup>7</sup> Das Item „42. Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine angemessene Aufwandsentschädigung von Praktikanten?“ weist lediglich die zwei Antwortkategorien „Ja“ und „Nein“ auf, die mit  $r = -1,0$  korreliert sind. Auf Grund dieser perfekten Kollinearität wurde lediglich die Antwortkategorie „Ja“ in die Regressionsgleichung aufgenommen, sodass insgesamt nur 36 der 37 signifikanten kategorialen Antwortkategorien berücksichtigt wurden. Ein Informationsverlust tritt hierdurch nicht auf.

| Item  | Antwortkategorie  | B      | SE    | $\beta$ |
|---|---|--------|-------|---------|
| 11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?  | - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements  | 0,358  | 0,268 | 0,360   |
| 11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?  | - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements  | -0,490 | 0,304 | -0,495  |
| 11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?  | - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements  | 0,130  | 0,192 | 0,131   |
| 12. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Sozialkompetenzen (z. B. Kommunikationstraining, Gesprächsführung, Präsentation)? | - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements  | 0,157  | 0,136 | 0,159   |
| 28. Wie viele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen pro Person und Jahr investiert (in Tagen für mittlere und untere Führungskräfte)?                          |   | -0,002 | 0,023 | -0,010  |
| 31. Wie viele Weiterbildungstage erhalten Mitarbeiter der größten Berufsgruppe durchschnittlich für berufliche Weiterbildung pro Jahr?                                  |   | 0,023  | 0,024 | 0,119   |
| 33. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?  | - ja, variable Bestandteile gibt es für ausgewählte Mitarbeiter   | 0,185  | 0,157 | 0,127   |
| 35. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Führungskräfte?  | - die Gruppenleistung eines Teams/Organisations-einheit   | 0,024  | 0,113 | 0,024   |
| 37. Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßig branchen-/marktbezogene Gehaltsvergleiche statt?   | - nein  | -0,126 | 0,150 | -0,100  |
| 39. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens freiwillige Zusatzleistungen?   | - Leistungen im Bereich Gesundheitsvorsorge und -förderung über den branchentypischen Umfang hinaus                             | -0,050 | 0,149 | -0,049  |
| 39. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens freiwillige Zusatzleistungen?   | - Leistungen im Bereich der Kinderbetreuung oder der Betreuung von Familienangehörigen über den branchentypischen Umfang hinaus | -0,067 | 0,148 | -0,062  |

| Item   | Antwortkategorie   | B              | SE           | $\beta$      |
|--|--|----------------|--------------|--------------|
| 41. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmenskapital?  | - nein   | -0,211         | 0,139        | -0,180       |
| <b>42. Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine angemessene Aufwandsentschädigung von Praktikanten?</b>   | - <b>Ja</b>  | <b>0,339**</b> | <b>0,105</b> | <b>0,331</b> |
| 46. Existiert in Ihrem Unternehmen eine spezielle Personal-Strategie?  | - ja, Personal-Strategie wird direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet  | 0,014          | 0,117        | 0,013        |
| 49. Formuliert Ihr Unternehmen eigene messbare Ziele für den Personalbereich?  | - nein, keine Ziele  | 0,159          | 0,142        | 0,146        |
| 64. Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Kommunikationsregeln bzw. -abläufe zur Information der Mitarbeiter über laufende Managemententscheidungen? | - ja, regelmäßige Veröffentlichung der wichtigsten Punkte an zentraler Stelle (bspw. im Intranet, interner Newsletter)                                       | 0,036          | 0,129        | 0,034        |
| 64. Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Kommunikationsregeln bzw. -abläufe zur Information der Mitarbeiter über laufende Managemententscheidungen? | - ja, Weitergabe durch die Führungskräfte nach fest definierten und verbindlichen Regeln über alle Führungsebenen (bspw. in regelmäßig anstehenden Meetings) | 0,215          | 0,113        | 0,217        |
| 66. Welche Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen gibt es in Ihrem Unternehmen?   | - Mitwirkung über regelmäßige Teammeetings   | -0,092         | 0,119        | -0,088       |
| 66. Welche Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen gibt es in Ihrem Unternehmen?   | - Beschwerde-/Einspruchsverfahren  | -0,018         | 0,127        | -0,017       |
| 67. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?   | - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen seltener als alle drei Jahre bzw. anlassbezogen  | 0,180          | 0,138        | 0,149        |
| <b>67. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?</b>  | - <b>ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens jährlich</b>   | <b>0,392**</b> | <b>0,138</b> | <b>0,370</b> |
| 68. Besteht in Ihrem Unternehmen ein definierter Umsetzungsprozess zur Sicherstellung einer hohen Nachhaltigkeit bei Mitarbeiterbefragungen?                   | - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Umsetzungscontrolling durch Folgebefragung   | -0,111         | 0,131        | -0,106       |

| Item   | Antwortkategorie   | B               | SE           | $\beta$       |
|--|--|-----------------|--------------|---------------|
| 70. Wie ist das Management bzw. der Umgang mit Innovationen in Ihrem Unternehmen geregelt?   | - Innovatives Handeln ist ausdrücklicher Inhalt unserer Werte bzw. unserer Kultur und zieht sich durch alle Prozesse | -0,078          | 0,123        | -0,079        |
| 69. Gibt es institutionalisierte Strukturen und Systeme zum Management von Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen?                               | - nein   | -0,034          | 0,123        | -0,035        |
| 72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?        | - Nein, keine systematischen Instrumente oder Maßnahmen  | 0,160           | 0,147        | 0,141         |
| 72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?        | - ja, es wird systematisch die ungewollte Fluktuation erfasst, analysiert und Gegenmaßnahmen werden ergriffen        | 0,071           | 0,126        | 0,067         |
| <b>72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?</b> | - <b>ja, die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter wird systematisch durch Befragungen erfasst</b>               | <b>0,426**</b>  | <b>0,157</b> | <b>0,432</b>  |
| 71. Hat Ihr Unternehmen spezielle Verfahren oder Angebote zur Handhabung auftretender Konflikte?   | - ja, Führungskräfte werden für den Umgang mit Konflikten besonders geschult   | 0,069           | 0,116        | 0,069         |
| <b>73. Gibt es in Ihrem Unternehmen Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in konjunkturschwachen Phasen?</b>      | - <b>ja, durch Reduktion von Arbeitszeit in bestimmten Phasen</b>  | <b>-0,330**</b> | <b>0,106</b> | <b>-0,318</b> |
| 75. Hat Ihr Unternehmen spezielle Arbeits- und Zeitmodelle zur Vereinbarung von Familie und Beruf?   | - ja, eigene Kinder-Betreuungsangebote   | 0,363           | 0,198        | 0,266         |
| 75. Hat Ihr Unternehmen spezielle Arbeits- und Zeitmodelle zur Vereinbarung von Familie und Beruf?   | - ja, weitere flexible Arbeitsformen (z. B. Homeoffice)  | 0,097           | 0,124        | 0,096         |
| 76. Schafft Ihr Unternehmen für die Mitarbeiter die Flexibilität, ihre Arbeit mit ihrem Privatleben zu vereinbaren?                                  | - ja, durch Sabbaticals  | -0,296          | 0,151        | -0,261        |

| Item   | Antwortkategorie   | B             | SE           | $\beta$      |
|--|--|---------------|--------------|--------------|
| 77. Ist die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert? | - nein, keine ausdrücklich formulierten Leitlinien zur Gesundheit  | -0,063        | 0,107        | -0,062       |
| <b>86. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die demografische Entwicklung?</b>                             | - <b>ja, die demographische Entwicklung wird bei der Stellenbesetzung und Personalauswahl berücksichtigt</b> | <b>0,247*</b> | <b>0,107</b> | <b>0,250</b> |
| 86. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die demografische Entwicklung?                                    | - ja, es werden altersgemischte Teams gefördert  | -0,055        | 0,124        | -0,050       |

Anmerkung: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ;  $N = 91$

### 5.2.5 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der statistischen Auswertungen

Insgesamt zeigen die Ergebnisse signifikante Zusammenhänge zwischen definierten Indikatoren des Befragungsinstruments und dem Unternehmenserfolgs-Index, die in der Folge als Werttreiber bezeichnet werden (im Sinne der Terminologie nach Wucknitz, 2005). Es konnten insgesamt 24 qualitative und 3 quantitative Werttreiber (ursprüngliche Items) aus 12 Themenfeldern identifiziert werden, die signifikant zwischen wirtschaftlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden.

**Tab. 5.21** Übersicht der signifikanten Indikatoren

| Themenbereich                   | Nr. | Iteminhalt   | Antwortkategorie, die signifikant zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen trennen konnte (mit $\alpha < .05$ )   |
|---------------------------------|-----|--|---|
| Personalplanung (Item 1-3)      | 2   | Maßnahmen zur systematischen Bearbeitung des Personalmarks | Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen entwickeln die Arbeitsplatzqualität systematisch weiter   |
| Personalentwicklung (Item 5-23) | 11  | Regelmäßige Weiterentwicklung der Fachkompetenz            | Weniger erfolgreiche Unternehmen bieten nur anlass- oder einzelfallbezogenen Weiterbildung an<br>Erfolgreiche Unternehmen bieten regelmäßig fachliche Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeitergruppen an (Fachkräfte, unteres Management, mittleres Management, Top-Management) |
|                                 | 12  | Regelmäßige Weiterbildung der Führungskompetenz            | Erfolgreiche Unternehmen bieten regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen für das mittlere Management regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen an  |

| Themenbereich                              | Nr. | Iteminhalt  | Antwortkategorie, die signifikant zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen trennen konnte (mit $\alpha < .05$ )   |
|--|-----|---|---|
| Compensation & Benefits (Item 33-42)       | 33  | Variable Gehaltsanteile   | Erfolgreiche Unternehmen bieten für ausgewählte Mitarbeitergruppen variable Gehaltsanteile  |
|  | 35  | Bemessungsgrundlage für die variablen Vergütungsanteile der Führungskräfte                  | Erfolgreiche Unternehmen nehmen die Teamleistung zur Grundlage für die variablen Vergütungsanteile der Führungskräfte   |
|  | 37  | Branchen- oder marktbezogene Gehaltsvergleiche  | Weniger erfolgreiche Unternehmen orientieren sich bei der Gestaltung der Gehaltsgefüge nicht an externen Vergleichen (wohingegen gute Unternehmen dies in unterschiedlicher Weise tun)  |
|  | 39  | Freiwillige Zusatzleistungen  | Erfolgreiche Unternehmen bieten überdurchschnittliche Leistungen in der Gesundheitsförderung<br>Erfolgreiche Unternehmen bieten Möglichkeiten der Kinderbetreuung   |
|  | 41  | Beteiligung am Unternehmenskapital  | Weniger erfolgreiche Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter nicht am Unternehmenskapital, wohingegen gute dies in unterschiedlicher Form tun   |
|  | 42  | Praktikantenvergütung   | Erfolgreiche Unternehmen leisten eine Praktikantenvergütung, schlechte tun dies nicht   |
| Personalmanagement (Item 53-62)            | 47  | Existenz einer Personalstrategie  | Erfolgreiche Unternehmen haben eine Personalstrategie und leiten diese aus der Gesamt-Unternehmensstrategie ab  |
|  | 49  | Festlegung eigener, messbarer Ziele für den Personalbereich                                 | Weniger erfolgreiche Unternehmen definieren keine expliziten Ziele für den Personalbereich, wohingegen gute Unternehmen dies in unterschiedlicher Weise tun   |
| Führung (Item 53-62)                       |     | Keine Items/Antwortkategorien, die zwischen guten oder schlechten Unternehmen unterschieden |   |
| Kommunikation und Information (Item 63-64) | 64  | Kommunikationsprozesse über wichtige Managemententscheidungen                               | Erfolgreiche Unternehmen veröffentlichen regelmäßig wichtige Managemententscheidungen an zentraler (für alle Mitarbeiter zugänglicher) Stelle<br>Erfolgreiche Unternehmen geben wichtige Managemententscheidungen zudem über die Hierarchieebenen (d. h. über die Führungskräfte) nach festgelegten Regeln weiter |
| Change Management (Item 65-71)             | 66  | Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen  | Erfolgreiche Unternehmen ermöglichen im Rahmen von regelmäßigen Teammeetings die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen   |



| Themenbereich                          | Nr. | Iteminhalt   | Antwortkategorie, die signifikant zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen trennen konnte (mit $\alpha < .05$ )   |
|--|-----|--|---|
|  | 67  | Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen   | Weniger erfolgreiche Unternehmen führen nur unregelmäßig und anlassbezogenen Mitarbeiterbefragungen durch<br>Erfolgreiche Unternehmen führen regelmäßig mindestens ein mal im Jahr Mitarbeiterbefragungen durch   |
|  | 68  | Definierte Prozesse zur Umsetzung von Maßnahmen aufgrund nach Mitarbeiterbefragungen | Erfolgreiche Unternehmen betreiben „Umsetzungscontrolling“ durch Folgebefragungen   |
|  | 69  | Umgang mit Innovationen  | Erfolgreiche Unternehmen nehmen das Thema „Innovationen“ ausdrücklich in ihre Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur auf und machen es zum integralen Bestandteil aller Prozesse  |
|  | 70  | Institutionalisierte Strukturen zum Management von Veränderungsprozessen             | Weniger erfolgreiche Unternehmen haben keine Strukturen zum Management von Veränderungen, wohingegen gute Unternehmen dies in verschiedenen Abstufungen aufweisen   |
|  | 71  | Umgang mit Konflikten  | Erfolgreiche Unternehmen bieten den Führungskräften besondere Schulungen bezüglich des Umgangs mit Konflikten an  |
| Mitarbeiterbindung (Item 72)           | 72  | Systematische Instrumente zur Mitarbeiterbindung                                     | Weniger erfolgreiche Unternehmen haben keine systematischen Instrumente zur Bindung der Mitarbeiter<br>Erfolgreiche Unternehmen erfassen systematisch die ungewollte Fluktuation. Sie analysieren diese und ergreifen Gegenmaßnahmen<br>Erfolgreiche Unternehmen erfassen regelmäßig über Mitarbeiterbefragungen die Mitarbeiterzufriedenheit |
| Arbeitsplatzverantwortung (Item 73-74) | 73  | Maßnahmen zur Zeitgestaltung zur Erhaltung von Arbeitsplätzen                        | Weniger erfolgreiche Unternehmen reduzieren die Arbeitszeit (Kurzarbeit, etc.) in wirtschaftlich schwierigen Phasen   |
| Work-Life-Balance (Item 75-76)         | 75  | Flexible Arbeits- und Zeitmodelle zur Ermöglichung von WLB                           | Erfolgreiche Unternehmen bieten Möglichkeiten der Kinderbetreuung an<br>Erfolgreiche Unternehmen bieten flexible Arbeitsformen (z. B. Home-Office)  |
|  | 76  | Weitere Formen der Flexibilität zur Ermöglichung von WLB                             | Erfolgreiche Unternehmen ermöglichen Sabbaticals  |

| Themenbereich                                | Nr.   | Iteminhalt   | Antwortkategorie, die signifikant zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen trennen konnte (mit $\alpha < .05$ )  |
|--|---|--|--|
| Gesundheitsförderung (Items 77-81)           | 77  | Verankerung von Gesundheitsförderung in den Leitlinien | Weniger erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen Gesundheitsförderung nicht in den Unternehmensleitlinien  |
| Chancengleichheit und Diversity (Item 82-85) | Keine Items/Antwortkategorien, die gute von schlechten Unternehmen differenzieren |  |  |
| Demographie (Item 86-88)                     | 86  | Berücksichtigung der demographischen Entwicklung       | Erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen die demographische Entwicklung bei der Stellenbesetzung und der Personalselektion<br>Erfolgreiche Unternehmen fördern altersgemischte Teams |

Als Ergebnis der Regressionsanalysen konnten die identifizierten Werttreiber in ihrer Gesamtheit **41 % der Varianz** des kombinierten Unternehmenserfolgs-Index erklären (siehe Abschnitt 5.2.4). Mit anderen Worten, in der vorliegenden Stichprobe konnte ein hoher Anteil in der Erfolgsvarianz der befragten Unternehmen durch Faktoren erklärt werden, die in der Humankapitalstruktur des Unternehmens begründet sind.

Bei einer weiteren Analyse der Daten fällt auf, dass von den 381 Indikatorvariablen, die 74 kategorialen Items zugeordnet sind, 104 einen Signifikanzwert  $p < 0,2$ , (also mehr als ein Viertel), und 49 Indikatorvariablen einen Signifikanzwert von  $p < 0,1$  aufweisen. Diese Variablen erweisen sich zwar *per definitionem* nicht als signifikant trennend zwischen den wirtschaftlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (und werden somit nicht als Werttreiber dokumentiert), allerdings nähert sich der beobachtete Unterschied jeweils der Signifikanz. Die Vielzahl dieser Variablen unterstreicht die Bedeutung des erzielten Ergebnisses von 41 % Varianzaufklärung (siehe Kapitel 6, Ergebnisdiskussion).

Im folgenden Abschnitt sollen auf qualitativer Ebene Erkenntnisse aus den Zusammenhangsanalysen beschrieben und interpretiert werden. Die qualitativen Ergebnisse dieser Untersuchung wurden im Sinne der oben genannten Definition nach Werttreiber-Themenbereichen systematisiert. Die oben stehende Tabelle fasst zum Überblick für die Diskussion die Ergebnisse in übersichtlicher Form zusammen. Der Fokus im ersten Teil der Diskussion liegt auf der Frage, was in dieser Untersuchung erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet.

## 6 Ergebnisdiskussion

### 6.1 Diskussion der identifizierten Werttreiber zum Human Asset Rating

Ein Hauptziel des Projekts war die Konzeption und Erprobung eines Rating-Instruments, das die Komponenten eines definierten Humankapital-Managements in Unternehmen abbildet und mittels einer empirischen Untersuchung diejenigen Faktoren identifiziert, die mit dem Unternehmenserfolg einhergehen. Es wurde zunächst auf konzeptioneller Basis ein umfangreicher Katalog von Faktoren zusammengestellt. Dieser Katalog enthielt Indikatoren, die in wissenschaftlichen Publikationen Anwendung fanden, wie auch Fragen, die sich in anderen Ratingsystemen in der Praxis bewährt haben. Der Indikatorenkatalog wurde in Form eines Online-Fragebogens bei 113 Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen eingesetzt und in der Folge ausgewertet. Er systematisiert in Form von Indikatoren/Werttreibern (hier synonym verwendet), die mit einer Reihe von Fragen (Items) spezifiziert wurden und diese wiederum mit Antwortmöglichkeiten/Kategorien versehen wurden, um die Durchführung der Online-Befragung wie auch die Auswertung zu erleichtern. Da die Anzahl der erhobenen Variablen die der getesteten Unternehmen übersteigt, wurde eine stufenweise statistische Auswertung vorgenommen. Diese Feststellung impliziert, dass die vorliegenden Daten einer umsichtigen Interpretation bedürfen, da die Größe der Stichprobe u. a. keine Differenzierung der statistischen Analysen nach Branche oder Unternehmensgröße sinnvoll erscheinen lässt. In der Gesamtheit betrachtet zeigen die Ergebnisse dieser Studie jedoch Zusammenhänge auf, die in dieser umfassenden Form für den deutschsprachigen Raum bisher einzigartig sind, und in Teilen die Ergebnisse anderer internationaler Studien bestätigen.

In den folgenden Kapiteln 6.1.1. bis 6.1.14. werden zunächst die Befunde der Themenfelder/Handlungsbereiche diskutiert, und die als erfolgsrelevante Werttreiber identifizierten Faktoren beleuchtet. Die Ergebnisse werden, soweit möglich, in den Kontext aktueller Forschungsergebnisse eingeordnet. Es werden Überlegungen angeschlossen, welche Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus den Studienergebnissen abgeleitet werden können. Weiterhin wird dem Zweck der empirischen Studie Rechnung getragen, nämlich die Indikatoren zu identifizieren, die signifikant mit dem Unternehmenskontext im Zusammenhang stehen. Es folgt eine Gesamtdiskussion der Ergebnisse, sowie die Diskussion der limitierenden Faktoren. Der Ausblick zeigt auf, welche Konsequenzen sich für eine mögliche Weiterentwicklung des Rating-Konzepts sowie für weitergehende Studien ergeben.

#### 6.1.1 Allgemeine Feststellungen

Die Tabellen 5.5 bis 5.17 stellen die Auswertung der kategorialen Items in ausführlicher Form dar, indem sie die 30 wirtschaftlich besten Unternehmen (in der Folge als „erfolgreich“ bezeichnet), den 30 Unternehmen gegenüberstellen, die am schlechtesten abgeschnitten haben („weniger erfolgreich“). Auf diese Weise sollen die Indikatoren extrahiert werden, die eine signifikante Unterscheidung hinsichtlich eines eher guten bzw. eher schlechten Humankapital-Managements erlauben. Nach wissenschaftlicher Definition (Signifikanz;  $p > 0,05$ ) wurden auf diese Weise 24 Items bestimmt, mit Hilfe derer diese Unterscheidung getroffen werden kann. Die Tatsache, dass darüber hinaus 104 Items bei  $p < 0,2$  und 49 Items bei  $p < 0,1$  liegen, weist dar-

auf hin, dass bei einer wachsenden Stichprobengröße die Anzahl der Items mit  $p < 0,05$  sich wahrscheinlich erheblich vergrößern wird, und damit auch die erklärte Varianz von 41 % noch übertroffen werden würde.

Fast jedes kategoriale Item hat als erste Antwortkategorie "nein, ist nicht vorhanden" (oder in ähnlicher Weise formuliert). Diese Antwortkategorie beschreibt also das Nicht-Vorhandensein spezifischer Humanpotenzial fördernder Prozesse oder Strukturen. Bei der überwiegenden Mehrzahl der Items ist der prozentuale Anteil der weniger erfolgreichen Unternehmen, die das Nicht-Vorhandensein eines solchen Prozesses/einer solchen Struktur bestätigen, größer als der Anteil bei den erfolgreichen Firmen. Wenn auch jeweils im Einzelnen zu betrachten, ist dieser Gesamtbefund ein starker Hinweis auf die positive Wirkung, die die Förderung von Humankapital hinsichtlich der Wertschöpfung im Unternehmen hat,

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der Tabellen 5.5 bis 5.17 im Einzelnen diskutiert.

### **6.1.2 Personalmanagement**

Dieser Themenbereich wird im Online-Fragebogen mit fünf Items und 22 möglichen Antworten abgedeckt (Tab. 5.8) Als wichtig und mit entsprechendem Ergebnis bei der Auswertung unterlegt, erwies sich die Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie, d. h. eines konzeptionell und strategisch abgestimmten Humankapital-Managements: Unter den erfolgreichen Unternehmen identifizierten sich signifikant häufiger solche, die über eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Personalstrategie verfügen. Außerdem erwies sich die fehlende Existenz eigener messbarer Ziele für die Personalstrategie als Prädiktor, bei dieser Auswertung zu den weniger erfolgreichen Unternehmen zu gehören. Insgesamt fällt auf, dass die Tatsache, ob die Personalleitung der oberen Leitungsebene angehört, nur gering zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen differenziert. Die organisatorische bzw. hierarchische Verankerung des Personalmanagement spielte offenbar zu deren Nachhaltigkeit nur eine mittelbare Rolle. Deutliche Differenzierungen zeigten sich, wenn auch nur als Tendenzergebnis, ob Personalexperthen in wichtige strategische Entscheidungen eingebunden werden. Die prozentualen Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass sowohl bei den erwähnten Aspekten ein hohes Potenzial der Weiterentwicklung der Personalexperthen zum Businesspartner liegt, denn generell liegen die Werte bei den befragten Firmen unter 50 %, wenn es um Mitsprache bei Unternehmensentscheidungen geht, oder aber auch in Bezug auf die Verknüpfung zwischen Unternehmensleitlinien und Personalstrategie. Mit anderen Worten, erfolgreiche Unternehmen könnten ihren Erfolg weiterhin steigern, wenn diese Aspekte stärkere Beachtung fänden. Internationale Untersuchungen von Guest, Michie, Conway und Sheehan (2003) sowie Huselid (1995) bestätigen, dass Unternehmen, die „*High Performance Work Practises*“ anwenden – d. h. aufeinander abgestimmte und mit der Unternehmensstrategie konforme Personal-Maßnahmen implementieren, profitabler sind.

### **6.1.3 Personalplanung & Personalauswahl**

Dieser Themenbereich wurde durch drei Items und 16 Antwortkategorien beschrieben (Tab. 5.5). Als ein signifikanter Indikator erwies sich hier die Maßnahme „systematische Bearbeitung des Personalmarktes durch kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitsplatzqualität“. Hingegen wirkte die Schaffung einer hohen Bekanntheit (die

Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber) nicht hinreichend differenzierend zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Erst die konsequente Weiterentwicklung der Arbeitsplatzqualität für relevante Zielgruppen des Arbeitsmarktes sowie für die internen Mitarbeiter trennten erfolgreiche von nicht erfolgreichen Unternehmen. Dieses Ergebnis geht mit den Erkenntnissen einher, dass das stetige Bemühen um eine hohe Arbeitsplatzqualität und Arbeitsplatzattraktivität nicht nur mit einem höheren Engagement der bestehenden Mitarbeiterschaft verbunden ist (Hauser et al., 2007), sondern es ist davon auszugehen, dass eine glaubhaft hohe Arbeitsplatzattraktivität auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter unterstützt: Mitarbeiter empfehlen den Arbeitsplatz aktiv weiter (Hauser et al., 2007).

Güse und Henke (2007) konnten belegen, dass gerade für High-Potentials unter Hochschulabsolventen (identifiziert über Stipendiatenpool) eine hohe Arbeitsplatzattraktivität, repräsentiert zuvorderst durch ein positives Arbeitsklima (für über 90 % der High Potentials „äußerst“ oder „sehr wichtig“), für die Auswahlentscheidung des Arbeitgebers besonders wichtig ist. Mit geringem Abstand folgten dahinter herausfordernde Aufgaben, Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter und gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen.

Ein wichtiges Instrument zur Förderung der Arbeitsplatzqualität leitet sich aus Indikatoren der Werttreiber-Bereiche „Mitarbeiterbindung“ und „Change-Management“ ab. Hier zeigte sich, dass regelmäßige jährliche Mitarbeiterbefragungen und deren Erfolgscontrolling signifikant differenzieren zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Die Signifikanz dieser Faktoren weist auf die Bedeutung der externen (wie auch internen) Kommunikation dieser fortlaufenden Qualitätsentwicklung hin. Zu bedenken ist an dieser Stelle, dass sich ein Teil der als erfolgreich definierten, teilnehmenden Unternehmen aus Teilnehmern und Siegern des Great Place to Work® Verfahrens rekrutierten, die eine positive Erfahrung hinsichtlich der Personalplanung und -auswahl sammeln konnten. Nicht signifikant trennscharf, aber dennoch erwähnenswert ist der Befund, dass ein höherer Anteil erfolgreicher Unternehmen generell eine systematische langfristige Planung für alle Mitarbeitergruppen durchführen, und sich nicht auf bestimmte Mitarbeitergruppen, z. B. Führungskräfte, beschränken. Dies gilt in höherem Ausmaß auch für die systematische und gezielte Auswahl geeigneter Mitarbeiter. Erfolgreiche Unternehmen setzen doppelt so häufig derartige Auswahlverfahren für das Top-Management, Führungskräfte der mittleren Ebene und für Fachkräfte ein. Weniger erfolgreiche Unternehmen setzen nur zu 3 % systematische Auswahlverfahren für alle Mitarbeiter ein. Diese Befunde demonstrieren, dass in diesen Bereichen bei weniger erfolgreichen Unternehmen ein erhebliches Potenzial besteht, durch Investitionen am Anfang der HR-Wertschöpfungskette einzugreifen – präventiv zu wirken – und durch systematische Auswahlverfahren spätere Kosten, die durch Fehlbesetzungen entstehen können, gezielt zu vermeiden. Dies wird vor dem Hintergrund des weiter ansteigenden Fachkräftemangels in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Allerdings besteht auch bei erfolgreichen Firmen noch Raum für Verbesserung.

Für den Themenbereich Personalplanung und Rekrutierung ist also zusammenfassend zu bemerken, dass bei den erfolgreicherer Firmen die Maßnahmen einen höheren Durchdringungsgrad haben, d. h. sich durch alle Hierarchieebenen ziehen.

#### 6.1.4 Personalentwicklung

Dem Thema Personalentwicklung werden 17 Items mit insgesamt 84 Antwortkategorien gewidmet (Tab. 5.6). In der Analyse zeigt sich dabei, dass kontinuierliche, also nicht nur anlassbezogene Weiterbildungen sowohl im Bereich der Fach- als auch der Sozialkompetenzen deutlich mit einem höheren Unternehmenserfolg einhergehen.

Investition in die Personalentwicklung für die breite Mitarbeiterschaft wie auch für das untere und mittlere Management bestätigen sich in den Analysen als differenzierend (signifikant höhere Anzahl der durchschnittlich investierten Weiterbildungstage für mittleres und unteres Management bzw. für die größte Berufsgruppe in den wirtschaftlich erfolgreicherer Unternehmen). Die im vorangegangenen Abschnitt angeführte Interpretation trifft auch hier zu. Eine nachhaltige Personalentwicklung sollte sich durch das gesamte Unternehmen ziehen und Kontinuität haben. Dies ist im Einklang mit der immer rasanter werdenden Wissensproduktion, die nur durch konsequente Weiterbildung effektiv in die Unternehmen eingebracht werden kann.

Auch die Entwicklung sozialer Kompetenzen (z. B. Gesprächsführung) bestätigte sich als differenzierend. Gerade bei der Entwicklung dieser Kompetenzen in der mittleren Führungsebene zeigen sich starke Diskrepanzen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Diese Führungsebene scheint möglicherweise von Weiterbildung in dieser Richtung besonders zu profitieren, begründbar durch die besondere Position. Sie nehmen aus Perspektive der höheren Führungsebenen eine Mitarbeiterrolle und bezüglich eigener Mitarbeiter gleichzeitig eine Vorgesetztenrolle ein. Diese sogenannte „Sandwichfunktion“ stellt eine besondere Herausforderung dar. Gleichzeitig rekrutiert sich diese mittlere Führungsebene häufig aus Fachexperten, die in die Führungsrolle hinein wachsen und zunächst ein Entwicklungsbedarf besteht, diese Rolle adäquat auszufüllen. Hier könnte sich also auch die herausragende Rolle von Führung als essentiell wichtige soziale Kompetenz widerspiegeln. In einer kürzlich veröffentlichten Studie untersuchte und bestätigte Legier (2008) positive Zusammenhänge zwischen emotionaler Intelligenz – reflektiert im Führungsverhalten des Managements und organisationaler Performance.

Insgesamt sind diese Befunde in Übereinstimmung mit Ergebnissen der Studie von Arcimoles (1997), der in einer Quer- und Längsschnittstudie den Zusammenhang zwischen Aufwendungen für Training und ökonomischem Erfolg (Produktivität als Erfolgsindikator) bestätigt. Auch in der Arbeit von Delaney und Huselid (1996) korreliert Training/Personalentwicklung positiv mit der wahrgenommenen Performance der Organisation. Andere Studien wie z. B. die von Aragón-Sánchez, Barba-Aragón und Sanz-Valle (2003) zeigen speziell für kleine und mittlere Unternehmen, dass ein höheres Investitionsvolumen in Training/Personalentwicklung zeitlich versetzt eine höhere organisationale Profitabilität bewirkt.

#### 6.1.5 Compensation & Benefits

Dieser Fragenkomplex beinhaltet zehn Items und 40 zugehörige Antwortkategorien, wobei hier sieben Merkmale zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen differenzieren (Tab. 5.7). Das absolute Gehaltsniveau im Vergleich zum Branchendurchschnitt ist hier kein Unterscheidungsmerkmal. Dennoch vergleichen erfolgreiche Firmen ihre Gehaltsstrukturen signifikant häufiger mit dem Markt- oder Branchendurchschnitt. Die Tatsache, dass das Gros der Gehälter im oder über dem

Durchschnitt (bei den erfolgreicherer Firmen) liegt, spricht für eine entsprechende Anpassung der Firmen untereinander.

Außerdem erwiesen sich die Art der Umsetzung und Ausgestaltung variabler Vergütungsbestandteile als maßgeblich für die Wertschöpfung. Dieser Befund impliziert, dass Unternehmen dann wettbewerbsfähiger sind, wenn bestimmte Leistungsträger (in Schlüsselpositionen, Experten etc.) und nicht ausschließlich das Top- und das Mittelmanagement eine nach Leistung differenzierte Vergütung erhalten. Andere Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Vergütung nach Leistung (was hier synonym verwendet werden kann, denn die Antwortkategorien definieren den variablen Anteil über die Abhängigkeit von der Leistung). So zeigen z. B. Pfau und Cohen (2003), dass unter anderem ein leistungsorientiertes Vergütungssystem eine hohe Vorhersagekraft für die Leistung eines Unternehmens besitzt.

Erkenntnisse der Unternehmenskulturstudie von Hauser et al. (2007) fanden auch Ausdruck in Ergebnissen dieser Studie: Die Autoren konnten zeigen, dass solche Unternehmen signifikant häufiger unter den wirtschaftlich erfolgreicherer zu identifizieren sind, die über eine „kollektive Leistungskultur“ verfügten, d. h. deren Mitarbeiter in den durchgeführten Mitarbeiterbefragungen angaben, über ein sehr stark gemeinschaftlich orientiertes Teamklima zu verfügen, sich sehr stark mit dem gemeinsam erreichten Ziel identifizieren zu können und deren Führungskraft den Leistungsbeitrag des Einzelnen honorierte. Die Analyse der vorliegenden Studie bestätigt dies durch ein Personal-Instrument, der Gestaltung von variablen Vergütungssystemen von Führungskräften: Es zeigte sich, dass bei der Bemessungsgrundlage für Führungskräfte wesentlich ist, ob neben der individuellen und der Unternehmensleistung auch die Gruppenleistung einen Vergütungsbestandteil bildet. Die Bemessung der Gruppenleistung verfolgt das Ziel, Führungskräfte zu motivieren, den gemeinsamen Erfolg ihrer Mitarbeiter zu stärken. Die Wirksamkeit „kollektiver Leistungskulturen“ bestätigt sich auch in einem weiteren signifikanten Indikator: Es zeigte sich, dass die Unternehmen erfolgreicher operieren, die ihren Mitarbeitern eine Beteiligung am Unternehmenskapital anbieten.

Im Bereich der freiwilligen Zusatzleistungen gewannen zwei Angebote besondere Bedeutung: Kinderbetreuungsangebote erfolgen von wirtschaftlich erfolgreicherer Unternehmen deutlich häufiger. Gerade im Zuge der demografischen Entwicklung erkennen viele Unternehmen, dass die Zielgruppe der weiblichen Mitarbeiter nach wie vor ein großes Potenzial in sich birgt, das nicht ausreichend genutzt wird. Der noch herrschende Mangel an öffentlichen oder privaten Kinderbetreuungsplätzen führt oftmals dazu, dass (i.d.R.) Frauen bzw. Mütter sich nicht dazu entschließen, in die berufliche Tätigkeit zurück zu kehren. Dieser Schritt wird erheblich erleichtert, wenn das Unternehmen selbst Kinderbetreuung anbietet. Die hohe Signifikanz des erreichten Wertes stellt die Vorteile, die in dieser Hinsicht fortschrittliche Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern haben, deutlich heraus. Investitionen dieser Form wirken in zwei Richtungen: Im Bereich des *Recruitments* schafft es einen besonderen Anreiz für ein weniger mobiles Bewerbersegment, der Arbeitnehmer mit familiärer Bindung. Gleichzeitig gewährt es einen unkomplizierten Wiedereintritt nach der Elternzeit. Entwickelte unternehmensspezifische Mitarbeiterkompetenzen können damit schneller wieder eingebunden werden. Eine Prognos-Studie (2003), beauftragt durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, konnte zeigen, dass umfassend gestaltete Work-Life-Balance-Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen für Unternehmen profitabel sein können. Die Autoren verwiesen auf verschiedene Effekte: Die Rekrutierung von Mitarbeitern wird vereinfacht, die Fluktu-

ation wird verringert, es kommt zu weniger Fehlzeiten sowie insgesamt eine erhöhte Einsatzbereitschaft. In der Folge erhöht sich die Produktivität. Angebote, die die Betreuung von Familienangehörigen betreffen, können einen nicht unerheblichen Teil zu den beschriebenen Wirkungen beitragen.

### 6.1.6 Führung

Dem Thema Führung sind im Indikatorenkatalog zehn Items und 57 Antwortkategorien zugeordnet (Tab. 5.9). Diese Tatsache betont die Bedeutung, die in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur dem Thema *Leadership* zugemessen wird. In den statistischen Analysen konnten keine Items signifikant hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs differenzieren, auch wenn sehr deutliche Tendenzunterschiede sichtbar werden. Ein Grund für die Nichtsignifikanz liegt in der starken Ausdifferenzierung der Antwortformate. Die bestehende Stichprobengröße reichte offensichtlich nicht aus, um bei den Zellbesetzungen die Differenzen zwischen wirtschaftlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen signifikant werden zu lassen. Hierfür ist eine größere Stichprobe notwendig. Die Wichtigkeit der Führungsqualität zeigte sich indirekt durch den Werttreiber-Bereich „Personalentwicklung“: Hier bestätigte sich, dass Investitionen in die fachliche und überfachliche Führungsqualität sehr wohl zwischen Erfolg und Nicht-Erfolg differenzieren.

Aus den Ergebnissen des Werttreiber-Bereichs Führung zeigte sich folgende Tendenz: Führungsleitlinien existieren zwar in gut 50 % der befragten Firmen, werden aber nur wenig offensiv im Gesamtunternehmen kommuniziert. Die Beachtung der Leitlinien durch die Führungskräfte wird durch Trainings vermittelt, Nichtbeachtung jedoch kaum sanktioniert. Die Möglichkeit, Führungsqualitäten zu entwickeln, bieten zwei Drittel der Unternehmen (erfolgreiche wie auch weniger erfolgreiche), Nachwuchskräfte und mittleres Management haben in gut 40 % der erfolgreichen Firmen die Möglichkeit sich regelmäßig schulen zu lassen. Das Top-Management ist weniger in systematisches Training involviert, was vermutlich auf die Präferenz individueller Personalentwicklungsmaßnahmen (insbesondere Coaching) auf dieser Ebene zurückzuführen ist. Eine systematische Führungskräftebeurteilung ist wenig verankert, wenn – wie bei einem Drittel der erfolgreichen Unternehmen –, dann hauptsächlich durch Rückmeldung im Mitarbeitergespräch. Ergebnisse einer Führungskräftebeurteilung sind daher bei den meisten Firmen nicht gehaltsrelevant. Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften (mit Gehaltswirksamkeit) werden in 45 % der erfolgreichen Unternehmen angewendet, alle Mitarbeiter sind bei 23 % dieser Unternehmen in entsprechende Prozesse integriert.

Wissenschaftlich untermauert ist die Bedeutung von Führung in vielfacher Form. An dieser Stelle seien nur zwei Beispiele angeführt, die zeigen, dass Führung und Führungsstil einen erheblichen Teil des Unternehmenserfolgs ausmachen können. Howell und Avolio (1993) konnten in einer Untersuchung zeigen, dass 34 % der Varianz des ökonomischen Erfolgs der Geschäftsbereiche einer Großbank durch den Führungsstil vorhergesagt werden konnte. Geyer und Steyrer (1998) zeigen ebenfalls im Bankensektor, dass zwischen 10 % und 14 % der Unterschiede im ökonomischen Erfolg von Geschäftsstellen durch den Führungsstil ihres Geschäftsstellenleiters erklärt werden konnten.

Die insgesamt geringe Anwendungshäufigkeit der Mehrzahl der erfragten Führungstools lässt Raum für Interpretationen. Entweder werden in Unternehmen andere, hier nicht erwähnte Instrumente angewendet. Diese Variante ist eher unwahrscheinlich,



da die gängigen und erfolgswirksamen Vorgehensweisen im Indikatorenkatalog abgebildet wurden. Das lässt den Schluss zu, dass hinsichtlich der Führungsqualität ein nicht zu unterschätzender Raum für Optimierung hinsichtlich eines erfolgreichen Humankapital-Managements besteht. Die detaillierte Analyse dieses Themenblocks zeigt auf, dass – obwohl kein Item signifikant zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet – ein Verzicht dieses Blocks in einem künftigen Ratingverfahren nicht anzuraten ist.

### 6.1.7 Kommunikation & Information

Anhand von zwei Fragen und 17 möglichen Antworten wurde das Thema Kommunikation und Information erfasst (Tab. 5.10). Die Frage, ob und in welchen zeitlichen Abständen das Top-Management regelmäßig über Geschäftslage und Ziele des Unternehmens berichtet, liegt in zwei Frage/Antwortkombinationen nur knapp unter der Signifikanzschwelle ( $p = 0,053$  bzw.  $0,056$ ). Erfolgreichere Firmen unterrichten alle Mitarbeiter vierteljährlich schriftlich/elektronisch, weniger erfolgreiche tun dies deutlich seltener, jährlich im Rahmen von Versammlungen. Die Frage, ob klar definierte Kommunikationsregeln existieren, erwies sich als differenzierend bezüglich des Unternehmenserfolgs hinsichtlich zweier Grundprinzipien der Kommunikation: Eine klar definierte Top-Down-Kommunikation durch die Führungsebenen mit definierten Regeln sowie eine effektive Flächenkommunikation. Bemerkenswerterweise konnte sich eine Regelkommunikation durch professionelle Kommunikationsabteilungen, die eigens für die Weitergabe von Management-Informationen beauftragt sind, nicht als werttreibend identifizieren. Dies ist vermutlich ein Stück weit auch der Erfahrung geschuldet, dass die durch Kommunikationsabteilungen bedienten Kommunikationsmedien wie Mitarbeiterzeitschriften auch extern zugänglich gemacht werden. Daher wird erfahrungsgemäß häufig darauf verzichtet, unternehmenskritische Informationen zu transportieren.

Eine breit angelegte Längsschnittstudie, die die Zusammenhänge zwischen dem Kommunikationsverhalten und organisationaler Performance untersucht und bestätigt, ist die Arbeit von Bartel (2004). In der Studie werden die „*high performance work practises*“ der Filialen einer Großbank über die Indikatoren Fähigkeiten, Anerkennung von Leitung, Klima und Kommunikation definiert, und diese Faktoren wiederum durch Einzelitems abgebildet. Kommunikation zwischen Mitarbeitern, direkten Vorgesetzten und dem Management erwies sich als hochsignifikanter Faktor hinsichtlich des finanziellen Erfolgs.

### 6.1.8 Change Management

Dieses Segment des Fragebogens wird durch sieben Items mit 43 zugehörigen Antwortkategorien abgedeckt, von denen sieben zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen (Tab. 5.11) differenzieren. Veränderungsprozesse mit einer hohen Mitarbeiterpartizipation zu realisieren, bestätigte sich als deutlich differenzierend bezüglich des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs. Unter den verschiedenen Partizipationsinstrumenten (Einspruchsverfahren, kontinuierliche Veränderungsprozesse durch KVP, Einbeziehung von Arbeitnehmervertretungen usw.) bestätigte sich die laufende Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungen über Teammeetings als signifikant differenzierend, aber auch andere Instrumente der Mitarbeiterbeziehung zeigen sich in erfolgreichen Unternehmen tendenziell höher ausgeprägt.

Bemerkenswert war die Deutlichkeit, mit der die systematische Durchführung und nachhaltige Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Change-Prozessen differenzierten. Dieses Instrument wird in erfolgreichen Unternehmen regelmäßiger, d. h. mindestens jährlich angewendet. Dies verwundert nicht, da die Organisationsanalyse als neutrale Ausgangsbasis ein gemeinsames Verständnis über die Stärken und Schwächen einer Organisation schafft und somit Orientierung gibt über die angestrebten Veränderungsbereiche. Folgerichtig bestätigte sich die nachhaltige Umsetzung von Veränderungen und damit einhergehende, notwendige Interventionen mittels eines wirksamen Umsetzungscontrollings als erfolgswirksam. In diesem letzten Punkt gibt es eine deutliche Differenzierung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen der Stichprobe. Die Ergebnisse bestätigen sich in einer Studie von Meyer (2006). In der Untersuchung konnte gezeigt werden, dass durch die Schaffung von Transparenz über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen Veränderungsprozesse günstig beeinflusst wurden.

Über die Einbeziehung in laufenden Veränderungsprozessen bestätigten sich zwei weitere Faktoren als differenzierend. Innovationen und deren aktives Management sind durch die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen essentiell für ein erfolgreiches Unternehmen. Innovatives Handeln wirkte dann signifikant differenzierend, wenn dieses Thema ausdrücklich als Inhalt der Werte/Unternehmenskultur verankert war und sich durch alle Prozesse zieht, so auch durch Change-Managementprozesse.

Auch professionelle Strukturen des Konfliktmanagements erwiesen sich als signifikanter Indikator, und hier insbesondere die Qualifizierung von Führungskräften zur Konfliktbearbeitung. Die Ergebnisse gehen einher mit den durch Vigil-King (2000) untersuchten Zusammenhängen zwischen Teamkonflikten, integrativen Konfliktmanagement-Strategien und Team Performance. Die Autoren konnten zeigen, dass die Teamleistung signifikant abhängt vom dem integrativen Konfliktmanagement der Führungskraft.

Alleine anhand der Anzahl signifikanter Indikatoren erweisen sich die unter Change-Management gefassten Aspekte des Humankapital-Managements als ein zentraler Werttreiberbereich. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass professionalisierte HR-Prozesse (z. B. Ausbildung von Führungskräften zur Konfliktlösung) die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und somit die Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen fördern. Geeignete Messinstrumente des Mitarbeiterengagements (kurzzyklisch wiederholte Mitarbeiterbefragungen) scheinen die Steuerung und das Erfolgscontrolling der Veränderungsprozesse zu unterstützen.

### **6.1.9 Mitarbeiterbindung**

Die Mitarbeiterbindung wird durch ein Item und sechs Antwortkategorien dazu abgebildet (Tab. 5.12). Bemerkenswert ist, dass sich hier drei der sechs möglichen Aspekte als signifikant differenzierend erwiesen. Keine systematischen Instrumente zur Mitarbeiterbindung einzusetzen, trennte die weniger erfolgreichen Unternehmen in negativer Form statistisch signifikant von den erfolgreichen Firmen. Spezifiziert betrachtet bedeutet dies, dass von erfolgreichen Unternehmen ungewollte Fluktuation erfasst und aufgearbeitet wird, und dass bei Bedarf Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Signifikant differenzierend war entsprechend auch die systematische Erfassung der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter bei diesen Firmen.

Dieses Ergebnis trägt der Tatsache Rechnung, dass schon zum gegenwärtigen Zeitpunkt – vor dem Hintergrund des Mangels an qualifizierten Fachkräften – um Talente geworben werden muss, und dass Schlüsselkräfte mit attraktiven Maßnahmen an das Unternehmen gebunden werden müssen, um sich von Wettberbern abzuheben. Denn gerade nach hoch qualifizierten Arbeitskräften und Experten besteht auch in konjunkturell schwachen Wirtschaftsphasen eine große Nachfrage, sodass einerseits der Verlust dieser Arbeitskräfte das Unternehmen schwächen kann, andererseits eine adäquate Nachfolge langwierig und kostenintensiv sein kann. Es ist hervorzuheben, dass – wie für alle relevanten HR-Prozesse – auch und vor allem bei der Mitarbeiterbindung kontinuierlich eingesetzte Steuerungsinstrumente implementiert und verfolgt werden sollten, die das Planen, Analysieren sowie das Intervenieren ganz gezielt zum Einsatz bringen. Auch sollte deren Effektivität und Effizienz evaluiert werden (Pennig et al., 2006, S. 13ff). Nur so sind Investitionen, die nach wie vor von vielen Unternehmen gescheut werden, nachhaltig angelegt und werden mittelfristig zur Wertschöpfung beitragen (siehe auch Abschnitt 6.2).

#### **6.1.10 Arbeitsplatzverantwortung**

Dieses Thema wird mit zwei Items und acht Antwortkategorien beleuchtet (Tab. 5.13). Die Reduktion von Arbeitszeit wird von weniger erfolgreichen Unternehmen häufiger angewendet als von erfolgreichen. Es liegt die Vermutung nahe, dass erfolgreichere Unternehmen seltener zu dieser Maßnahme greifen müssen als weniger erfolgreiche, und dass dieser Befund dadurch zu erklären ist. Das Ergebnis, dass sich lediglich ein Aspekt als signifikant differenzierend erwies, ist bezeichnend für die Personalpolitik eines Großteils von Unternehmen, die i.d.R. vor allem dem Kostenreduktionsdruck des Marktes nachgeben (müssen). Eine langfristig angelegte Personalpolitik, z. B. durch spezifische Personalbindungsstrategien wie Lebensarbeitszeitmodelle, wird nicht häufig angewendet (20 bzw. 33 % der Unternehmen der Teilstichprobe). Auch sozialverträgliche Lösungen bei Restrukturierungen und damit einher gehenden Entlassungen finden bei etwa 30 % der Firmen Anwendung.

Ein Ziel der Etablierung eines Human Asset Ratings ist es, Humankapital-Management in Unternehmen voranzutreiben, und daher sollte auch gerade auf die in diesem Abschnitt abzielenden Aspekte, die – wie die Zahlen belegen - noch ein Manko hinsichtlich der Umsetzung auch durch erfolgreiche Firmen aufweisen, im Rahmen eines Ratings aufmerksam gemacht werden und in die Bewertung aufgenommen werden.

#### **6.1.11 Work-Life-Balance**

Work-Life-Balance wird mit zwei Items und zwölf Antwortkategorien erfasst (Tab. 5.14), und drei der Kombinationen erwiesen sich als signifikant differenzierend: Erweiterte Kinderbetreuungsangebote, flexiblere Arbeitsformen und die Möglichkeit, Sabbaticals in Anspruch zu nehmen.

Erweiterte Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsformen werden in vielen Unternehmen noch mit Vorbehalt betrachtet. Vorbehalte zum ökonomischen Nutzen solcher Instrumente sowie der Aufwand ihrer Einführung und der Sorge der geringeren Kontrollierbarkeit von Arbeitszeiten und Arbeitsleistungen stellen Hindernisse dar, die die Einführung entsprechender Maßnahmen verzögern oder in Frage stellen. Die Analysen der in dieser Untersuchung berücksichtigten Indikatoren bestätigten jedoch, dass erfolgrei-

che Unternehmen mit diesen Systemen agieren. Im Rahmen des demographischen Wandels ist es vorauszusehen, dass Instrumente der Work-Life-Balance und der Gesundheitsförderung (s. u.) an Gewicht gewinnen werden, da mit Verknappung der Personalressourcen die (Ein-)Bindung von Mitarbeitern über einen längeren Lebenszyklus gefordert sein wird, und somit fördernde Maßnahmen sich immer stärker als werttreibend ausdifferenzieren werden.

Hier sei noch einmal auf die in Abschnitt 6.1.4 erwähnte Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003) verwiesen, in der beschrieben wird, dass umfassend gestaltete Work-Life-Balance-Maßnahmen nachweislich auf unterschiedlichen Ebenen für Unternehmen profitabel sein können. Auch die Langzeitstudie von Mastro (2007) belegt, dass Work-Life-Balance-Programme keine Verminderung des Profits durch hohe Zusatzkosten mit sich bringen, sondern dass Unternehmen eher durch die Mitarbeiterbindung gewinnen: *„There is evidence that such programs are not a significant drain on company profitability. Since firms similar to those in this study can expect to realize gains in retention of employees and continued profit growth, it would behoove them to adopt certain types of work/life balance policies.”*

### **6.1.12 Gesundheitsförderung**

Der Bereich Gesundheitsförderung ist im Indikatorenkatalog mit fünf Items und 19 Antwortmöglichkeiten repräsentiert (Tab. 5.15). Ein Aspekt, die Verankerung von Gesundheitsförderung in den Unternehmensleitlinien, erwies sich als trennscharf - insofern als 77 % der weniger erfolgreichen Unternehmen (im Vergleich zu 50 % der erfolgreichen Firmen) diese nicht strukturell verankert haben. Die Tatsache, dass einzelne Maßnahmen der Gesundheitsförderung sich als nicht trennscharf herausgestellt haben, kann aber bei genauer Betrachtung der Ergebnisse nicht darüber hinwegtäuschen, dass hinsichtlich der Gesundheitsförderung ein noch großer Handlungsspielraum besteht und bislang von einem großen Teil der Unternehmen der Stichprobe (erfolgreichen wie weniger erfolgreichen) unbearbeitet ist.

Ist Gesundheitsförderung in den Leitlinien verankert, wird das nur von ca. 20 % der erfolgreichen Unternehmen innerhalb der Organisation breit kommuniziert oder diese Information auch öffentlich zugänglich gemacht. Etwa zwei Drittel der Unternehmen setzen keine gezielten Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit oder der psychosozialen Betreuung ein, 30 % der erfolgreichen Firmen handeln aber in akuten Notfällen. Im Bereich ständiger medizinischer Programme geben 63 % der erfolgreichen Unternehmen an, hierzu spezielle Sonderaktionen zu veranstalten, 30 % beschäftigen einen Vertragsarzt zur Unterstützung der Gesundheitsförderung. Bei 50 % dieser Organisationen gibt es Kooperationen mit Anbietern von Freizeiteinrichtungen, etwa ein Viertel haben eigene Einrichtungen im Hause.

In Anbetracht der Tatsache, dass es schon 1997 im Rahmen der „Luxembourg Declaration“ (Kuhn, Beermann und Henke, 2001) eine gemeinsame Erklärung der europäischen Staaten zur Gesundheitsförderung in Unternehmen unterzeichnet wurde, sind die die Umsetzungserfolge eher gering. Wie für andere Themen des Human Asset Managements werden auch für bisher unterrepräsentierte Aspekte wie psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – ein Thema, dem laut verschiedener Untersuchungen (Richter, 2000) immer mehr Bedeutung zukommt – oder auch der psychosoziale Betreuung, Controlling- und Evaluationsmaßnahmen notwendig sein, um einer breiteren Implementierung von Maßnahmen Vorschub zu leisten. Für das Rating-

Verfahren bedeutet dieses Ergebnis, dass gerade diese Aspekte sich in Zukunft zu einem Abgrenzungsmerkmal wettbewerbsfähigerer Unternehmen entwickeln können.

### 6.1.13 Chancengleichheit & Diversity

Die in diesem Abschnitt behandelten Themen sind mit vier Items und 18 Antwortmöglichkeiten vertreten (Tab. 5.16). Keine der Frage/Antwortkombinationen identifizierte sich als trennscharf. Etwa 40 % der erfolgreichen Unternehmen geben an, dass weder Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen noch kulturelle Vielfalt als Chance in den Unternehmensleitlinien verankert sind (zum Vergleich: 63 % in den weniger erfolgreichen Unternehmen). Eine breite Kommunikation oder aber Umsetzungskontrollen werden in nur geringem Maß angewendet. Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung sind hingegen bei zwei Drittel der erfolgreichen Unternehmen in Leitlinien verankert. Hintergrund hierfür könnte das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sein. Maßnahmen, die die Beachtung der Leitlinien durch die Führungskräfte unterstützen, existieren in weniger als 24 % der Unternehmen.

Der Hintergrund dieses Befundes kann unterschiedliche Ursachen haben. In vielen international aufgestellten Unternehmen wird der Bedarf einer institutionellen Verankerung dieser Aspekte aufgrund einer *per se* höheren Umsetzungsquote von kultureller Vielfalt im Mitarbeiterstamm vielleicht als nicht notwendig angesehen. Andererseits haben die Themen bei vielen Firmen scheinbar noch nicht den Stellenwert, der ihnen in Zukunft durch weitere Globalisierung und demografische Veränderungen zukommen wird.

### 6.1.14 Demografie

Der Bereich Demografie wird im Indikatorenkatalog mit drei Items und 16 Antworten abgebildet (Tab. 5.17). Das Thema an sich scheint von vielen Unternehmen mittlerweile angenommen worden zu sein: 57 % der erfolgreichen und 30 % der weniger erfolgreichen Firmen geben an, die demografische Entwicklung bei der Stellenbesetzung zu berücksichtigen. Die Differenz ergab eine signifikante Trennschärfe, sowie auch die Förderung altersgemischter Teams.

Die weiteren Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass hinsichtlich konkreter Maßnahmen für die Personalstruktur, die Personalbeschaffung, Nachfolgeplanung und Personalentwicklung bei den meisten Unternehmen der Stichprobe noch deutliche Lücken bestehen. Anzunehmen ist, dass die konsequente Umsetzung von Maßnahmen zur Gegensteuerung bei demographischen Verschiebungen, z. B. durch die Berücksichtigung der Anforderungen älterer Mitarbeiter (Schaffung besonderer Karrierepfade und Weiterbildungskonzepte, Einsatz älterer Mitarbeiter zur Vermittlung von Wissen und Anwendung von Erfahrung) mit der rapiden Veränderung der demographischen Struktur in Deutschland ihren Stellenwert noch steigern wird, und in der Konsequenz weitere Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels einen höheren Stellenwert hinsichtlich der Wertschöpfung und des Unternehmenserfolges haben werden. In Anbetracht der Vielzahl der Untersuchungen und Initiativen – nicht nur in Deutschland – zur demografischen Entwicklung, sei für weitergehende Informationen an dieser Stelle auf das durch die INQA begleitete Demografie-Netzwerk DDN<sup>8</sup> verwiesen.

---

<sup>8</sup> <http://www.demographie-netzwerk.de>

## 6.2 Diskussion der Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Wie schon mehrfach erwähnt, wurden die vorliegenden Ergebnisse basierend auf der Analyse der Selbstangaben von insgesamt 113 Unternehmen in Deutschland generiert. Die Generierung der Stichprobe hatte die Zielsetzung, eine möglichst breite Streuung des wirtschaftlichen Erfolges über Branchen und Firmengrößen abzubilden und auf diese Weise Werttreiber zu identifizieren, die signifikant zwischen den wirtschaftlich besten und schlechtesten Teilnehmern trennen.

Die Rücklaufquote ergab, dass im Vergleich zur gesamtwirtschaftlichen Verteilung der Unternehmensgrößen in Deutschland größere Unternehmen in der Stichprobe stärker repräsentiert sind als kleine Unternehmen. Dies ist wahrscheinlich dadurch begründet, dass mit steigender Unternehmensgröße eine höhere Notwendigkeit vorliegt, Personalmanagement systematisch auszurichten, zu messen und auch in der Wertschöpfung zu belegen. Dementsprechend dürften diese Unternehmen eine größere Affinität zu der Fragestellung dieser Studie und somit eine höhere Teilnahmebereitschaft aufweisen. Insofern generieren die gewonnenen Ergebnisse Validität für die mittleren und größeren Unternehmen. Auf Klein- und Kleinstunternehmen sollten diese mit Vorbehalt Anwendung finden.

Der eingesetzte Fragebogen erfasste in erster Linie die ermöglichenden Strukturen und Maßnahmen für Humankapital. Die konkrete und nachhaltige Umsetzung muss spezifisch für die Unternehmen mittels eines Unternehmensaudits und einer Mitarbeiterbefragung erfolgen. Dass als Ergebnis dieser Studie bestimmte formalisierte Strukturen aufgezeigt werden, die dem Unternehmenserfolg zuträglich sind, bedeutet jedoch nicht, dass ohne diese Formalisierung in kleineren Unternehmen die notwendigen Maßnahmen und Prozesse nicht möglich wären. Umgekehrt bedeutet eine Implementierung der als signifikant ermittelten Indikatoren keinesfalls eine Garantie für eine Wertsteigerung in der Folge der Implementierung isolierter Maßnahmen. Es ist in der Diskussion der einzelnen Tabellen immer wieder hervorgehoben worden, dass ...

- signifikante Faktoren sich im Kontext anderer Maßnahmen befinden,
- die Faktoren, die sich nicht als signifikant differenzierend herausstellten, zu Teilen auch bei den erfolgreichen Unternehmen noch nicht im nennenswerten Umfang implementiert waren sowie
- ein für alle Branchen und Unternehmensgrößen verbindliches Ratingverfahren zu früh angesetzt wäre.

Im Hinblick auf die genannten drei Aspekte lässt sich vertiefend feststellen:

(1) Eine größere Anzahl von internationalen wissenschaftlichen Studien hat herausgestellt, dass die Implementierung von Einzelmaßnahmen keinen signifikanten Effekt hinsichtlich des Unternehmensergebnisses nach sich zieht. Im Sinne einer nachhaltig ausgerichteten Personalstrategie ist ein Humankapital-Management nur dann ziel führend, wenn die Maßnahmen in Form von „Bündeln“ eingeführt werden (Huselid,

1995; Macduffie, 1995; Delaney und Huselid, 1996; Batt, 2002; Guest et al., 2003), die in sich konsistent sind und abgeleitet werden von der Unternehmensstrategie (Hoque, 1999; Youndt et al., 1996). Einen Überblick in Reviewform gibt Wood (1999).

Diese Befunde sind für die Konsequenzen dieser Studie von Bedeutung. Das Ergebnis von Einzelmaßnahmen – mit anderen Worten die Relevanz von Einzelitems, die sich in dieser Pilotstudie als signifikant erwiesen haben, kann den Ergebnissen der zitierten Studien zufolge nur dann einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, wenn sie in einem umfassenderen Kontext des Humankapital-Managements stehen. Die Empfehlung, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, sollte also nur mit Hinweis auf diese Studien erfolgen. Liegt eine umfassende Personalstrategie im Unternehmen vor, so können Befunde aus der Studie jedoch Hinweise geben, welche der schon vorhandenen Maßnahmen ausgebaut werden sollten, um werttreibend zu wirken. Die Passung mit der Unternehmensstrategie und der Personalpolitik sollte dabei ein essentieller Faktor sein.

(2) Einige der im Rating angesprochenen Fragen waren bei der Mehrzahl der Unternehmen der Stichprobe gar nicht oder nur in geringem Ausmaß implementiert (z. B. im Bereich Diversity-Management). Ein Ziel der Etablierung eines Human Asset Rating ist es, Humankapital-Management in Unternehmen voranzutreiben, und auf Möglichkeiten aufmerksam zu machen, welche Bereiche der Unternehmenssteuerung tatsächlich davon betroffen sind. Die Pilotstudie zeigt, dass in dieser Hinsicht tatsächlich größere Lücken bestehen. Daher sollten auch gerade solche Aspekte, die noch ein Manko hinsichtlich der Umsetzung – auch durch erfolgreiche Firmen – aufweisen, im Rahmen eines Ratings angesprochen werden. Mit anderen Worten, Items, die sich in diesem Kontext als nicht signifikant differenzierend herausgestellt haben, sollten nicht ohne eingehende Prüfung aus dem Indikatorenkatalog entfernt werden.

Ein weiterer bedeutender Diskussionspunkt ist es, hervorzuheben, dass für alle relevanten HR-Prozesse kontinuierlich eingesetzte Steuerungsinstrumente implementiert und verfolgt werden sollten, die das Planen, Analysieren sowie das Intervenieren ganz gezielt zum Einsatz bringen. Auch sollte deren Effektivität und Effizienz auch innerhalb der sie einsetzenden Unternehmen evaluiert werden (Pennig et al., 2006, S. 13ff). Nur so sind Investitionen nachhaltig angelegt und werden mittelfristig zur Wertschöpfung beitragen können.

An dieser Stelle soll die Relevanz eines Human Asset Rating auch für kleine Unternehmen angesprochen werden. Gerade der oft als Innovationsmotor betitelt deutsche Mittelstand wird immer stärker gefordert, und auch an kleinen und mittleren Unternehmen geht die Globalisierung nicht vorbei. Die meisten kleinen Firmen besitzen keine ausgeprägte Struktur für das Humankapital-Management. Dennoch müssen auch in kleinen Unternehmen (u. U. nicht formalisierte) Prozesse sichergestellt sein, die eine neue Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit gewährleisten. Die Erkenntnisse dieser und anderer Studien zum Themenkomplex können Klein- und Kleinstunternehmen als Leitschnur zur Professionalisierung ihres Personalmanagements dienen.

(3) Die Möglichkeit, im Rahmen dieser Studie 113 Firmen zu akquirieren und zu befragen, ging weit über das eigentliche Ziel, 60 Unternehmen in die Studie aufzunehmen, hinaus und hat die erzielten Ergebnisse daher auf eine solide Basis gestellt.

Die Stichprobe ist jedoch nicht geeignet, Analysen bezüglich unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen durchzuführen. In Abschnitt 6.1.1 ist angesprochen worden, dass eine Reihe von Frage/Antwortkombinationen knapp an der Signifikanzgrenze liegt, und es absehbar ist, dass einige davon bei einer größeren Stichprobe Signifikanz im Sinne der Differenzierung zwischen guten und schlechteren Unternehmen erlangen werden. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass in vieler Hinsicht auch bei den als erfolgreich kategorisierten Unternehmen noch einiges an Handlungsbedarf, oder zumindest Potenzial besteht, sich weiterhin zu verbessern. Diese Schlussfolgerung leitet sich sowohl aus der Theorie ab, wie in Kapitel 3 ausgeführt, und vor allem durch eine wachsende Anzahl empirischer Studien die Bewertungskriterien für ein gutes und nachhaltig angelegtes Humankapital-Management untersuchen und mit deren Wirksamkeit in Zusammenhang bringen.

### 6.3 Limitierende Faktoren

Für die Überprüfung der Forschungshypothesen wurden Daten im Rahmen einer Fragebogenstudie mit Querschnittsdesign erhoben, was dem Vorgehen vergleichbarer Studien entspricht (Glaser et al., 2007, S. 10). Dieser Ansatz erlaubt jedoch keine eindeutigen Aussagen zu Wirkungsrichtungen. Hierzu wäre grundsätzlich ein experimenteller Ansatz bzw. zumindest eine Längsschnitt-Betrachtung (im Sinne eines *Cross-Lagged-Panel-Designs*) indiziert. Darüber hinaus ermöglicht die Stichprobengröße von 113 Unternehmen keine differenzierte Analyse der Werttreiber in einzelnen Subgruppen, wobei hier insbesondere branchen- und größenspezifische Unterschiede zu prüfen wären.

Eine Schwäche der vorliegenden Arbeit besteht sicherlich im Zusammenhang mit der Stichprobenselektion und des Analyseansatzes. Beispielsweise basiert die für diese Forschungsarbeit zentrale Identifikation der Werttreiber primär auf der Berechnung von Chi<sup>2</sup>-Tests bzw. exakten Fisher-Tests zur Testung von Häufigkeitsunterschieden zwischen den jeweils 33 % besten und schlechtesten Unternehmen der Stichprobe. Angesichts der Stichprobengröße und der überwiegend kategorialen Daten ist dieses univariate Vorgehen allerdings aufgrund seiner Robustheit die Methode der Wahl.

Typischerweise dürfte davon auszugehen sein, dass die erfassten HR-Konzepte auf Itemebene nicht stochastisch unabhängig sind. So dürften Unternehmen, die über eine systematische Maßnahmenplanung zur langfristigen Sicherung des notwendigen Personals (Item 1) verfügen, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch systematische Maßnahmen zur Bearbeitung des Personalmarktes (Item 2) einsetzen. Für die multivariaten Regressionsanalysen impliziert die mögliche Abhängigkeit der HR-Konzepte eine Multikollinearität der Prädiktoren. Für zukünftige Studien ist zu empfehlen, auf der Basis einer größeren Stichprobe nach Erkenntnissen dieser Studie die Anzahl der Prädiktoren empirisch zu reduzieren und die Vorhersagekraft typischer Konfigurationen an HR-Instrumenten zu überprüfen.



## 7 Ausblick

Diese Studie steht, wie eingangs beschrieben, im Kontext von weiteren Initiativen und Aktivitäten auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen, die sich mit dem Thema Humanpotenzial bzw. Humankapital-Management auseinandersetzen. Sie stellt hinsichtlich eines neuen Instruments und erster empirischer Datenerhebung einen bedeutsamen Meilenstein dar, um das mittelfristig anvisierte Ziel eines strategisch verankerten Personalmanagements, der Implementierung von Bewertungsstandards und Steuerungsverfahren von Humanressourcen in Unternehmen zu erreichen.

Unter Forschungsgesichtspunkten bietet es sich an – insbesondere im Hinblick auf den angesichts der Stichprobengröße von 113 Unternehmen eher explorativen Charakter der Befunde –, die Ergebnisse in einer erweiterten Stichprobe zu überprüfen. Es ist empfohlen, diese Stichprobe so anzulegen, dass in den Analysen eine Differenzierung nach Branchen und Unternehmensgrößen erfolgen kann. Auf diese Weise wäre es möglich, branchenspezifische und branchenübergreifende Werttreiber zu identifizieren. Werttreiber, die in allen Branchen einen vergleichbaren Einfluss haben, würden dabei besonders für die praktische Anwendung der Forschungsergebnisse eine herausragende Rolle spielen.

Im Hinblick auf den Anwendungskontext können und sollten die Ergebnisse dieser Studie in einem nächsten Schritt dazu dienen, eine Sensibilisierung in der Wirtschaft dahingehend zu bewirken, welche Bedeutung ein aktives und strategisch geleitetes Humankapital-Management für das Engagement, die Unternehmenskultur und letztlich für das Unternehmensergebnis haben kann.

Zur Untermauerung der bisher erzielten Ergebnisse sollte eine unternehmensübergreifende Datenbank geschaffen werden, in die laufend alle Ratingergebnisse eingepflegt und turnusmäßig ausgewertet werden. Mit zunehmendem Umfang dieser Datenbank würde eine Rückspielung differenzierter Benchmarks hinsichtlich Branchen, Unternehmensgröße, Entwicklungsstadium und vieles mehr möglich. Unternehmen erhielten hierdurch ein bedeutsames Instrument an die Hand gegeben, um zu ersehen, wo sie im Wettbewerbsvergleich stehen und wo Verbesserungspotenziale liegen.

Unterstützung bei der Verbreitung, Prüfung und Schärfung der Erkenntnisse zum Einsatz in der Potenzialbewertung sollte durch Finanzintermediäre erfolgen. Es wäre wünschenswert, dass mittel- bis langfristig das Human Asset Rating als Bestandteil der Ratingverfahren von Finanzdienstleitern aufgenommen wird und damit das Spektrum der Risikobewertung um den Faktor Humanressourcen erweitert wird, und gegebenenfalls auch bei Banken der Aspekt der Bewertung von Chancen bewusst mit in den Fokus gerückt wird.

Um klar umrissene Beschreibungen über die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse und deren Wirksamkeit zu erhalten, wäre es wünschenswert, eine Reihe von Fallstudien einzuleiten. Firmen könnten während eines definierten Zeitraums begleitet werden, der den gesamten Prozess der Analyse und Implementierung eines strategischen Humankapital-Managements dokumentiert und somit Längsschnittstudien erlaubt.

Parallel zum Ausbau der Datenbank und der Begleitung von Fallstudien ist die Ableitung eines qualitätsgesicherten Beratungsprozesses zur Begleitung von Unternehmen in der Entwicklung ihres Humanpotenzials dringend empfohlen. Im Zuge dessen würde eine Qualifizierung von unternehmensinternen Humankapital-Managern oder Auditoren zur professionellen Messung und Steuerung des Humanpotenzials die Professionalisierung der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse erheblich fördern.

Mit dem Wandel der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern sich auch kontinuierlich die Anforderungen an ein humanpotenzialorientiertes Personalmanagement. Daher wäre es zu empfehlen, die sich wandelnden Anforderungen in den Instrumenten abzubilden und durch einen Expertenkreis kontinuierlich weiter zu entwickeln. Neu gewonnene Forschungserkenntnisse sollten in die Weiterentwicklung des Indikatoren-Katalogs mit einfließen. Daher empfiehlt sich die Verzahnung und Förderung einer Forschungs-Community zum Themenkomplex *Human Assets* bzw. Humankapital-Management, da bisher nur singuläre Initiativen und deren Erkenntnisse zum Einsatz kommen und die Vielzahl der Verfahren und Maßnahmen eine systematische Analyse von Erfolgsfaktoren und Werttreibern des Humankapitals eingeschränkt hat.

## 8 Literatur

**Ansoff, H.:** Implementing Strategic Management. New York: Englewood Cliffs 1984

**Aragón-Sánchez, A.; Barba-Aragón, I.; Sanz-Valle, R.:** Effects of training on business results. The international Journal of Human Resource Management, 14 (2003), 6, 956-980

**Arcimoles, C.-H.:** Human resource policies and company performance. A quantitative approach using longitudinal data. Organization Studies, 18 (1997), 857-874

**Bachmann, A.:** Subjektive vs. objektive Erfolgsmaße. In: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler 2007, 89-102

**Backes-Gellner, U.; Lazear, E.; Wolff, B.:** Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Düsseldorf: Schäffer/Poeschel Verlag 2001

**Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.:** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag 2006

**Barney, J.B.:** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17 (1991), 99-129

**Bartel, A.:** Human resource management and organizational performance. Evidence from retail banking. Industrial and Labor Relations Review, 57 (2004), 181-203

**Batt, R.:** Work organization, technology and performance in customer service and sales. Industrial & Labor Relations Review, 52 (2002), 539-564

**Batt, R.; Colvin, A.; Keefe, J.:** Employee voice, human resource practices and quit rates: evidence from the telecommunications industry. Industrial and Labour Relations Review, 55 (2002), 573-594

**Bortz, J.:** Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin New York Heidelberg: Springer Verlag 1999

**Buhner, R.:** Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 3 (1987), 249-265.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin 2003

**Chandler, A.:** Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press 1962

**Christensen, C.R.:** Business Policy. Text and Cases. Chicago: Homewood 1987

**Covin, J.; Slevin, D.P.; Schultz, R.L.:** Implementing Strategic Missions. Effective Strategic, Structural and Tactical Choices. Journal of Management Studies, 31 (1994), 4, 481-503

- Dawes, J.:** The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures on Market Orientation Research. Further Empirical Evidence. Marketing Bulletin, 10 (1999), 65-75
- Delaney, J.; Huselid, M.:** The impact of HRM practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39 (1996), 949-969
- Dess, G., Robinson, R.:** Measuring Organisational Performance in the Absence of objective Measures. The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. Strategic Management Journal, 5 (1984), 265-273
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hrsg.):** Human Capital messen und steuern. Annäherungen an ein herausforderndes Thema. Grundlagen, Durchführung, Beispiele. Bielefeld: Bertelsmann 2007
- Diehl, J.M.; Arbinger, R.:** Einführung in die Inferenzstatistik. Eschborn: Verlag Dietmar Klotz 1992
- Dyer, L.:** Human Resource strategies and firm performance. What do we know and where do we need to go? In: International Journal of Human Resource Management, 6 (1995), 656-670
- Fleiss, J.L.; Levin, B.; Paik, M.C.:** Statistical methods for rates and proportions. Hoboken. New York: John Wiley & Sons 2003
- Fried, A.:** Was erklärt die Resource-Based View of the Firm? In: Moldaschl, M.: Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I. Mering: Rainer Hampp Verlag 2005
- Friederichs, P.; Sattler, A.:** Die Messung des Human-Capital-Value (HCV). In: Dürndorfer, M.; Friederichs, P. (Hrsg.): Human Capital Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen. Hamburg: Murmann 2004, 391-412
- Friederichs, P.:** Der Employee Value Index (E.V.I.). Wie kann man die Personalführungsleistung von Managern beurteilen, messen und entwickeln? In: Dürndorfer, M.; Friederichs, P. (Hrsg.): Human Capital Leadership: Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen. Hamburg: Murmann 2004, 443-465
- Gebhardt, G.; Mansch, H.:** Wertorientierte Unternehmenssteuerung in Theorie und Praxis, Sonderheft 53 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach- Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt 2005
- Geyer, A.; Steyrer, J.:** Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. Zeitschrift für Personalforschung, 12 (1998), 4, 377-401
- Glaser, J.; Hornung, S.; Labes, M.:** Indikatoren für die Humanressourcenförderung. Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2007
- Güse, K.; Henke, A.:** Employer Branding, Eigenstudie der TNS. Zugriff am 14.10.2008. Internetquelle: [zeilos.zeit.de/angebote/employer\\_branding/Empl\\_Branding\\_Summary\\_07.pdf](http://zeilos.zeit.de/angebote/employer_branding/Empl_Branding_Summary_07.pdf). 2007

**Guest, D.; Michie, J.; Conway, N.; Sheehan, M.:** Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2003), 291-314

**Hauser, F.; Schubert A.; Aicher, M. :** Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin 2007

**Havighorst, F.:** Personalkennzahlen. Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf 2006

**Hayes, R.L.:** Strategy Planning – forward in reverse?. *Harvard Business Review*, 6 (1985), 111-119.

**Hofmann, J.:** Bewertet immaterielles! Immaterielles Kapital kann und muss bewertet werden. Eigentümer wie Bewerter werden profitieren. Deutsche Bank Research. Frankfurt a. M. 2005

**Hoque, K.:** Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (1999), 419-443

**Howell, J.M.; Avolio, B.J.:** Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1993), 891-902

**Huselid, M.:** The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (1995), 972-991

**Janssen, J.; Laatz, W.:** Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag 2007

**Kuhn, K.; Beermann, B.; Henke, N.:** Healthy Employees in Healthy Organisations. The European Network for Workplace Health Promotion. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2001

**Legier, J.T.:** Assessing leadership effectiveness. The relationship between emotional intelligence and leadership behaviors on group and organizational performance. *Humanities and Social Sciences*, 69 (2008), 68

**Lilly, B.S.; Porter, T.W.; Meo, W.:** How good are managers at evaluating sales problems. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23 (2003), 1, 51-60

**Macduffie, J.:** Human resource bundles and manufacturing performance. Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (1995), 197-221

**Mahoney, J.:** The Resource-Based View within the conversation of strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13 (1992), 363-380

**Mastri, A.I.:** The effect of work/life balance policies on employee retention and profitability. *Humanities and Social Sciences*, 68 (2007), 2397

**Meyer, C.B.:** Journal of Change Management, 6 (2006), 2, 217-231

**Pennig, S.; Kremeskötter, N.; Nolle, T.; Koch, A.; Maziul, M.; Vogt, J.:** Ökonomische Evaluation von Personalressourcen und Personalarbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin 2006

**Pennig, S.; Vogt, J.:** Handlungshilfe zur ökonomischen Evaluation von Personalmaßnahmen. Leitlinien und Werkzeuge. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2008

**Penrose, E.:** The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell 1959

**Persch, P.-R.:** Die Bewertung von Humankapital. Eine kritische Analyse. Mering: Rainer Hampp Verlag 2003

**Pfau, B.N.; Cohen, S.A.:** Aligning human capital practises and employee behaviour with shareholder value. Consulting Psychology Journal: Practise and research, 55 (2003), 169-178

**Richter, G.:** Psychische Belastung und Beanspruchung. Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2000

**Rösch, G.:** Kurzdarstellung des Rösch-Telefonstichproben-Systems (RTS). Mailsach-Frauenberg 2004. Zugriff am 27.10.2008. Internetquelle: [http://www.mifm.de/downloads/broschueren/rts\\_haushaltsstichproben.pdf](http://www.mifm.de/downloads/broschueren/rts_haushaltsstichproben.pdf)

**Scholz, C.; Gutmann, J.:** Webbasierte Personalwertschöpfung. Wiesbaden: Gabler 2003

**Scholz, C.; Stein, V.; Bechtel, R.:** Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München: Luchterhand 2004

**Schuler, R.S.:** Strategic human resource management. Linking people with the strategic needs of the business. Organisational Dynamic, 21 (1992), 19-32

**Schuler, R.S.; Jackson, S.E.:** Strategic Human Resource Management. London: Blackwell 1999

**Staehele, W. H.:** Human Resource Management und Unternehmungsstrategie. Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3 (1989), 388-396

**Staehele, W. H.:** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen 1999

**Tent, L.; Stelzl, I.:** Pädagogisch-psychologische Diagnostik. Bd.1. Theoretische und methodische Grundlagen. Göttingen: Hogrefe-Verlag 1993

**Uyterhoeven, H.E.R.:** Strategy and Organisation. Text and Cases in General Management. Chicago: Homewood 1977

- Venkatraman, P.; Ramanujam, G.:** Measurement of Business Economic Performance. An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, 13 (1987), 4, 109-122
- Vigil-King, D.C.:** Team conflict, integrative conflict-management strategies, and team effectiveness. A field study. *The Sciences and Engineering*, 61 (2000), 573
- Weißerrieder, J.; Kosel, M.:** Nachhaltiges Personalmanagement. Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler 2005
- Witte, E.:** Immaterielle Investitionen. Rationalisierung, 13 (1962), 237-238
- Wolf, J.:** Strategie und Struktur 1955 - 1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen. Wiesbaden: Gabler 2000.
- Wood, S.:** Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1 (1999), 367-413
- Woodside, A.G.; Wilson E.J.:** Respondent Inaccuracy. *Journal of Advertising Research*, 42 (2002), 5, 7-18
- Wright, J.B.:** Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1 (1991), 203-235
- Wright, P.-M.:** Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Oxford: Blackwell Business 1999
- Wucknitz, U.D.:** Handbuch Personalbewertung. Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien. Düsseldorf: Schäffer-Poeschel Verlag 2002
- Wucknitz, U.D.:** Personal-Rating und Personal-Risikomanagement. Wie mittelständische Unternehmen ihre Bewertung verbessern können. Düsseldorf: Schäffer-Poeschel Verlag 2005
- Youndt, M.; Snell, S.; Dean, J.; Lepak, D.:** Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (1996), 836-866

## 9 Abbildungsverzeichnis

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| <b>Abb. 1.1</b> | Beschreibung des Projektzieles und des Verwendungsnutzens für Unternehmen und perspektivisch für Finanzintermediäre  | 11 |
| <b>Abb. 3.1</b> | Darstellung des Instrumentenentwicklungs- und Forschungsprozesses.   | 22 |
| <b>Abb. 4.1</b> | Zusammensetzung der realisierten Stichprobe anhand des dreistufigen Verfahrens   | 27 |
| <b>Abb. 4.2</b> | Z-standardisierte Vorsteuerrendite 2005 der teilnehmenden Unternehmen der Studie „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiter Engagement in den Unternehmen in Deutschland“ (BMAS) | 29 |
| <b>Abb. 4.3</b> | Quartils-Plot des Unternehmenserfolges   | 41 |



## 10 Tabellenverzeichnis

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Tab. 4.1</b>  | Verteilung der Mitarbeiteranzahl in der bereinigten Stichprobe   | 32 |
| <b>Tab. 4.2</b>  | Thematische Zuordnungen der Fragebogen-Items   | 35 |
| <b>Tab. 5.1</b>  | Deskriptive Ergebnisse der numerischen Items zur Erfassung des Humanvermögens  | 45 |
| <b>Tab. 5.2</b>  | Deskriptive Ergebnisse der jeweils aktuellsten wirtschaftlichen Kennziffern aus dem Zeitraum 2004 bis 2006 (alle Angaben in Mio. Euro) | 46 |
| <b>Tab. 5.3</b>  | Deskriptive Ergebnisse der aggregierten Managementeinschätzungen   | 47 |
| <b>Tab. 5.4</b>  | Schrittweise OLS-Regressionen nach Themenbereichen   | 49 |
| <b>Tab. 5.5</b>  | Personalplanung & -auswahl bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*   | 50 |
| <b>Tab. 5.6</b>  | Personalentwicklung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen   | 52 |
| <b>Tab. 5.7</b>  | Compensation & Benefits bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 57 |
| <b>Tab. 5.8</b>  | Personalmanagement bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*   | 60 |
| <b>Tab. 5.9</b>  | Führung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 62 |
| <b>Tab. 5.10</b> | Kommunikation & Information bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 67 |
| <b>Tab. 5.11</b> | Change Management bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 68 |
| <b>Tab. 5.12</b> | Mitarbeiterbindung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*   | 72 |
| <b>Tab. 5.13</b> | Arbeitsplatzverantwortung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 73 |
| <b>Tab. 5.14</b> | Work-Life-Balance bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 74 |
| <b>Tab. 5.15</b> | Gesundheitsförderung bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*   | 75 |
| <b>Tab. 5.16</b> | Chancengleichheit & Diversity bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*  | 76 |
| <b>Tab. 5.17</b> | Demografie bei den schlechtesten vs. besten Unternehmen*   | 78 |
| <b>Tab. 5.18</b> | Deskriptive Ergebnisse der numerischen Items für die schlechtesten vs. besten Unternehmen*   | 79 |
| <b>Tab. 5.19</b> | Wilcoxon-Tests der Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Unternehmen in Bezug auf die numerischen Items                   | 81 |
| <b>Tab. 5.20</b> | OLS-Regression der signifikanten Werttreiber auf den kombinierten Unternehmenserfolgs-Index  | 82 |
| <b>Tab. 5.21</b> | Übersicht der signifikanten Indikatoren  | 86 |

## 11 Abkürzungen

**FTE** Full time equivalent

**GPW** Great Place to Work Institute

**HCC** Human Capital Club

**HR** Human Ressources

**MA** Mitarbeiter

**NACE** Nomenclature générale des activités économiques

**ROA** Return on Asset

## **12 Danksagung**

Mit besonderem Dank an Peter Friederichs und Dr. Monika Labes (Human Capital Club).

## Anhang A: Überblick der analysierten Items

| Personalplanung & -auswahl   |   |
|--|---|
| <p><b>1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische, mittel- und langfristige Planung von Maßnahmen, die erforderlich sind, damit das richtige Personal auch in mittlerer und fernerer Zukunft zur Verfügung steht?</b></p> | <p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja, für alle wichtigen Führungs- und Expertenpositionen</p> <p><input type="checkbox"/> ja, für alle Mitarbeitergruppen</p> <p><input type="checkbox"/> ja, in Verbindung mit der strategischen Unternehmensplanung</p>  |
| <p><b>2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur systematischen Bearbeitung des Personalmarktes?</b></p>  | <p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja, in Form einer regelmäßigen Zusammenarbeit mit Hoch-Schulen und anderen Bildungseinrichtungen (Angebot von Praktika, Ausbildung, Diplomarbeiten u.a.)</p> <p><input type="checkbox"/> ja, in Form einer genauen Definition und einer gezielten und speziellen Ansprache unserer Zielgruppe</p> <p><input type="checkbox"/> ja, in Form einer regelmäßigen bzw. systematischen Ermittlung unseres Images bzw. unserer Attraktivität als Arbeitgeber</p> <p><input type="checkbox"/> ja, in Form einer ständigen Weiterentwicklung unserer Arbeitsplatzqualität mit Blick auf die für uns interessante Zielgruppe und die aktuellen Mitarbeiter</p> <p><input type="checkbox"/> ja, in Form eines umfassenden Employer-Branding-Konzeptes aus Analyse, interner Weiterentwicklung der Arbeitsplatzattraktivität und externer Positionierung</p> |
| <p><b>3. Setzt Ihr Unternehmen über Bewerbungsgespräche hinaus systematische Auswahlverfahren wie Assessment- Center, psychografische Testverfahren oder Audits zur Eignungsdiagnose ein?</b></p>                                | <p><input type="checkbox"/> nein</p> <p><input type="checkbox"/> ja, für Top-Management</p> <p><input type="checkbox"/> ja, für mittlere und untere Führungskräfte</p> <p><input type="checkbox"/> ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter</p> <p><input type="checkbox"/> ja, für alle Mitarbeiter</p>  |
| <p><b>4. Wie hoch ist etwa der Anteil der während der Probezeit ausgeschiedenen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (in Prozent, bezogen auf alle Neueinstellungen in den letzten 24 Monaten)</b></p>                              | <p>Anteil ausgeschiedener Mitarbeiter während der Probezeit</p>   |

| Personalentwicklung  |   |
|--|---|
| <b>5. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig (mindestens jährlich) strukturierte Mitarbeitergespräche durchgeführt?</b>  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, für Top-Management<br><input type="checkbox"/> ja, für mittlere und untere Führungskräfte<br><input type="checkbox"/> ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter<br><input type="checkbox"/> ja, für alle Mitarbeiter   |
| <b>6. Werden für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens individuelle Entwicklungspläne z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erstellt?</b>  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, für Top-Management<br><input type="checkbox"/> ja, für mittlere und untere Führungskräfte<br><input type="checkbox"/> ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter<br><input type="checkbox"/> ja, für alle Mitarbeiter   |
| <b>7. Erfolgt die Planung des Weiterbildungsangebotes Ihres Unternehmens aufgrund einer internen Bedarfsanalyse?</b>   | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Bedarfsanalyse erfolgt durch Vorgesetzte im Rahmen mind. jährlicher Mitarbeitergespräche<br><input type="checkbox"/> ja, Bedarfsanalyse erfolgt durch eine spezielle Mitarbeiterbefragung<br><input type="checkbox"/> ja, Bedarf wird über den Vergleich eines vorgegebenen Kompetenzprofils mit den bestehenden Kompetenzen abgeleitet<br><input type="checkbox"/> ja, Bedarf wird aus systematisch erhobenen Kundenbedürfnissen und Marktbefragungen und den sich daraus ergebenden Kompetenzanforderungen abgeleitet |
| <b>8. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Datenbank bzw. eine übersichtliche und systematische Zusammenstellung der vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, für Top-Management<br><input type="checkbox"/> ja, für mittlere und untere Führungskräfte<br><input type="checkbox"/> ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter<br><input type="checkbox"/> ja, für alle Mitarbeiter   |
| <b>9. Wozu nutzt Ihr Unternehmen diese Datenbank?</b>  | <input type="checkbox"/> als Informationsquelle zum vorhandenen Know-how<br><input type="checkbox"/> als Grundlage für Personalentscheidungen<br><input type="checkbox"/> als Grundlage für Businessentscheidungen bspw. Annahme oder Ablehnung eines Projektes   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>10. Führt Ihr Unternehmen systematisch Potenzialanalysen durch?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für Top-Management</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für mittlere und untere Führungskräfte</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für alle Mitarbeiter</li> </ul>   |
| <p><b>11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine Weiterbildungsangebote für Fachkompetenzen vorhanden</li> <li><input type="checkbox"/> nein, Angebote werden nicht regelmäßig sondern anlass- oder einzelfallbezogen gemacht</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top Managements</li> </ul>   |
| <p><b>12. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Sozialkompetenzen (z. B. Kommunikationstraining, Gesprächsführung, Präsentation)?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine Weiterbildungsangebote für Sozialkompetenzen vorhanden</li> <li><input type="checkbox"/> nein, Angebote werden nicht regelmäßig sondern anlass- oder einzelfallbezogen gemacht</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top Managements</li> </ul> |
| <p><b>13. Gibt es Personalentwicklungsprogramme, die speziell für die Anforderungen bestimmter Mitarbeitergruppen Ihres Unternehmens entwickelt und umgesetzt sind?</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für Spezialisten/Experten (ohne Führungsfunktion)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für neue Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für Potenzialträger (z.B. im Rahmen eines Trainees oder Talentmanagement-Programms)</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>14. Wird für Mitarbeiter Ihres Unternehmens gezielt die Entwicklung von Kompetenzen gefördert, die über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus gehen (Multiskilling)?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine gezielte Förderung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, über Job-Rotation (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmen)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch regelmäßigen Einsatz von Mitarbeitern in stellenübergreifenden Projekten</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Orientierung der Aus- und Weiterbildung an einem breiten Kompetenzprofil</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Auslandsentsendungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Austauschprogramme von Mitarbeitern in andere Branchen</li> </ul>  |
| <p><b>15. Kann in Ihrem Unternehmen systematisch Jobrotation in Anspruch genommen werden (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmens)?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, es besteht kein Anspruch</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Anspruch besteht für alle Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Anspruch besteht für ausgewählte Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Anspruch besteht für alle Führungskräfte</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Anspruch besteht für ausgewählte Führungskräfte</li> </ul>  |
| <p><b>16. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Karrierewege?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für die Führungslaufbahnen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für spezielle Fachkräfte bzw. Expertenlaufbahnen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für Fach- und Expertenlaufbahn (horizontale Entwicklung)</li> </ul>   |
| <p><b>17. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar festgelegte Beförderungskriterien?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, es gibt Kriterien die der Orientierung dienen, aber nicht verbindlich sind</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung als verbindliches Kriterium</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Umsetzen der Unternehmenswerte als verbindliches Kriterium</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Verhaltensbeurteilung (z.B. Teamfähigkeit, Führungsverhalten) als verbindliches Kriterium</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Ergebnisse einer systematischen Potenzialanalyse bzw. -bewertung als verbindliches Kriterium</li> <li><input type="checkbox"/> ja, das erfolgreiche Absolvieren verschiedener Positionen als verbindliches Kriterium</li> </ul> |
| <p><b>18. Existiert in Ihrem Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine systematische Nachfolgeplanung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für alle oder ausgewählte Positionen im Top-Management</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für alle Funktionen im mittleren Management</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für alle Funktionen im unteren Management</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für Schlüsselpositionen (Experten, Fachkräfte) im Unternehmen</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>19. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?</b></p>                  | <p>Anteil der internen Besetzungen von Fachkräfte/Experten in Prozent</p>  |
| <p><b>20. Wie ist das Verhältnis interne/externe Besetzungen von Vakanzen in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?</b></p>                  | <p>Anteil der internen Besetzungen von Führungskräften</p>   |
| <p><b>21. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Bewertung des Nutzens der Personalentwicklungsmaßnahmen?</b></p>            | <p> <input type="checkbox"/> nein, keine systematische Bewertung<br/> <input type="checkbox"/> ja, ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert<br/> <input type="checkbox"/> ja, alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert </p>   |
| <p><b>22. Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen überprüft? Wenn ja, durch wen?</b></p>               | <p> <input type="checkbox"/> nein, es erfolgt keine Überprüfung<br/> <input type="checkbox"/> ja, Überprüfung erfolgt durch die Teilnehmer selbst direkt im Anschluss an die Maßnahme<br/> <input type="checkbox"/> ja, Überprüfung erfolgt durch Teilnehmer nach einer Umsetzungszeit zur Erhebung des Transfererfolgs<br/> <input type="checkbox"/> ja, Überprüfung erfolgt durch den internen Auftraggeber bzw. die Führungskraft zur Bewertung des Transfererfolgs<br/> <input type="checkbox"/> ja, Überprüfung erfolgt durch systematische Erhebung bzw. den Vergleich von Kennzahlen oder Indikatoren (bspw. Fehlerquote, Zahl der Beschwerden o.a.) </p> |
| <p><b>23. Wird der monetäre Nutzen bzw. der Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen identifiziert?</b></p> | <p> <input type="checkbox"/> nein<br/> <input type="checkbox"/> ja, durch Marktvergleiche der direkten Kosten und evtl. angefallener Honorare<br/> <input type="checkbox"/> ja, durch Erfahrungsaustausch durch Firmenvergleiche der Kosten und Honorare<br/> <input type="checkbox"/> ja, durch eigene Aufwandsuntersuchungen und qualitative Einschätzungen von Kosten und Nutzen<br/> <input type="checkbox"/> ja, durch berechnete Wertbeiträge der Personalentwicklungsmaßnahmen zur Steigerung der Arbeitseffizienz </p>   |



|  |  |
|--|--|
| <p><b>24. Wie hoch ist das Weiterbildungsbudget in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p><b>in Prozent des Gesamtumsatzes</b></p>  | <p>Anteil Weiterbildungsbudget</p>                           |
| <p><b>25. Wie hoch sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p><b>€ pro Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent)</b></p>                       | <p>Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter</p>                  |
| <p><b>26. Wie hoch ist sind die durchschnittlichen Weiterbildungskosten in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p><b>€ pro Führungskraft</b></p>                                      | <p>Weiterbildungsbudget pro Führungskraft</p>                |
| <p><b>27. Wieviele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen pro Person und Jahr investiert?</b></p> <p><b>für das Top-Management</b></p>                               | <p>Weiterbildungstage Top-Management</p>                     |
| <p><b>28. Wieviele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen pro Person und Jahr investiert?</b></p> <p><b>für mittlere und untere Führungskräfte</b></p>               | <p>Weiterbildungstage mittlere und untere Führungskräfte</p> |
| <p><b>29. Wieviele Weiterbildungstage werden in Ihrem Unternehmen pro Person und Jahr investiert?</b></p> <p><b>für Fachkräfte/Experten bzw. ausgewählte Mitarbeiter</b></p> | <p>Weiterbildungstage Fachkräfte/Experten</p>                |

| Compensation & Benefits  |   |
|--|---|
| <b>33. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?</b>                  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, variable Bestandteile gibt es begrenzt auf das Top- Management<br><input type="checkbox"/> ja, variable Bestandteile gibt es ab dem mittlerem Management<br><input type="checkbox"/> ja, variable Bestandteile gibt es für ausgewählte Mitarbeiter<br><input type="checkbox"/> ja, variable Bestandteile gibt es für alle Mitarbeiter |
| <b>34. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für das Top-Management?</b>    | <input type="checkbox"/> die persönliche Leistung<br><input type="checkbox"/> die Gruppenleistung eines Teams/Organisationseinheit<br><input type="checkbox"/> die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg  |
| <b>35. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Führungskräfte?</b>        | <input type="checkbox"/> die persönliche Leistung<br><input type="checkbox"/> die Gruppenleistung eines Teams/Organisationseinheit<br><input type="checkbox"/> die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg  |
| <b>36. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Mitarbeiter?</b>           | <input type="checkbox"/> die persönliche Leistung<br><input type="checkbox"/> die Gruppenleistung eines Teams/Organisationseinheit<br><input type="checkbox"/> die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg  |
| <b>37. Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßig branchen-/marktbezogene Gehaltsvergleiche statt?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> gelegentlich<br><input type="checkbox"/> ja, in Erfahrungsaustauschkreisen mit anderen Unternehmen<br><input type="checkbox"/> ja, auf Grund von Studien von externen Beratungsunternehmen<br><input type="checkbox"/> ja, durch eigens in Auftrag gegebene Untersuchungen  |
| <b>38. Wie liegen die Gehälter Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?</b>       | <input type="checkbox"/> Unbekannt<br><input type="checkbox"/> liegen unter dem Durchschnitt<br><input type="checkbox"/> liegen im Durchschnitt<br><input type="checkbox"/> liegen über dem Durchschnitt  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>39. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens freiwillige Zusatzleistungen?</b></p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine Zusatzleistungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Zusatzleistungen im branchentypischen Umfang</li> <li><input type="checkbox"/> Leistungen im Bereich Gesundheitsvorsorge und -förderung über den branchentypischen Umfang hinaus</li> <li><input type="checkbox"/> Leistungen im Bereich Altersvorsorge über den branchentypischen Umfang hinaus</li> <li><input type="checkbox"/> Leistungen im Bereich privater Versicherungen über den branchentypischen Umfang hinaus</li> <li><input type="checkbox"/> Leistungen im Bereich der Kinderbetreuung oder der Betreuung von Familienangehörigen über den branchentypischen Umfang hinaus</li> <li><input type="checkbox"/> Leistungen im Bereich der finanziellen Unterstützung (Mittagessen, Umzüge, zinslose Darlehen, private Notlagen u. a.) über den branchentypischen Umfang hinaus</li> </ul> |
| <p><b>40. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis?</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, einmalige Sonderboni oder Prämien für alle Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, einmalige Sonderboni oder Prämien für ausgewählte Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Mitarbeiteraktien/Aktioptionen für alle Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Mitarbeiteraktien/Aktioptionen für ausgewählte Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)</li> </ul>  |
| <p><b>41. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmenskapital?</b></p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Gesellschaftsanteile bzw. (vergünstige) Mitarbeiteraktien für ausgewählte Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Gesellschaftsanteile bzw. (vergünstige) Mitarbeiteraktien für alle Mitarbeiter</li> </ul>   |
| <p><b>42. Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine angemessene Aufwandsentschädigung von Praktikanten?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja</li> </ul>   |

| Personalmanagement  |  |
|---|--|
| <b>43. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im Bereich Personal zur Gesamtmitarbeiterzahl (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?</b>                  | Verhältnis Mitarbeiter Personal zu Gesamt  |
| <b>44. Auf welcher Hierarchieebene Ihres Unternehmens ist die Leitung des Personalbereichs (Human Ressource) angesiedelt?</b>   | <input type="checkbox"/> Personalleitung gehört dem Vorstand, Geschäftsführung an<br><input type="checkbox"/> Personalleitung gehört der 2. Führungsebene an<br><input type="checkbox"/> Personalleitung gehört der 3. Führungsebene an<br><input type="checkbox"/> darunter   |
| <b>45. Werden in Ihrem Unternehmen Experten aus dem Bereich Personal systematisch in wichtige Entscheidungen einbezogen?</b>  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, der Personalbereich wird teilweise unternehmerischen Entscheidungen eingebunden, die Einfluss auf Personalangelegenheiten haben<br><input type="checkbox"/> ja, der Personalbereich wird in alle unternehmerischen Entscheidungen eingebunden, die Einfluss auf Personalangelegenheiten haben<br><input type="checkbox"/> ja, der Personalbereich wird als Businesspartner bei allen wichtigen Geschäftsentscheidungen eingebunden, die auch über Personalfragen hinaus gehen<br><input type="checkbox"/> ja, der Personalbereich wird als Strategiepartner bei allen wichtigen strategischen Entscheidungen eingebunden |
| <b>46. Existiert in Ihrem Unternehmen eine spezielle Personal-Strategie?</b>  | <input type="checkbox"/> nein, keine spezifische Personal-Strategie<br><input type="checkbox"/> ja, Personal-Strategie ist definiert und als Grundsatzpapier formuliert<br><input type="checkbox"/> ja, Personal-Strategie wird direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet<br><input type="checkbox"/> ja, Personal-Strategie wird mit Bezug auf Unternehmenswerte bzw. Unternehmensleitlinien entwickelt<br><input type="checkbox"/> ja, Personal-Strategie wird der Geschäftsführung/ dem Vorstand präsentiert und wird von dieser/ diesem unterstützt  |
| <b>47. Wie ist das Verhältnis von Mitarbeitern im strategischen Personal-Management zur Gesamtmitarbeiterzahl (Vollzeitäquivalent) in Ihrem Unternehmen (in Prozent)?</b> | Verhältnis Mitarbeiter strategisches PM zu Gesamt  |

|   |   |
|---|---|
| <b>48. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Verknüpfung zwischen Unternehmensleitlinien und Personalstrategie und -zielen?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, nur bei bestimmten Vorgängen oder Entscheidungen<br><input type="checkbox"/> ja, für bestimmte Unternehmensbereiche<br><input type="checkbox"/> ja, für das gesamte Unternehmen   |
| <b>49. Formuliert Ihr Unternehmen eigene messbare Ziele für den Personalbereich?</b>  | <input type="checkbox"/> nein, keine Ziele<br><input type="checkbox"/> ja, messbare Ziele werden formuliert<br><input type="checkbox"/> ja, messbare Ziele sind formuliert und ihre Erreichung wird anhand von Controllingzahlen überprüft<br><input type="checkbox"/> ja, Personal-Bereich wird durch umfassende Balanced Score Card gesteuert |

| Unternehmenswerte   |   |
|---|---|
| <b>50. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Unternehmenswerte (bzw. Unternehmensleitlinien oder ein Leitbild)?</b> | <input type="checkbox"/> nein, keine ausdrücklich formulierten Werte<br><input type="checkbox"/> ja, Unternehmenswerte sind definiert und ausdrücklich formuliert<br><input type="checkbox"/> ja, Unternehmenswerte sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)<br><input type="checkbox"/> ja, Unternehmenswerte sind sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.)   |
| <b>51. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Mitarbeiter unterstützen?</b>            | <input type="checkbox"/> nein, keine speziellen Maßnahmen<br><input type="checkbox"/> ja, Werte werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o. a. vermittelt<br><input type="checkbox"/> ja, Werte werden in Workshops, speziellen Veranstaltungen oder Trainings allen Mitarbeitern vermittelt<br><input type="checkbox"/> ja, Bekanntheit, Verständnis und Relevanz der Werte werden durch regelmäßige Befragungen überprüft<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung auf Seiten der Mitarbeiter wird über Zielvereinbarungen, Beurteilung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs o.ä. belohnt/sanktioniert  |
| <b>52. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?</b>         | <input type="checkbox"/> nein, keine speziellen Maßnahmen<br><input type="checkbox"/> ja, Werte werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o. a. vermittelt<br><input type="checkbox"/> ja, Werte werden laufend in speziellen Führungskräfteveranstaltungen, Workshops oder Trainings vermittelt<br><input type="checkbox"/> ja, Die Einhaltung der Werte wird im Rahmen von regelmäßigen Befragungen bzw. Führungskräftefeedbacks (z. B. 360°-Feedback) überprüft<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung der Werte wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beurteilung der Führungskraft<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung der Werte wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beförderung der Führungskraft<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung der Werte wirkt sich positiv/negativ aus auf die Vergütung der Führungskraft |

| Führung  |   |
|--|---|
| <b>53. Bestehen in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Führungsleitlinien?</b>  | <input type="checkbox"/> nein, keine ausdrücklich formulierten Führungsleitlinien<br><input type="checkbox"/> ja, Führungsleitlinien sind definiert und ausdrücklich formuliert<br><input type="checkbox"/> ja, Führungsleitlinien sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Videos ...)  |
| <b>54. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Führungsleitlinien durch die Führungskräfte unterstützen?</b> | <input type="checkbox"/> nein, keine Maßnahmen zur Beachtung der Leitlinien<br><input type="checkbox"/> ja, Führungsgrundsätze werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o.a. vermittelt<br><input type="checkbox"/> ja, Führungsgrundsätze werden laufend in speziellen Führungskräfteveranstaltungen, Workshops oder Trainings vermittelt<br><input type="checkbox"/> ja, Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wird durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen bzw. Führungskräftefeedbacks (z.B. 360°-Feedback) erfasst<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von 5%<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von 10%<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von mehr als 10%<br><input type="checkbox"/> ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beförderung der Führungskraft |
| <b>55. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine individuelle Entwicklungsunterstützung für Führungskräfte (Coaching o.a.)?</b>                  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, offen für alle Führungskräfte auch auf deren Eigeninitiative<br><input type="checkbox"/> ja, für Top-Management und Schlüsselfunktionen   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>56. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für Nachwuchskräfte an?</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als einmaliges externes Training, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhoustraining</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhoustrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme</li> <li><input type="checkbox"/> ja, anlassbezogen als externes Training, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z.B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhoustraining (z.B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)</li> </ul> |
| <p><b>57. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für mittleres Management an?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als einmaliges externes Training, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhoustraining</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhoustrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme</li> <li><input type="checkbox"/> ja, anlassbezogen als externes Training, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z.B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhoustraining (z.B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)</li> </ul> |



|   |   |
|---|---|
| <p><b>58. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für das Topmanagement an?</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als einmaliges externes Training, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhousetraining</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhousetrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme</li> <li><input type="checkbox"/> ja, anlassbezogen als externes Training, d.h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z.B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhousetraining (z.B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)</li> </ul> |
| <p><b>59. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Vorgesetztenbeurteilung?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, als fest verankerten Teil im Mitarbeitergespräch (Rückmeldung)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung seltener oder anlassbezogen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung etwa alle 2 Jahre</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung etwa alle 3 Jahre</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360° Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit jährlicher Durchführung</li> </ul>   |
| <p><b>60. Sind die Ergebnisse der systematischen Führungskräftebeurteilung in Ihrem Unternehmen gehalts- oder beförderungsrelevant?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von 5%</li> <li><input type="checkbox"/> ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von 10%</li> <li><input type="checkbox"/> ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von mehr als 10%</li> <li><input type="checkbox"/> ja, bei Beförderung und zwar zu geringeren Anteilen entscheidend</li> <li><input type="checkbox"/> ja, bei Beförderung und zwar maßgeblich entscheidend</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>61. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften durchgeführt?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Führungsebenen und sie sind nicht gehaltswirksam<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Führungsebenen und sie sind gehaltswirksam<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für alle Führungsebenen und sie sind nicht gehaltswirksam<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für alle Führungsebenen und sie sind gehaltswirksam |
| <b>62. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern durchgeführt?</b>    | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Mitarbeiter und sie sind nicht gehaltswirksam<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Mitarbeiter und sie sind gehaltswirksam<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für alle Mitarbeiter und sie sind nicht gehaltswirksam<br><input type="checkbox"/> ja, systematisch und kontinuierlich für alle Mitarbeiter und sie sind gehaltswirksam             |

| Kommunikation & Information  |  |
|--|--|
| <p><b>63. Gibt es in Ihrem Unternehmen regelmäßige Informationen des Top-Managements zur Geschäftslage und Zielen des Unternehmens an alle Mitarbeiter?</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine regelmäßige Information an alle Mitarbeiter</li> <li><input type="checkbox"/> wöchentlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg</li> <li><input type="checkbox"/> monatlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg</li> <li><input type="checkbox"/> vierteljährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg</li> <li><input type="checkbox"/> halbjährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg</li> <li><input type="checkbox"/> jährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg</li> <li><input type="checkbox"/> wöchentlich persönlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)</li> <li><input type="checkbox"/> monatlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)</li> <li><input type="checkbox"/> vierteljährlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)</li> <li><input type="checkbox"/> halbjährlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)</li> <li><input type="checkbox"/> jährlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)</li> </ul> |
| <p><b>64. Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Kommunikationsregeln bzw. -abläufe zur Information der Mitarbeiter über laufende Managemententscheidungen?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine klar festgelegten Regeln</li> <li><input type="checkbox"/> ja, regelmäßige Veröffentlichung der wichtigsten Punkte an zentraler Stelle (bspw. im Intranet, interner Newsletter)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, unmittelbare Offenlegung der vollständigen Inhalte der Managementsitzungen ( bspw. Veröffentlichung der Protokolle soweit rechtlich möglich)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Weitergabe durch die Führungskräfte nach fest definierten und verbindlichen Regeln über alle Führungsebenen (bspw. in regelmäßig anstehenden Meetings)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Offenlegung durch Teilnahme von Mitarbeitern oder Mitarbeitervertretern an der Managementsitzung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, mit Veröffentlichung ist eine eigene Kommunikationsstelle oder -abteilung beauftragt</li> </ul>   |

| Change Management   |  |
|---|--|
| <p><b>65. Verfolgt Ihr Unternehmen eine bestimmte Linie bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine einheitliche Linie bzw. keine systematische Einbeziehung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Einbeziehung der Mitarbeiter in ausgewählte Entscheidungen, die unmittelbar ihre jeweilige Arbeit (bspw. Arbeitsinhalte oder Abläufe) oder das Arbeitsumfeld (bspw. Arbeitsplatz) betreffen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Einbeziehung der Mitarbeiter in alle Entscheidungen, die unmittelbar ihre jeweilige Arbeit (bspw. Arbeitsinhalte oder Abläufe)</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Einbeziehung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretern in ausgewählte strategische Entscheidungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Einbeziehung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretern in alle strategischen Entscheidungen</li> </ul>   |
| <p><b>66. Welche Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen gibt es in Ihrem Unternehmen?</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Es gibt keine Formen der Einbeziehung in Entscheidungen</li> <li><input type="checkbox"/> aktive Einbindung des Betriebs-/Personalrat bzw. von anderen Formen der Mitarbeiter-Vertretung (bspw. Mitarbeitersprecher)</li> <li><input type="checkbox"/> frühzeitige, umfassende Information</li> <li><input type="checkbox"/> Mitwirkung über regelmäßige Teammeetings</li> <li><input type="checkbox"/> ständige Qualitätszirkel/ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)</li> <li><input type="checkbox"/> Einsetzen von hierarchieübergreifenden Arbeits- oder Projektgruppen</li> <li><input type="checkbox"/> Durchführen von speziellen Workshops</li> <li><input type="checkbox"/> Durchführung von systematischen Befragungen</li> <li><input type="checkbox"/> Beschwerde-/ Einspruchsverfahren</li> </ul> |
| <p><b>67. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, bisher erfolgten keine Mitarbeiterbefragungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen seltener als alle drei Jahre bzw. anlassbezogen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens etwa alle 2 Jahre</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens etwa alle 3 Jahre</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens jährlich</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>68. Besteht in Ihrem Unternehmen ein definierter Umsetzungsprozess zur Sicherstellung einer hohen Nachhaltigkeit bei Mitarbeiterbefragungen?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, Umsetzung erfolgt je nach Situation bzw. Ergebnis</li> <li><input type="checkbox"/> ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Information aller Mitarbeiter zu den Ergebnissen des Gesamtunternehmens</li> <li><input type="checkbox"/> ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Erarbeitung zentraler, für das Gesamtunternehmen relevanter Handlungsfelder und Umsetzung der Maßnahmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Information der dezentralen Organisationseinheiten zu ihren jeweiligen Ergebnissen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Erarbeitung der dezentralen Handlungsfelder in den Organisationseinheiten und Umsetzung der Maßnahmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, definierter Umsetzungsprozess enthält systematische Steuerung bzw. Controlling des Umsetzungsprozesses (zentral und dezentral) z. B. durch Projektgruppe</li> <li><input type="checkbox"/> ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Umsetzungscontrolling durch Folgebefragung</li> </ul> |
| <p><b>69. Gibt es institutionalisierte Strukturen und Systeme zum Management von Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen?</b></p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch interne Spezialisten für Organisationsentwicklung bzw. entsprechende Abteilungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch spezielle Trainingsprogramme für Führungskräfte zur Steuerung von Veränderungsprozessen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Ausbildung von Mitarbeitern als Change-Agents zur Begleitung der Veränderungsprozesse</li> </ul>  |
| <p><b>70. Wie ist das Management bzw. der Umgang mit Innovationen in Ihrem Unternehmen geregelt?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> keine besonderen Maßnahmen</li> <li><input type="checkbox"/> durch eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung</li> <li><input type="checkbox"/> durch eigene Stelle bzw. Abteilung für Innovationsmanagement (über die Forschung und Entwicklungsabteilung hinaus)</li> <li><input type="checkbox"/> durch ein fest installiertes Vorschlagswesen ohne systematische, finanzielle Honorierung der Vorschläge</li> <li><input type="checkbox"/> durch ein fest installiertes Vorschlagswesen mit systematischer, finanzieller Honorierung der Vorschläge</li> <li><input type="checkbox"/> durch spezielle Maßnahmen und Aktionen zur Förderung der Innovationen (bspw. Wettbewerbe, Preise, Sonderaktionen)</li> <li><input type="checkbox"/> durch kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)</li> <li><input type="checkbox"/> Innovatives Handeln ist ausdrücklicher Inhalt unserer Werte bzw. unserer Kultur und zieht sich durch alle Prozesse</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>71. Hat Ihr Unternehmen spezielle Verfahren oder Angebote zur Handhabung auftretender Konflikte?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine speziellen Verfahren oder Angebote</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Führungskräfte werden für den Umgang mit Konflikten besonders geschult</li> <li><input type="checkbox"/> ja, es gibt festgelegte Verfahren unter Einbeziehung von Mitarbeitern, Führungskräften, Arbeitsnehmersvertretern und Geschäftsleitung</li> <li><input type="checkbox"/> ja, wir bilden interne Konfliktberater aus</li> <li><input type="checkbox"/> ja, bei Bedarf können externe Berater/ Mediatoren eingesetzt werden</li> </ul> |
|--|---|

| <b>Mitarbeiterbindung</b>   |  |
|---|--|
| <p><b>72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein, keine systematischen Instrumente oder Maßnahmen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, es werden mit allen Mitarbeitern verbindlich Austrittsgespräche geführt, dokumentiert und analysiert</li> <li><input type="checkbox"/> ja, es wird systematisch die ungewollte Fluktuation erfasst, analysiert und Gegenmaßnahmen werden ergriffen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Fluktuationsquoten werden pro Vorgesetzten erfasst und Führungskräfte dahingehend beurteilt, in wie weit sie Mitarbeiter binden können</li> <li><input type="checkbox"/> ja, die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter wird systematisch durch Befragungen erfasst</li> <li><input type="checkbox"/> ja, für unternehmenskritische Fälle bestehen festgeschriebene Bindungsprogramme, deren Einhaltung nachgehalten wird</li> </ul> |

| <b>Arbeitsplatzverantwortung</b>   |  |
|--|--|
| <p><b>73. Gibt es in Ihrem Unternehmen Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in konjunkturschwachen Phasen?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Reduktion von Arbeitszeit in bestimmten Phasen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Lebensarbeitszeit- Modelle / Zeitwertkonten</li> </ul>   |
| <p><b>74. Wendet Ihr Unternehmen sozialverträgliche Lösungen an bei Restrukturierungen/ Entlassungen?</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> nein</li> <li><input type="checkbox"/> ja, Vorruhestandsregelungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Umschulungen</li> <li><input type="checkbox"/> ja, durch Auffanggesellschaften</li> </ul> |

| Work- Life- Balance  |   |
|--|---|
| <b>75. Hat Ihr Unternehmen spezielle Arbeits- und Zeitmodelle zur Vereinbarung von Familie und Beruf?</b>                  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Beratungsangebote speziell für Eltern<br><input type="checkbox"/> ja, Teilzeitangebote<br><input type="checkbox"/> ja, Erweiterung der Elternzeit<br><input type="checkbox"/> ja, eigene Kinder-Betreuungsangebote<br><input type="checkbox"/> ja, weitere flexible Arbeitsformen (z.B. Homeoffice) |
| <b>76. Schafft Ihr Unternehmen für die Mitarbeiter die Flexibilität, ihre Arbeit mit ihrem Privatleben zu vereinbaren?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, durch Vertrauensarbeitszeitmodell<br><input type="checkbox"/> ja, durch Teilzeitmodell<br><input type="checkbox"/> ja, durch Sabbaticals<br><input type="checkbox"/> ja, durch Jobsharing-Modelle<br><input type="checkbox"/> ja, durch Telearbeitsplätze   |

| Gesundheitsförderung   |  |
|--|--|
| <b>77. Ist die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?</b>  | <input type="checkbox"/> nein, keine ausdrücklich formulierten Leitlinien zur Gesundheit<br><input type="checkbox"/> ja, Leitlinien zur Gesundheit sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)<br><input type="checkbox"/> ja, Leitlinien zur Gesundheit sind sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.)   |
| <b>78. Werden in Ihrem Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit umgesetzt?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Führungskräfte werden geschult, psychische Probleme von Mitarbeitern zu erkennen und darauf einzugehen<br><input type="checkbox"/> ja, Führungskräfte werden geschult, die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter aktiv zu fördern<br><input type="checkbox"/> ja, die Mitarbeiter werden von externen Experten betreut<br><input type="checkbox"/> ja, weitere Maßnahmen |
| <b>79. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der psychosozialen Betreuung für Mitarbeiter?</b>              | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Maßnahmen werden in akuten Notfällen fallweise behandelt<br><input type="checkbox"/> ja, es besteht eine Kooperation mit externen Beratungsstellen<br><input type="checkbox"/> ja, es besteht eine hausinterne psychosoziale Betreuungsstelle  |
| <b>80. Gibt es in Ihrem Unternehmen ständige medizinische Programme/Gesundheitsförderung?</b>                | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> es gibt spezielle Gesundheitssonderaktionen<br><input type="checkbox"/> wir haben einen Vertragsarzt und eigene Gesundheitsförderung<br><input type="checkbox"/> wir haben einen eigenen Betriebsarzt und eigenes Förderzentrum mit vielfältigen Programmen  |
| <b>81. Hält Ihr Unternehmen besondere gesundheitsförderliche Freizeiteinrichtungen vor?</b>                  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> es bestehen Kooperationen mit Anbietern in diesem Bereich<br><input type="checkbox"/> es bestehen eigene Einrichtungen (z.B. Fitnessraum)<br><input type="checkbox"/> wir haben verschiedene Einrichtungen mit einem differenzierten Angebot   |



| Chancengleichheit & Diversity  |   |
|--|---|
| <b>82. Ist die Förderung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> es wird in Aussagen des Managements darauf hingewiesen<br><input type="checkbox"/> es gibt dazu verabschiedete Leitlinien<br><input type="checkbox"/> die Leitlinien werden in ihrer alltäglichen Umsetzung gefördert<br><input type="checkbox"/> die Leitlinien werden zusätzlich eingefordert und in der Umsetzung bewertet   |
| <b>83. Formuliert und kommuniziert Ihr Unternehmen in einem Leitbild die kulturelle Vielfalt als Chance?</b>                                   | <input type="checkbox"/> nein, keine ausdrücklich formulierten Werte<br><input type="checkbox"/> ja, Leitbild ist definiert und ausdrücklich formuliert<br><input type="checkbox"/> ja, Leitbild ist intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)<br><input type="checkbox"/> ja, Leitbild ist sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.)<br><input type="checkbox"/> ja, das Topmanagement bekennt sich bei internen und externen Veranstaltungen zum Leitbild   |
| <b>84. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrückliche Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung?</b>  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Richtlinien sind formuliert und an alle Mitarbeiter kommuniziert<br><input type="checkbox"/> ja, die Einhaltung der Richtlinien wird durch eigene Institution/ Schiedsstelle/ Diversitybeauftragten nachgehalten  |
| <b>85. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?</b>                    | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Berücksichtigung von zuwanderungsspezifischen Kenntnissen bei Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren<br><input type="checkbox"/> ja, Schulungen von Mitarbeitern im Umgang mit kultureller Vielfalt<br><input type="checkbox"/> ja, Schaffung von Möglichkeiten der Präsentation der eigenen Kultur (z.B. Aktionstage, Vorträge)<br><input type="checkbox"/> ja, Berücksichtigung von Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften & Mitarbeitern |

| XIV. Demografie - Personalstruktur  |  |
|---|--|
| <b>86. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die demografische Entwicklung?</b>                                  | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, die demographische Entwicklung wird bei der Stellenbesetzung und Personalauswahl berücksichtigt<br><input type="checkbox"/> ja, es werden altersgemischte Teams gefördert<br><input type="checkbox"/> ja, es werden spezielle Karrierepfade für ältere Mitarbeiter angeboten<br><input type="checkbox"/> ja, es besteht festgelegtes Konzept zur Demographie, das auf alle Bereiche des Personals Einfluss hat<br><input type="checkbox"/> ja, zur Steuerung bestehen oder mehrere konstante Stabsstellen zum Themenkomplex<br><input type="checkbox"/> ja, ein Controlling mit Kennzahlen zur Entwicklung des Verhältnisses von jüngeren und älteren Mitarbeitern wird durchgeführt |
| <b>87. Orientiert sich die Personalplanung Ihres Unternehmens an der Verknappung der Humanressourcen?</b> | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> die Führungskräfte werden zur aktuellen Alterspyramide informiert<br><input type="checkbox"/> es existiert eine Nachfolgeplanung in potentiellen Risikoabteilungen<br><input type="checkbox"/> es existiert eine Nachfolgeplanung für alle Führungskräfte und Schlüsselpositionen  |
| <b>88. Existieren in Ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter?</b>         | <input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja, Altersteilzeit<br><input type="checkbox"/> ja, Schonarbeitsplätze<br><input type="checkbox"/> ja, Spezielle Weiterbildung / Schulungsprogramme<br><input type="checkbox"/> ja, förderliche Versetzung auf Wissensarbeitsplätze/ Mentorenfunktionen/ interne Beratung   |

### XV. Erfolgskriterien

|  |  |
|--|--|
| <p><b>89. Wie bewerten Sie für Ihr Unternehmen folgende Kenngrößen im Durchschnitt der letzten drei Jahre verglichen mit dem Branchendurchschnitt bzw. mit vergleichbaren Organisationen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzentwicklung</li> <li>• Allgemeine Gewinnentwicklung</li> <li>• Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> stark unterdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> unterdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> durchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> überdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> stark überdurchschnittlich</li> <br/> <li><input type="checkbox"/> weiß nicht</li> </ul> |
| <p><b>90. Wie bewerten Sie für Ihr Unternehmen folgende Kenngrößen für das folgende Jahr verglichen mit dem Branchendurchschnitt bzw. mit vergleichbaren Organisationen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzentwicklung</li> <li>• Allgemeine Gewinnentwicklung</li> <li>• Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> stark unterdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> unterdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> durchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> überdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> stark überdurchschnittlich</li> <br/> <li><input type="checkbox"/> weiß nicht</li> </ul> |
| <p><b>91. Wie hoch war im jeweiligen Geschäfts- bzw. Haushaltsjahr Cash Flow aus operativen Aktivitäten der untersuchten Einheit (in Mio. Euro)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004</li> <li>• 2005</li> <li>• 2006</li> </ul>  | <p>Cash Flow aus operativen Aktivitäten in Mio. Euro</p>   |
| <p><b>92. Wie hoch war im jeweiligen Geschäfts- bzw. Haushaltsjahr der Cash Flow aus Investitions-Aktivitäten der untersuchten Einheit (in Mio. Euro)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004</li> <li>• 2005</li> <li>• 2006</li> </ul>  | <p>Cash Flow aus Investitionen in Mio. Euro</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>93. Wie hoch war im jeweiligen Geschäfts- bzw. Haushaltsjahr Ihr Umsatz aus der Tätigkeit der untersuchten Einheit (in Mio. Euro)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004</li> <li>• 2005</li> <li>• 2006</li> </ul> | <p>Umsatz in Mio. Euro</p>   |
| <p><b>94. Wie hoch war der operative Gewinn vor Zinsen und Steuern der untersuchten Einheit in Ihrem Unternehmen (in Mio. Euro)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004</li> <li>• 2005</li> <li>• 2006</li> </ul>         | <p>EBIT in Mio. Euro</p>   |
| <p><b>95. Wie hoch war der operative Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen der untersuchten Einheit (in Mio. Euro)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004</li> <li>• 2005</li> <li>• 2006</li> </ul>              | <p>EBITA in Mio. Euro</p>  |
| <p><b>96. Wie bewerten Sie das Ausmaß an Verbesserungen und Innovationen in Ihrer Organisation verglichen mit dem Branchendurchschnitt?</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> stark unterdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> unterdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> durchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> überdurchschnittlich</li> <li><input type="checkbox"/> stark überdurchschnittlich</li> <br/> <li><input type="checkbox"/> weiß nicht</li> </ul> |

## Anhang B: Grundauszählung der kategorialen Items

### 1. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische, mittel- und langfristige Planung von Maßnahmen, die erforderlich sind, damit das richtige Personal auch in mittlerer und fernerer Zukunft zur Verfügung steht?

| (N = 102)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine weiter in die Zukunft gerichtete Planung        | 14                | 10,4                | 13,7                      |
| - ja, für alle wichtigen Führungs- und Expertenpositionen     | 31                | 23,1                | 30,4                      |
| - ja, für alle Mitarbeitergruppen                             | 35                | 26,1                | 34,3                      |
| - ja, in Verbindung mit der strategischen Unternehmensplanung | 54                | 40,3                | 52,9                      |
| Gesamt  | 134               | 100,0               | 131,4                     |

### 2. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur systematischen Bearbeitung des Personalmarktes?

| (N = 111)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 12                | 3,9                 | 10,8                      |
| - ja, in Form einer regelmäßigen Zusammenarbeit mit Hoch-Schulen und anderen Bildungseinrichtungen (Angebot von Praktika, Ausbildung, Diplomarbeiten u. a.)   | 73                | 23,5                | 65,8                      |
| - ja, in Form einer regelmäßigen Darstellung des Unternehmens als Arbeitgeber in Schulen, auf Messen oder ähnlichen Veranstaltungen                           | 72                | 23,2                | 64,9                      |
| - ja, in Form einer genauen Definition und einer gezielten und speziellen Ansprache unserer Zielgruppe  | 40                | 12,9                | 36,0                      |
| - ja, in Form einer regelmäßigen bzw. systematischen Ermittlung unseres Images bzw. unserer Attraktivität als Arbeitgeber                                     | 46                | 14,8                | 41,4                      |
| - ja, in Form einer ständigen Weiterentwicklung unserer Arbeitsplatzqualität mit Blick auf die für uns interessante Zielgruppe und die aktuellen Mitarbeiter  | 50                | 16,1                | 45,0                      |
| - ja, in Form eines umfassenden Employer-Branding-Konzeptes aus Analyse, interner Weiterentwicklung der Arbeitsplatzattraktivität und externer Positionierung | 17                | 5,5                 | 15,3                      |
| Gesamt  | 310               | 100,0               | 279,3                     |

**3. Setzt Ihr Unternehmen über Bewerbungsgespräche hinaus systematische Auswahlverfahren wie Assessment-Center, psychografische Testverfahren oder Audits zur Eignungsdiagnose ein?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 51                | 28,0                | 45,5                      |
| - ja, für Top-Management                                       | 37                | 20,3                | 33,0                      |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte                   | 40                | 22,0                | 35,7                      |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 44                | 24,2                | 39,3                      |
| - ja, für alle Mitarbeiter                                     | 10                | 5,5                 | 8,9                       |
| Gesamt   | 182               | 100,0               | 162,5                     |

**5. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig (mindestens jährlich) strukturierte Mitarbeitergespräche durchgeführt?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 8                 | 2,1                 | 7,1                       |
| - ja, für Top-Management                                       | 92                | 23,8                | 82,1                      |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte                   | 97                | 25,1                | 86,6                      |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 100               | 25,9                | 89,3                      |
| - ja, für alle Mitarbeiter                                     | 89                | 23,1                | 79,5                      |
| Gesamt   | 386               | 100,0               | 344,6                     |

**6. Werden für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens individuelle Entwicklungspläne, z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, erstellt?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 21                | 6,9                 | 18,8                      |
| - ja, für Top-Management                                       | 66                | 21,8                | 58,9                      |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte                   | 75                | 24,8                | 67,0                      |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 84                | 27,7                | 75,0                      |
| - ja, für alle Mitarbeiter                                     | 57                | 18,8                | 50,9                      |
| Gesamt   | 303               | 100,0               | 270,5                     |

**7. Erfolgt die Planung des Weiterbildungsangebotes Ihres Unternehmens aufgrund einer internen Bedarfsanalyse?**

| (N = 109)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 5                 | 2,7                 | 4,6                       |
| - ja, Bedarfsanalyse erfolgt durch Vorgesetzte im Rahmen mind. jährlicher Mitarbeitergespräche  | 94                | 51,1                | 86,2                      |
| - ja, Bedarfsanalyse erfolgt durch eine spezielle Mitarbeiterbefragung  | 17                | 9,2                 | 15,6                      |
| - ja, Bedarf wird über den Vergleich eines vorgegebenen Kompetenzprofils mit den bestehenden Kompetenzen abgeleitet                                   | 49                | 26,6                | 45,0                      |
| - ja, Bedarf wird aus systematisch erhobenen Kundenbedürfnissen und Marktbefragungen und den sich daraus ergebenden Kompetenzanforderungen abgeleitet | 19                | 10,3                | 17,4                      |
| Gesamt  | 184               | 100,0               | 168,8                     |

**8. Existiert in Ihrem Unternehmen eine Datenbank bzw. eine übersichtliche und systematische Zusammenstellung der vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 60                | 26,8                | 53,6                      |
| - ja, für Top-Management                                       | 40                | 17,9                | 35,7                      |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte                   | 44                | 19,6                | 39,3                      |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 47                | 21,0                | 42,0                      |
| - ja, für alle Mitarbeiter                                     | 33                | 14,7                | 29,5                      |
| Gesamt   | 224               | 100,0               | 200,0                     |

**9. Wozu nutzt Ihr Unternehmen diese Datenbank?**

| (N = 66)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - als Informationsquelle zum vorhandenen Know-how                                       | 55                | 47,0                | 83,3                      |
| - als Grundlage für Personalentscheidungen  | 44                | 37,6                | 66,7                      |
| - als Grundlage für Businessentscheidungen bspw. Annahme oder Ablehnung eines Projektes | 18                | 15,4                | 27,3                      |
| Gesamt  | 117               | 100,0               | 177,3                     |

**10. Führt Ihr Unternehmen systematisch Potenzialanalysen durch?**

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 49                | 24,4                | 44,1                      |
| - ja, für Top-Management                                       | 38                | 18,9                | 34,2                      |
| - ja, für mittlere und untere Führungskräfte                   | 53                | 26,4                | 47,7                      |
| - ja, für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 45                | 22,4                | 40,5                      |
| - ja, für alle Mitarbeiter                                     | 16                | 8,0                 | 14,4                      |
| Gesamt   | 201               | 100,0               | 181,1                     |

**11. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Fachkompetenzen?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, Angebote werden nicht regelmäßig, sondern anlass- oder einzelfallbezogen gemacht   | 33                | 11,3                | 29,5                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 78                | 26,7                | 69,6                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements               | 65                | 22,3                | 58,0                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements             | 63                | 21,6                | 56,3                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements                   | 53                | 18,2                | 47,3                      |
| Gesamt   | 292               | 100,0               | 260,7                     |

**12. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens regelmäßig Weiterbildungen im Bereich Sozialkompetenzen (z. B. Kommunikationstraining, Gesprächsführung, Präsentation)?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine Weiterbildungsangebote für Sozialkompetenzen vorhanden                       | 2                 | 0,7                 | 1,8                       |
| - nein, Angebote werden nicht regelmäßig, sondern anlass- oder einzelfallbezogen gemacht   | 39                | 14,5                | 34,8                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Fachkräfte/Experten bzw. für ausgewählte Mitarbeiter | 59                | 21,9                | 52,7                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des unteren Managements               | 61                | 22,7                | 54,5                      |
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des mittleren Managements             | 61                | 22,7                | 54,5                      |



|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, regelmäßige Weiterbildungen für Führungskräfte des Top-Managements | 47  | 17,5  | 42,0  |
| Gesamt   | 269 | 100,0 | 240,2 |

**13. Gibt es Personalentwicklungsprogramme, die speziell für die Anforderungen bestimmter Mitarbeitergruppen Ihres Unternehmens entwickelt und umgesetzt sind?**

| (N = 103)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 19                | 10,1                | 18,4                      |
| - ja, für Spezialisten/Experten (ohne Führungsfunktion)                                    | 60                | 31,9                | 58,3                      |
| - ja, für neue Mitarbeiter   | 51                | 27,1                | 49,5                      |
| - ja, für Potenzialträger (z. B. im Rahmen eines Trainees oder Talentmanagement-Programms) | 58                | 30,9                | 56,3                      |
| Gesamt   | 188               | 100,0               | 182,5                     |

**14. Wird für Mitarbeiter Ihres Unternehmens gezielt die Entwicklung von Kompetenzen gefördert, die über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinausgehen (Multiskilling)?**

| (N = 107)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine gezielte Förderung   | 27                | 13,8                | 25,2                      |
| - ja, über Job-Rotation (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmen)                  | 35                | 17,9                | 32,7                      |
| - ja, durch regelmäßigen Einsatz von Mitarbeitern in stellenübergreifenden Projekten | 47                | 24,1                | 43,9                      |
| - ja, durch Orientierung der Aus- und Weiterbildung an einem breiten Kompetenzprofil | 51                | 26,2                | 47,7                      |
| - ja, durch Auslandsentsendungen   | 29                | 14,9                | 27,1                      |
| - ja, durch Austauschprogramme von Mitarbeitern in andere Branchen                   | 6                 | 3,1                 | 5,6                       |
| Gesamt   | 195               | 100,0               | 182,2                     |

**15. Kann in Ihrem Unternehmen systematisch Jobrotation in Anspruch genommen werden (Aufgabenwechsel innerhalb des Unternehmens)?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, es besteht kein Anspruch                   | 83                | 70,9                | 74,1                      |
| - ja, Anspruch besteht für alle Mitarbeiter        | 12                | 10,3                | 10,7                      |
| - ja, Anspruch besteht für ausgewählte Mitarbeiter | 16                | 13,7                | 14,3                      |
| - ja, Anspruch besteht für alle Führungskräfte     | 2                 | 1,7                 | 1,8                       |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - ja, Anspruch besteht für ausgewählte Führungskräfte | 4   | 3,4   | 3,6   |
| Gesamt  | 117 | 100,0 | 104,5 |

#### 16. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte Karrierewege?

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 52                | 35,6                | 46,4                      |
| - ja, für die Führungslaufbahnen                               | 44                | 30,1                | 39,3                      |
| - ja, für spezielle Fachkräfte bzw. Expertenlaufbahnen         | 26                | 17,8                | 23,2                      |
| - ja, für Fach- und Expertenlaufbahn (horizontale Entwicklung) | 24                | 16,4                | 21,4                      |
| Gesamt   | 146               | 100,0               | 130,4                     |

#### 17. Gibt es in Ihrem Unternehmen klar festgelegte Beförderungskriterien?

| (N = 110)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 30                | 16,6                | 27,3                      |
| - ja, es gibt Kriterien die der Orientierung dienen, aber nicht verbindlich sind                       | 45                | 24,9                | 40,9                      |
| - ja, die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung als verbindliches Kriterium                              | 30                | 16,6                | 27,3                      |
| - ja, Umsetzen der Unternehmenswerte als verbindliches Kriterium                                       | 20                | 11,0                | 18,2                      |
| - ja, die Verhaltensbeurteilung (z. B. Teamfähigkeit, Führungsverhalten) als verbindliches Kriterium   | 29                | 16,0                | 26,4                      |
| - ja, die Ergebnisse einer systematischen Potenzialanalyse bzw. -bewertung als verbindliches Kriterium | 16                | 8,8                 | 14,5                      |
| - ja, das erfolgreiche Absolvieren verschiedener Positionen als verbindliches Kriterium                | 11                | 6,1                 | 10,0                      |
| Gesamt   | 181               | 100,0               | 164,5                     |

#### 18. Existiert in Ihrem Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung?

| (N = 112)                                    | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine systematische Nachfolgeplanung | 56                | 31,6                | 50,0                      |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - ja, für alle oder ausgewählte Positionen im Top-Management        | 43  | 24,3  | 38,4  |
| - ja, für alle Funktionen im mittleren Management                   | 30  | 16,9  | 26,8  |
| - ja, für alle Funktionen im unteren Management                     | 19  | 10,7  | 17,0  |
| - ja, für Schlüsselpositionen (Experten, Fachkräfte) im Unternehmen | 29  | 16,4  | 25,9  |
| Gesamt  | 177 | 100,0 | 158,0 |

**21. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Bewertung des Nutzens der Personalentwicklungsmaßnahmen?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine systematische Bewertung                            | 41                | 36,6                | 36,6                      |
| - ja, ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert | 45                | 40,2                | 40,2                      |
| - ja, alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden evaluiert        | 26                | 23,2                | 23,2                      |
| Gesamt   | 112               | 100,0               | 100,0                     |

**22. Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahmen überprüft? Wenn ja, durch wen?**

| (N = 112)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, es erfolgt keine Überprüfung  | 17                | 8,7                 | 15,2                      |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch die Teilnehmer selbst direkt im Anschluss an die Maßnahme   | 74                | 37,9                | 66,1                      |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch Teilnehmer nach einer Umsetzungszeit zur Erhebung des Transfererfolgs   | 32                | 16,4                | 28,6                      |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch den internen Auftraggeber bzw. die Führungskraft zur Bewertung des Transfererfolgs  | 61                | 31,3                | 54,5                      |
| - ja, Überprüfung erfolgt durch systematische Erhebung bzw. den Vergleich von Kennzahlen oder Indikatoren (bspw. Fehlerquote, Zahl der Beschwerden o. a.) | 11                | 5,6                 | 9,8                       |
| Gesamt  | 195               | 100,0               | 174,1                     |

**23. Wird der monetäre Nutzen bzw. der Wertschöpfungsbeitrag der Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen identifiziert?**

| (N = 112) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - nein  | 80  | 59,7  | 71,4  |
| - ja, durch Marktvergleiche der direkten Kosten und evtl. angefallener Honorare                           | 15  | 11,2  | 13,4  |
| - ja, durch Erfahrungsaustausch durch Firmenvergleiche der Kosten und Honorare                            | 14  | 10,4  | 12,5  |
| - ja, durch eigene Aufwandsuntersuchungen und qualitative Einschätzungen von Kosten und Nutzen            | 22  | 16,4  | 19,6  |
| - ja, durch berechnete Wertbeiträge der Personalentwicklungsmaßnahmen zur Steigerung der Arbeitseffizienz | 3   | 2,2   | 2,7   |
| Gesamt  | 134 | 100,0 | 119,6 |

### 33. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 6                 | 1,7                 | 5,4                       |
| - ja, variable Bestandteile gibt es begrenzt auf das Top- Management | 97                | 27,2                | 86,6                      |
| - ja, variable Bestandteile gibt es ab dem mittlerem Management      | 93                | 26,1                | 83,0                      |
| - ja, variable Bestandteile gibt es für ausgewählte Mitarbeiter      | 99                | 27,8                | 88,4                      |
| - ja, variable Bestandteile gibt es für alle Mitarbeiter             | 61                | 17,1                | 54,5                      |
| - Gesamt   | 356               | 100,0               | 317,9                     |

### 34. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für das Top-Management?

| (N = 101)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - die persönliche Leistung                              | 63                | 31,7                | 62,4                      |
| - die Gruppenleistung eines Teams/ Organisationseinheit | 40                | 20,1                | 39,6                      |
| - die Unternehmensleistung/der Unternehmenserfolg       | 96                | 48,2                | 95,0                      |
| Gesamt  | 199               | 100,0               | 197,0                     |

### 35. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Führungskräfte?

| (N = 99) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
|----------|-------------------|---------------------|---------------------------|

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - die persönliche Leistung                                 | 78  | 36,4  | 78,8  |
| - die Gruppenleistung eines Teams/<br>Organisationseinheit | 57  | 26,6  | 57,6  |
| - die Unternehmensleistung/der Unternehmens-<br>erfolg     | 79  | 36,9  | 79,8  |
| Gesamt   | 214 | 100,0 | 216,2 |

### 36. Welche Bemessungsbestandteile enthält die variable Vergütung für Mitarbeiter?

| (N = 86)   | Antworten<br>absolut | Anteil an<br>Antworten | Anteil an<br>gültigen<br>Fällen |
|--|----------------------|------------------------|---------------------------------|
| - die persönliche Leistung                                 | 65                   | 40,4                   | 75,6                            |
| - die Gruppenleistung eines Teams/<br>Organisationseinheit | 36                   | 22,4                   | 41,9                            |
| - die Unternehmensleistung/der Unternehmens-<br>erfolg     | 60                   | 37,3                   | 69,8                            |
| Gesamt   | 161                  | 100,0                  | 187,2                           |

### 37. Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßig branchen-/marktbezogene Gehalts- vergleiche statt?

| (N = 111)  | Antworten<br>absolut | Anteil an<br>Antworten | Anteil an<br>gültigen<br>Fällen |
|--|----------------------|------------------------|---------------------------------|
| - nein   | 25                   | 16,8                   | 22,5                            |
| - gelegentlich   | 39                   | 26,2                   | 35,1                            |
| - ja, in Erfahrungsaustauschkreisen mit anderen<br>Unternehmen   | 32                   | 21,5                   | 28,8                            |
| - ja, auf Grund von Studien von externen<br>Beratungsunternehmen | 37                   | 24,8                   | 33,3                            |
| - ja, durch eigens in Auftrag gegebene<br>Untersuchungen         | 16                   | 10,7                   | 14,4                            |
| Gesamt   | 149                  | 100,0                  | 134,2                           |

### 38. Wie liegen die Gehälter Ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurch- schnitt?

| (N = 106)                       | Antworten<br>absolut | Anteil an<br>Antworten | Anteil an<br>gültigen<br>Fällen |
|---------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|
| - Unbekannt                     | 11                   | 10,4                   | 10,4                            |
| - liegen unter dem Durchschnitt | 7                    | 6,6                    | 6,6                             |
| - liegen im Durchschnitt        | 64                   | 60,4                   | 60,4                            |
| - liegen über dem Durchschnitt  | 24                   | 22,6                   | 22,6                            |
| Gesamt                          | 106                  | 100,0                  | 100,0                           |

**39. Erhalten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens freiwillige Zusatzleistungen?**

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine Zusatzleistungen   | 6                 | 1,8                 | 5,4                       |
| - ja, Zusatzleistungen im branchentypischen Umfang   | 54                | 16,6                | 48,6                      |
| - Leistungen im Bereich Gesundheitsvorsorge und -förderung über den branchentypischen Umfang hinaus  | 50                | 15,3                | 45,0                      |
| - Leistungen im Bereich Altersvorsorge über den branchentypischen Umfang hinaus  | 74                | 22,7                | 66,7                      |
| - Leistungen im Bereich privater Versicherungen über den branchentypischen Umfang hinaus   | 39                | 12,0                | 35,1                      |
| - Leistungen im Bereich der Kinderbetreuung oder der Betreuung von Familienangehörigen über den branchentypischen Umfang hinaus                                  | 35                | 10,7                | 31,5                      |
| - Leistungen im Bereich der finanziellen Unterstützung (Mittagessen, Umzüge, zinslose Darlehen, private Notlagen u. a.) über den branchentypischen Umfang hinaus | 68                | 20,9                | 61,3                      |
| Gesamt   | 326               | 100,0               | 293,7                     |

**40. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis?**

| (N = 89)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 21                | 20,0                | 23,6                      |
| - ja, einmalige Sonderboni oder Prämien für alle Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)        | 44                | 41,9                | 49,4                      |
| - ja, einmalige Sonderboni oder Prämien für ausgewählte Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte) | 15                | 14,3                | 16,9                      |
| - ja, Mitarbeiteraktien/Aktioptionen für alle Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)           | 18                | 17,1                | 20,2                      |
| - ja, Mitarbeiteraktien/Aktioptionen für ausgewählte Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte)    | 7                 | 6,7                 | 7,9                       |
| Gesamt  | 105               | 100,0               | 118,0                     |

**41. Beteiligt Ihr Unternehmen die Mitarbeiter am Unternehmenskapital?**

| (N = 105) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein    | 85                | 81,0                | 81,0                      |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - ja, Gesellschaftsanteile bzw. (vergünstige) Mitarbeiteraktien für ausgewählte Mitarbeiter | 5   | 4,8   | 4,8   |
| - ja, Gesellschaftsanteile bzw. (vergünstige) Mitarbeiteraktien für alle Mitarbeiter        | 15  | 14,3  | 14,3  |
| Gesamt  | 105 | 100,0 | 100,0 |

#### 42. Erfolgt in Ihrem Unternehmen eine angemessene Aufwandsentschädigung von Praktikanten?

| (N = 109) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein    | 42                | 38,5                | 38,5                      |
| - ja      | 67                | 61,5                | 61,5                      |
| Gesamt    | 109               | 100,0               | 100,0                     |

#### 44. Auf welcher Hierarchieebene Ihres Unternehmens ist die Leitung des Personalbereichs (Human Ressource) angesiedelt?

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - Personalleitung gehört dem Vorstand, Geschäftsführung an | 44                | 39,6                | 39,6                      |
| - Personalleitung gehört der 2. Führungsebene an           | 55                | 49,5                | 49,5                      |
| - Personalleitung gehört der 3. Führungsebene an           | 8                 | 7,2                 | 7,2                       |
| - darunter   | 4                 | 3,6                 | 3,6                       |
| Gesamt   | 111               | 100,0               | 100,0                     |

#### 45. Werden in Ihrem Unternehmen Experten aus dem Bereich Personal systematisch in wichtige Entscheidungen einbezogen?

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 7                 | 4,2                 | 6,3                       |
| - ja, der Personalbereich wird teilweise unternehmerischen Entscheidungen eingebunden, die Einfluss auf Personalangelegenheiten haben                | 31                | 18,5                | 27,9                      |
| - ja, der Personalbereich wird in alle unternehmerischen Entscheidungen eingebunden, die Einfluss auf Personalangelegenheiten haben                  | 45                | 26,8                | 40,5                      |
| - ja, der Personalbereich wird als Businesspartner bei allen wichtigen Geschäftsentscheidungen eingebunden, die auch über Personalfragen hinausgehen | 44                | 26,2                | 39,6                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, der Personalbereich wird als Strategiepartner bei allen wichtigen strategischen Entscheidungen eingebunden | 41  | 24,4  | 36,9  |
| Gesamt   | 168 | 100,0 | 151,4 |

#### 46. Existiert in Ihrem Unternehmen eine spezielle Personal-Strategie?

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine spezifische Personal-Strategie   | 21                | 11,0                | 18,9                      |
| - ja, Personal-Strategie ist definiert und als Grundsatzpapier formuliert  | 20                | 10,5                | 18,0                      |
| - ja, Personal-Strategie wird direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet                                      | 65                | 34,0                | 58,6                      |
| - ja, Personal-Strategie wird mit Bezug auf Unternehmenswerte bzw. Unternehmensleitlinien entwickelt               | 51                | 26,7                | 45,9                      |
| - ja, Personal-Strategie wird der Geschäftsführung/dem Vorstand präsentiert und wird von dieser/diesem unterstützt | 34                | 17,8                | 30,6                      |
| Gesamt   | 191               | 100,0               | 172,1                     |

#### 48. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Verknüpfung zwischen Unternehmensleitlinien und Personalstrategie und -zielen?

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 14                | 12,5                | 12,6                      |
| - ja, nur bei bestimmten Vorgängen oder Entscheidungen | 25                | 22,3                | 22,5                      |
| - ja, für bestimmte Unternehmensbereiche               | 6                 | 5,4                 | 5,4                       |
| - ja, für das gesamte Unternehmen                      | 67                | 59,8                | 60,4                      |
| Gesamt   | 112               | 100,0               | 100,9                     |

#### 49. Formuliert Ihr Unternehmen eigene messbare Ziele für den Personalbereich?

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine Ziele  | 30                | 26,8                | 26,8                      |
| - ja, messbare Ziele werden formuliert   | 39                | 34,8                | 34,8                      |
| - ja, messbare Ziele sind formuliert und ihre Erreichung wird anhand von Controllingzahlen überprüft | 28                | 25,0                | 25,0                      |



|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, Personal-Bereich wird durch umfassende Balanced Score Card gesteuert | 15  | 13,4  | 13,4  |
| Gesamt   | 112 | 100,0 | 100,0 |

**50. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Unternehmenswerte (bzw. Unternehmensleitlinien oder ein Leitbild)?**

| (N = 111)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Werte   | 8                 | 5,2                 | 7,2                       |
| - ja, Unternehmenswerte sind definiert und ausdrücklich formuliert  | 71                | 45,8                | 64,0                      |
| - ja, Unternehmenswerte sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)         | 25                | 16,1                | 22,5                      |
| - ja, Unternehmenswerte sind sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.) | 51                | 32,9                | 45,9                      |
| Gesamt  | 155               | 100,0               | 139,6                     |

**51. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Mitarbeiter unterstützen?**

| (N = 105)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine speziellen Maßnahmen  | 26                | 14,2                | 24,8                      |
| - ja, Werte werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o. a. vermittelt   | 46                | 25,1                | 43,8                      |
| - ja, Werte werden in Workshops, speziellen Veranstaltungen oder Trainings allen Mitarbeitern vermittelt  | 51                | 27,9                | 48,6                      |
| - ja, Bekanntheit, Verständnis und Relevanz der Werte werden durch regelmäßige Befragungen überprüft  | 31                | 16,9                | 29,5                      |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung auf Seiten der Mitarbeiter wird über Zielvereinbarungen, Beurteilung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs o. ä. belohnt/sanktioniert | 29                | 15,8                | 27,6                      |
| Gesamt  | 183               | 100,0               | 174,3                     |

**52. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?**

| (N = 110) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - nein, keine speziellen Maßnahmen  | 28  | 12,7  | 25,5  |
| - ja, Werte werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o. a. vermittelt                   | 40  | 18,1  | 36,4  |
| - ja, Werte werden laufend in speziellen Führungskräfteveranstaltungen, Workshops oder Trainings vermittelt                             | 50  | 22,6  | 45,5  |
| - ja, Die Einhaltung der Werte wird im Rahmen von regelmäßigen Befragungen bzw. Führungskräftefeedbacks (z. B. 360°-Feedback) überprüft | 27  | 12,2  | 24,5  |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung der Werte wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beurteilung der Führungskraft                         | 38  | 17,2  | 34,5  |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung der Werte wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beförderung der Führungskraft                         | 17  | 7,7   | 15,5  |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung der Werte wirkt sich positiv/negativ aus auf die Vergütung der Führungskraft                           | 21  | 9,5   | 19,1  |
| Gesamt  | 221 | 100,0 | 200,9 |

### 53. Bestehen in Ihrem Unternehmen ausdrücklich formulierte Führungsleitlinien?

| (N = 109)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Führungsleitlinien                                     | 41                | 30,4                | 37,6                      |
| - ja, Führungsleitlinien sind definiert und ausdrücklich formuliert                            | 59                | 43,7                | 54,1                      |
| - ja, Führungsleitlinien sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Videos ...) | 35                | 25,9                | 32,1                      |
| Gesamt   | 135               | 100,0               | 123,9                     |

### 54. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Führungsleitlinien durch die Führungskräfte unterstützen?

| (N = 108)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine Maßnahmen zur Beachtung der Leitlinien   | 45                | 23,7                | 41,7                      |
| - ja, Führungsgrundsätze werden systematisch durch schriftliche Erläuterungen, ausführliche Prospekte, Handbücher o. a. vermittelt | 36                | 18,9                | 33,3                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, Führungsgrundsätze werden laufend in speziellen Führungskräfteveranstaltungen, Workshops oder Trainings vermittelt                             | 42  | 22,1  | 38,9  |
| - ja, Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wird durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen bzw. Führungskräftefeedbacks (z. B. 360°-Feedback) erfasst | 31  | 16,3  | 28,7  |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von 5 %                         | 4   | 2,1   | 3,7   |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von 10 %                        | 5   | 2,6   | 4,6   |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf Tantiemen der Führungskräfte bis zu einem Anteil von mehr als 10 %               | 6   | 3,2   | 5,6   |
| - ja, Einhaltung/Nichteinhaltung wirkt sich positiv/negativ aus auf die Beförderung der Führungskraft  | 21  | 11,1  | 19,4  |
| Gesamt   | 190 | 100,0 | 175,9 |

**55. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine individuelle Entwicklungsunterstützung für Führungskräfte (Coaching o.a.)?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 21                | 15,7                | 18,8                      |
| - ja, offen für alle Führungskräfte auch auf deren Eigeninitiative | 72                | 53,7                | 64,3                      |
| - ja, für Top-Management und Schlüssel-funktionen                  | 41                | 30,6                | 36,6                      |
| Gesamt   | 134               | 100,0               | 119,6                     |

**56. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für Nachwuchskräfte an?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung   | 26                | 16,3                | 23,2                      |
| - ja, systematisch als einmaliges externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 6                 | 3,8                 | 5,4                       |
| - ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhousetraining  | 9                 | 5,6                 | 8,0                       |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 9   | 5,6   | 8,0   |
| - ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhousetrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme  | 47  | 29,4  | 42,0  |
| - ja, anlassbezogen als externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)        | 26  | 16,3  | 23,2  |
| - ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhousetraining (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)   | 37  | 23,1  | 33,0  |
| Gesamt   | 160 | 100,0 | 142,9 |

**57. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für mittleres Management an?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung   | 23                | 14,0                | 20,5                      |
| - ja, systematisch als einmaliges externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen   | 9                 | 5,5                 | 8,0                       |
| - ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhousetraining  | 10                | 6,1                 | 8,9                       |
| - ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 14                | 8,5                 | 12,5                      |
| - ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhousetrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme  | 54                | 32,9                | 48,2                      |
| - ja, anlassbezogen als externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)        | 24                | 14,6                | 21,4                      |
| - ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhousetraining (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)   | 30                | 18,3                | 26,8                      |
| Gesamt   | 164               | 100,0               | 146,4                     |

**58. Bietet Ihr Unternehmen systematische Trainings zur Entwicklung von Führungskompetenzen für das Topmanagement an?**

| (N = 110)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine systematischen Trainings zum Thema Führung   | 29                | 19,1                | 26,4                      |
| - ja, systematisch als einmaliges externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen   | 16                | 10,5                | 14,5                      |
| - ja, systematisch als einmaliges maßgeschneidertes Inhoustraining   | 8                 | 5,3                 | 7,3                       |
| - ja, systematisch als wiederholte externe Trainings oder zusammenhängende externe Trainingsprogramme, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen | 17                | 11,2                | 15,5                      |
| - ja, systematisch als wiederholte maßgeschneiderte Inhoustrainings oder zusammenhängende Inhouse-Trainingsprogramme   | 32                | 21,1                | 29,1                      |
| - ja, anlassbezogen als externes Training, d. h. Teilnahme zusammen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)        | 27                | 17,8                | 24,5                      |
| - ja, anlassbezogen als maßgeschneidertes Inhoustraining (z. B. im Rahmen einer Vorbereitung zur Beförderung)  | 23                | 15,1                | 20,9                      |
| Gesamt   | 152               | 100,0               | 138,2                     |

**59. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Vorgesetztenbeurteilung?**

| (N = 111)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 53                | 43,8                | 47,7                      |
| - ja, als fest verankerten Teil im Mitarbeitergespräch (Rückmeldung)  | 25                | 20,7                | 22,5                      |
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360°-Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung seltener oder anlassbezogen | 9                 | 7,4                 | 8,1                       |
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360°-Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung etwa alle 2 Jahre           | 10                | 8,3                 | 9,0                       |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360°-Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit Durchführung etwa alle 3 Jahre | 4   | 3,3   | 3,6   |
| - ja, durch eine spezielle Führungskräfte-Beurteilung (bspw. im 360°-Verfahren oder integriert in Mitarbeiterbefragung) und zwar mit jährlicher Durchführung        | 20  | 16,5  | 18,0  |
| Gesamt  | 121 | 100,0 | 109,0 |

**60. Sind die Ergebnisse der systematischen Führungskräftebeurteilung in Ihrem Unternehmen gehalts- oder beförderungsrelevant?**

| (N = 103)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 74                | 67,9                | 71,8                      |
| - ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von 5 %         | 8                 | 7,3                 | 7,8                       |
| - ja, gehaltsrelevant und zwar bis zu einem Anteil von 10 %        | 2                 | 1,8                 | 1,9                       |
| - ja, bei Beförderung und zwar zu geringeren Anteilen entscheidend | 12                | 11,0                | 11,7                      |
| - ja, bei Beförderung und zwar maßgeblich entscheidend             | 13                | 11,9                | 12,6                      |
| Gesamt   | 109               | 100,0               | 105,8                     |

**61. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften durchgeführt?**

| (N = 110)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 10                | 8,8                 | 9,1                       |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Führungsebenen und sie sind nicht gehaltswirksam | 10                | 8,8                 | 9,1                       |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Führungsebenen und sie sind gehaltswirksam       | 22                | 19,5                | 20,0                      |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Führungsebenen und sie sind nicht gehaltswirksam     | 15                | 13,3                | 13,6                      |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Führungsebenen und sie sind gehaltswirksam           | 56                | 49,6                | 50,9                      |
| Gesamt  | 113               | 100,0               | 102,7                     |

**62. Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitern durchgeführt?**

| (N = 109)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 16                | 13,9                | 14,7                      |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Mitarbeiter und sie sind nicht gehaltswirksam | 17                | 14,8                | 15,6                      |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für einzelne Mitarbeiter und sie sind gehaltswirksam       | 26                | 22,6                | 23,9                      |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Mitarbeiter und sie sind nicht gehaltswirksam     | 23                | 20,0                | 21,1                      |
| - ja, systematisch und kontinuierlich für alle Mitarbeiter und sie sind gehaltswirksam           | 33                | 28,7                | 30,3                      |
| Gesamt   | 115               | 100,0               | 105,5                     |

**63. Gibt es in Ihrem Unternehmen regelmäßige Informationen des Top-Managements zur Geschäftslage und Zielen des Unternehmens an alle Mitarbeiter?**

| (N = 107)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine regelmäßige Information an alle Mitarbeiter   | 8                 | 4,7                 | 7,5                       |
| - wöchentlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg     | 7                 | 4,1                 | 6,5                       |
| - monatlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg       | 25                | 14,7                | 23,4                      |
| - vierteljährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg | 29                | 17,1                | 27,1                      |
| - halbjährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg    | 9                 | 5,3                 | 8,4                       |
| - jährlich auf elektronischem oder schriftlichem Weg        | 4                 | 2,4                 | 3,7                       |
| - wöchentlich persönlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.) | 1                 | 0,6                 | 0,9                       |
| - monatlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)              | 16                | 9,4                 | 15,0                      |
| - vierteljährlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)        | 32                | 18,8                | 29,9                      |
| - halbjährlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)           | 18                | 10,6                | 16,8                      |
| - jährlich (im Rahmen von Versammlungen o.ä.)               | 21                | 12,4                | 19,6                      |
| Gesamt  | 170               | 100,0               | 158,9                     |

**64. Existieren in Ihrem Unternehmen klar definierte Kommunikationsregeln bzw. -abläufe zur Information der Mitarbeiter über laufende Managemententscheidungen?**

| (N = 108)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine klar festgelegten Regeln   | 18                | 10,1                | 16,7                      |
| - ja, regelmäßige Veröffentlichung der wichtigsten Punkte an zentraler Stelle (bspw. im Intranet, interner Newsletter)                                       | 73                | 40,8                | 67,6                      |
| - ja, unmittelbare Offenlegung der vollständigen Inhalte der Managementsitzungen ( bspw. Veröffentlichung der Protokolle soweit rechtlich möglich)           | 6                 | 3,4                 | 5,6                       |
| - ja, Weitergabe durch die Führungskräfte nach fest definierten und verbindlichen Regeln über alle Führungsebenen (bspw. in regelmäßig anstehenden Meetings) | 54                | 30,2                | 50,0                      |
| - ja, Offenlegung durch Teilnahme von Mitarbeitern oder Mitarbeitervertretern an der Managementsitzung   | 8                 | 4,5                 | 7,4                       |
| - ja, mit Veröffentlichung ist eine eigene Kommunikationsstelle oder -abteilung beauftragt   | 20                | 11,2                | 18,5                      |
| Gesamt   | 179               | 100,0               | 165,7                     |

**65. Verfolgt Ihr Unternehmen eine bestimmte Linie bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen?**

| (N = 112)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine einheitliche Linie bzw. keine systematische Einbeziehung  | 18                | 11,7                | 16,1                      |
| - ja, Einbeziehung der Mitarbeiter in ausgewählte Entscheidungen, die unmittelbar ihre jeweilige Arbeit (bspw. Arbeitsinhalte oder Abläufe) oder das Arbeitsumfeld (bspw. Arbeitsplatz) betreffen | 60                | 39,0                | 53,6                      |
| - ja, Einbeziehung der Mitarbeiter in alle Entscheidungen, die unmittelbar ihre jeweilige Arbeit (bspw. Arbeitsinhalte oder   | 28                | 18,2                | 25,0                      |
| - ja, Einbeziehung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretern in ausgewählte strategische Entscheidungen   | 41                | 26,6                | 36,6                      |
| - ja, Einbeziehung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitervertretern in alle strategischen Entscheidungen   | 7                 | 4,5                 | 6,3                       |
| Gesamt  | 154               | 100,0               | 137,5                     |



**66. Welche Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen gibt es in Ihrem Unternehmen?**

| (N = 111)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - Es gibt keine Formen der Einbeziehung in Entscheidungen  | 6                 | 1,3                 | 5,4                       |
| - aktive Einbindung des Betriebs-/Personalrat bzw. von anderen Formen der Mitarbeiter-Vertretung (bspw. Mitarbeitersprecher) | 71                | 15,0                | 64,0                      |
| - frühzeitige, umfassende Information  | 63                | 13,3                | 56,8                      |
| - Mitwirkung über regelmäßige Teammeetings   | 78                | 16,5                | 70,3                      |
| - ständige Qualitätszirkel/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)   | 43                | 9,1                 | 38,7                      |
| - Einsetzen von hierarchieübergreifenden Arbeits- oder Projektgruppen  | 72                | 15,2                | 64,9                      |
| - Durchführen von speziellen Workshops   | 62                | 13,1                | 55,9                      |
| - Durchführung von systematischen Befragungen  | 47                | 9,9                 | 42,3                      |
| - Beschwerde-/Einspruchsverfahren  | 32                | 6,8                 | 28,8                      |
| Gesamt   | 474               | 100,0               | 427,0                     |

**67. Führt Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch?**

| (N = 112)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, bisher erfolgten keine Mitarbeiterbefragungen                                     | 11                | 9,8                 | 9,8                       |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen seltener als alle drei Jahre bzw. anlassbezogen | 23                | 20,5                | 20,5                      |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens etwa alle 2 Jahre                    | 31                | 27,7                | 27,7                      |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens etwa alle 3 Jahre                    | 10                | 8,9                 | 8,9                       |
| - ja, die Mitarbeiterbefragungen erfolgen mindestens jährlich                             | 37                | 33,0                | 33,0                      |
| Gesamt  | 112               | 100,0               | 100,0                     |

**68. Besteht in Ihrem Unternehmen ein definierter Umsetzungsprozess zur Sicherstellung einer hohen Nachhaltigkeit bei Mitarbeiterbefragungen?**

| (N = 109)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, Umsetzung erfolgt je nach Situation bzw. Ergebnis | 26                | 8,1                 | 23,9                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Information aller Mitarbeiter zu den Ergebnissen des Gesamtunternehmens  | 78  | 24,2  | 71,6  |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Erarbeitung zentraler, für das Gesamtunternehmen relevanter Handlungsfelder und Umsetzung der Maßnahmen            | 60  | 18,6  | 55,0  |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Information der dezentralen Organisationseinheiten zu ihren jeweiligen Ergebnissen                                 | 48  | 14,9  | 44,0  |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Erarbeitung der dezentralen Handlungsfelder in den Organisationseinheiten und Umsetzung der Maßnahmen              | 43  | 13,4  | 39,4  |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält systematische Steuerung bzw. Controlling des Umsetzungsprozesses (zentral und dezentral) z. B. durch Projektgruppe | 30  | 9,3   | 27,5  |
| - ja, definierter Umsetzungsprozess enthält Umsetzungscontrolling durch Folgebefragung   | 37  | 11,5  | 33,9  |
| Gesamt   | 322 | 100,0 | 295,4 |

**69. Gibt es institutionalisierte Strukturen und Systeme zum Management von Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen?**

| (N = 104)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 48                | 35,6                | 46,2                      |
| - ja, durch interne Spezialisten für Organisationsentwicklung bzw. entsprechende Abteilungen        | 44                | 32,6                | 42,3                      |
| - ja, durch spezielle Trainingsprogramme für Führungskräfte zur Steuerung von Veränderungsprozessen | 32                | 23,7                | 30,8                      |
| - ja, durch Ausbildung von Mitarbeitern als Change- Agents zur Begleitung der Veränderungsprozesse  | 11                | 8,1                 | 10,6                      |
| Gesamt  | 135               | 100,0               | 129,8                     |

**70. Wie ist das Management bzw. der Umgang mit Innovationen in Ihrem Unternehmen geregelt?**

| (N = 109)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - keine besonderen Maßnahmen                              | 13                | 5,4                 | 11,9                      |
| - durch eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung | 31                | 12,8                | 28,4                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - durch eigene Stelle bzw. Abteilung für Innovationsmanagement (über die Forschung und Entwicklungsabteilung hinaus) | 13  | 5,4   | 11,9  |
| - durch ein fest installiertes Vorschlagswesen ohne systematische, finanzielle Honorierung der Vorschläge            | 16  | 6,6   | 14,7  |
| - durch ein fest installiertes Vorschlagswesen mit systematischer, finanzieller Honorierung der Vorschläge           | 47  | 19,4  | 43,1  |
| - durch spezielle Maßnahmen und Aktionen zur Förderung der Innovationen (bspw. Wettbewerbe, Preise, Sonderaktionen)  | 29  | 12,0  | 26,6  |
| - durch kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)  | 38  | 15,7  | 34,9  |
| - innovatives Handeln ist ausdrücklicher Inhalt unserer Werte bzw. unserer Kultur und zieht sich durch alle Prozesse | 55  | 22,7  | 50,5  |
| Gesamt   | 242 | 100,0 | 222,0 |

#### 71. Hat Ihr Unternehmen spezielle Verfahren oder Angebote zur Handhabung auftretender Konflikte?

| (N = 112)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine speziellen Verfahren oder Angebote  | 41                | 25,2                | 36,6                      |
| - ja, Führungskräfte werden für den Umgang mit Konflikten besonders geschult  | 51                | 31,3                | 45,5                      |
| - ja, es gibt festgelegte Verfahren unter Einbeziehung von Mitarbeitern, Führungskräften, Arbeitnehmervertretern und Geschäftsleitung | 25                | 15,3                | 22,3                      |
| - ja, wir bilden interne Konfliktberater aus  | 7                 | 4,3                 | 6,3                       |
| - ja, bei Bedarf können externe Berater/Mediatoren eingesetzt werden  | 39                | 23,9                | 34,8                      |
| Gesamt  | 163               | 100,0               | 145,5                     |

#### 72. Werden in Ihrem Unternehmen systematisch Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern bzw. zur Vermeidung ungewollter Fluktuation eingesetzt?

| (N = 106)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine systematischen Instrumente oder Maßnahmen  | 31                | 17,7                | 29,2                      |
| - ja, es werden mit allen Mitarbeitern verbindlich Austrittsgespräche geführt, dokumentiert und analysiert | 43                | 24,6                | 40,6                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, es wird systematisch die ungewollte Fluktuation erfasst, analysiert und Gegenmaßnahmen werden ergriffen                              | 34  | 19,4  | 32,1  |
| - ja, Fluktuationsquoten werden pro Vorgesetzten erfasst und Führungskräfte dahingehend beurteilt, inwieweit sie Mitarbeiter binden können | 5   | 2,9   | 4,7   |
| - ja, die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter wird systematisch durch Befragungen erfasst  | 57  | 32,6  | 53,8  |
| - ja, für unternehmenskritische Fälle bestehen festgeschriebene Bindungsprogramme, deren Einhaltung nachgehalten wird                      | 5   | 2,9   | 4,7   |
| Gesamt   | 175 | 100,0 | 165,1 |

**73. Gibt es in Ihrem Unternehmen Arbeits- und Zeitgestaltungsinstrumente zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in konjunkturschwachen Phasen?**

| (N = 98)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 39                | 36,8                | 39,8                      |
| - ja, durch Reduktion von Arbeitszeit in bestimmten Phasen | 38                | 35,8                | 38,8                      |
| - ja, durch Lebensarbeitszeit- Modelle /Zeitwertkonten     | 29                | 27,4                | 29,6                      |
| Gesamt   | 106               | 100,0               | 108,2                     |

**74. Wendet Ihr Unternehmen sozialverträgliche Lösungen an bei Restrukturierungen/Entlassungen?**

| (N = 96)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 37                | 22,7                | 38,5                      |
| - ja, Vorruhestandsregelungen                         | 49                | 30,1                | 51,0                      |
| - ja, durch Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen | 38                | 23,3                | 39,6                      |
| - ja, durch Umschulungen                              | 28                | 17,2                | 29,2                      |
| - ja, durch Auffanggesellschaften                     | 11                | 6,7                 | 11,5                      |
| Gesamt  | 163               | 100,0               | 169,8                     |

**75. Hat Ihr Unternehmen spezielle Arbeits- und Zeitmodelle zur Vereinbarung von Familie und Beruf?**

| (N = 111) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein    | 12                | 4,9                 | 10,8                      |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - ja, Beratungsangebote speziell für Eltern             | 15  | 6,1   | 13,5  |
| - ja, Teilzeitangebote                                  | 94  | 38,4  | 84,7  |
| - ja, Erweiterung der Elternzeit                        | 30  | 12,2  | 27,0  |
| - ja, eigene Kinder-Betreuungsangebote                  | 22  | 9,0   | 19,8  |
| - ja, weitere flexible Arbeitsformen (z. B. Homeoffice) | 72  | 29,4  | 64,9  |
| Gesamt  | 245 | 100,0 | 220,7 |

**76. Schafft Ihr Unternehmen für die Mitarbeiter die Flexibilität, ihre Arbeit mit ihrem Privatleben zu vereinbaren?**

| (N = 105)                               | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein                                  | 6                 | 2,4                 | 5,7                       |
| - ja, durch Vertrauensarbeitszeitmodell | 61                | 24,8                | 58,1                      |
| - ja, durch Teilzeitmodell              | 83                | 33,7                | 79,0                      |
| - ja, durch Sabbaticals                 | 27                | 11,0                | 25,7                      |
| - ja, durch Jobsharing-Modelle          | 28                | 11,4                | 26,7                      |
| - ja, durch Telearbeitsplätze           | 41                | 16,7                | 39,0                      |
| Gesamt                                  | 246               | 100,0               | 234,3                     |

**77. Ist die Förderung von Gesundheit am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?**

| (N = 104)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Leitlinien zur Gesundheit   | 71                | 68,3                | 68,3                      |
| - ja, Leitlinien zur Gesundheit sind intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)         | 20                | 19,2                | 19,2                      |
| - ja, Leitlinien zur Gesundheit sind sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.) | 13                | 12,5                | 12,5                      |
| Gesamt  | 104               | 100,0               | 100,0                     |

**78. Werden in Ihrem Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit umgesetzt?**

| (N = 111) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein    | 75                | 59,5                | 67,6                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, Führungskräfte werden geschult, psychische Probleme von Mitarbeitern zu erkennen und darauf einzugehen | 11  | 8,7   | 9,9   |
| - ja, Führungskräfte werden geschult, die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter aktiv zu fördern           | 9   | 7,1   | 8,1   |
| - ja, die Mitarbeiter werden von externen Experten betreut   | 17  | 13,5  | 15,3  |
| - ja, weitere Maßnahmen  | 14  | 11,1  | 12,6  |
| Gesamt   | 126 | 100,0 | 113,5 |

**79. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen der psychosozialen Betreuung für Mitarbeiter?**

| (N = 109)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 59                | 46,5                | 54,1                      |
| - ja, Maßnahmen werden in akuten Notfällen fallweise behandelt   | 34                | 26,8                | 31,2                      |
| - ja, es besteht eine Kooperation mit externen Beratungsstellen  | 18                | 14,2                | 16,5                      |
| - ja, es besteht eine hausinterne psychosoziale Betreuungsstelle | 16                | 12,6                | 14,7                      |
| Gesamt   | 127               | 100,0               | 116,5                     |

**80. Gibt es in Ihrem Unternehmen ständige medizinische Programme/Gesundheitsförderung?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 29                | 19,1                | 25,9                      |
| - es gibt spezielle Gesundheitssonderaktionen  | 63                | 41,4                | 56,3                      |
| - wir haben einen Vertragsarzt und eigene Gesundheitsförderung                               | 36                | 23,7                | 32,1                      |
| - wir haben einen eigenen Betriebsarzt und eigenes Förderzentrum mit vielfältigen Programmen | 24                | 15,8                | 21,4                      |
| Gesamt   | 152               | 100,0               | 135,7                     |

**81. Hält Ihr Unternehmen besondere gesundheitsförderliche Freizeiteinrichtungen vor?**

| (N = 110) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein    | 51                | 37,2                | 46,4                      |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - es bestehen Kooperationen mit Anbietern in diesem Bereich              | 51  | 37,2  | 46,4  |
| - es bestehen eigene Einrichtungen (z. B. Fitnessraum)                   | 22  | 16,1  | 20,0  |
| - wir haben verschiedene Einrichtungen mit einem differenzierten Angebot | 13  | 9,5   | 11,8  |
| Gesamt   | 137 | 100,0 | 124,5 |

**82. Ist die Förderung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern am Arbeitsplatz in den Leitlinien Ihres Unternehmens verankert?**

| (N = 110)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 51                | 42,5                | 46,4                      |
| - es wird in Aussagen des Managements darauf hingewiesen                      | 34                | 28,3                | 30,9                      |
| - es gibt dazu verabschiedete Leitlinien                                      | 7                 | 5,8                 | 6,4                       |
| - die Leitlinien werden in ihrer alltäglichen Umsetzung gefördert             | 24                | 20,0                | 21,8                      |
| - die Leitlinien werden zusätzlich eingefordert und in der Umsetzung bewertet | 4                 | 3,3                 | 3,6                       |
| Gesamt  | 120               | 100,0               | 109,1                     |

**83. Formuliert und kommuniziert Ihr Unternehmen in einem Leitbild die kulturelle Vielfalt als Chance?**

| (N = 105)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein, keine ausdrücklich formulierten Werte   | 62                | 44,9                | 59,0                      |
| - ja, Leitbild ist definiert und ausdrücklich formuliert  | 24                | 17,4                | 22,9                      |
| - ja, Leitbild ist intern breit kommuniziert (z. B. Broschüren, Karten, Poster, Videos)         | 9                 | 6,5                 | 8,6                       |
| - ja, Leitbild ist sowohl intern als auch extern kommuniziert (Internet, Geschäftsbericht usw.) | 19                | 13,8                | 18,1                      |
| - ja, das Topmanagement bekennt sich bei internen und externen Veranstaltungen zum Leitbild     | 24                | 17,4                | 22,9                      |
| Gesamt  | 138               | 100,0               | 131,4                     |

**84. Gibt es in Ihrem Unternehmen ausdrückliche Richtlinien zur Verhinderung von Diskriminierung?**

| (N = 111) | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|
|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| - nein  | 39  | 28,9  | 35,1  |
| - ja, Richtlinien sind formuliert und an alle Mitarbeiter kommuniziert  | 64  | 47,4  | 57,7  |
| - ja, die Einhaltung der Richtlinien wird durch eigene Institution/Schiedsstelle/Diversitybeauftragten nachgehalten | 32  | 23,7  | 28,8  |
| Gesamt  | 135 | 100,0 | 121,6 |

**85. Existieren in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die die Beachtung dieser Werte durch die Führungskräfte unterstützen?**

| (N = 99)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 66                | 60,0                | 66,7                      |
| - ja, Berücksichtigung von zuwanderungsspezifischen Kenntnissen bei Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren                                     | 10                | 9,1                 | 10,1                      |
| - ja, Schulungen von Mitarbeitern im Umgang mit kultureller Vielfalt  | 21                | 19,1                | 21,2                      |
| - ja, Schaffung von Möglichkeiten der Präsentation der eigenen Kultur (z. B. Aktionstage, Vorträge)   | 4                 | 3,6                 | 4,0                       |
| - ja, Berücksichtigung von Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften & Mitarbeitern | 9                 | 8,2                 | 9,1                       |
| Gesamt  | 110               | 100,0               | 111,1                     |

**86. Berücksichtigt Ihr Unternehmen die demografische Entwicklung?**

| (N = 111)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 37                | 22,0                | 33,3                      |
| - ja, die demographische Entwicklung wird bei der Stellenbesetzung und Personalauswahl berücksichtigt   | 50                | 29,8                | 45,0                      |
| - ja, es werden altersgemischte Teams gefördert   | 29                | 17,3                | 26,1                      |
| - ja, es werden spezielle Karrierepfade für ältere Mitarbeiter angeboten                                | 8                 | 4,8                 | 7,2                       |
| - ja, es besteht festgelegtes Konzept zur Demographie, das auf alle Bereiche des Personals Einfluss hat | 9                 | 5,4                 | 8,1                       |
| - ja, zur Steuerung bestehen oder mehrere konstante Stabsstellen zum Themenkomplex                      | 3                 | 1,8                 | 2,7                       |



|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| - ja, ein Controlling mit Kennzahlen zur Entwicklung des Verhältnisses von jüngeren und älteren Mitarbeitern wird durchgeführt | 32  | 19,0  | 28,8  |
| Gesamt   | 168 | 100,0 | 151,4 |

**87. Orientiert sich die Personalplanung Ihres Unternehmens an der Verknappung der Humanressourcen?**

| (N = 112)  | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|--|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein   | 50                | 35,0                | 44,6                      |
| - die Führungskräfte werden zur aktuellen Alterspyramide informiert                  | 30                | 21,0                | 26,8                      |
| - es existiert eine Nachfolgeplanung in potentiellen Risikoabteilungen               | 32                | 22,4                | 28,6                      |
| - es existiert eine Nachfolgeplanung für alle Führungskräfte und Schlüsselpositionen | 31                | 21,7                | 27,7                      |
| Gesamt   | 143               | 100,0               | 127,7                     |

**88. Existieren in Ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter?**

| (N = 109)   | Antworten absolut | Anteil an Antworten | Anteil an gültigen Fällen |
|---|-------------------|---------------------|---------------------------|
| - nein  | 41                | 27,7                | 37,6                      |
| - ja, Altersteilzeit  | 66                | 44,6                | 60,6                      |
| - ja, Schonarbeitsplätze  | 15                | 10,1                | 13,8                      |
| - ja, Spezielle Weiterbildung/Schulungsprogramme  | 12                | 8,1                 | 11,0                      |
| - ja, förderliche Versetzung auf Wissensarbeitsplätze/Mentorenfunktionen/interne Beratung | 14                | 9,5                 | 12,8                      |
| Gesamt  | 148               | 100,0               | 135,8                     |