

# Studie Human Capital Management

Analyse der DAX-30 Geschäftsberichte anhand der Kienbaum Human Capital Management-Perspektive



## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

# 1. Studie Human Capital Management: Einführung und Vorgehen

## Grundlagen der Untersuchung: Preface

Trotz der vielen unterschiedlichen und teilweise strittigen Bewertungsansätze und Herangehensweisen an das Thema Human Capital Management sind sich viele Wissenschaftler und Entscheider in den Firmen einig, HCM zunehmend auch als ein Mittel der externen Kommunikation zu betrachten und einzusetzen.\*

Vor dem Hintergrund des Kienbaum HCM-Ansatzes, der sich eben nicht nur darauf konzentriert, das HC in Eurowerten anzugeben, sondern im Sinne einer integrierten Steuerung konkrete Zahlen mit konkreten Handlungsfeldern verbindet, wird in der vorliegenden Studie die Schnittmenge aus den einzelnen Bestandteilen dieser Humankapitaltreiber und relevanten Textstellen der externen Investor-orientierten Kommunikation der DAX-30 betrachtet.

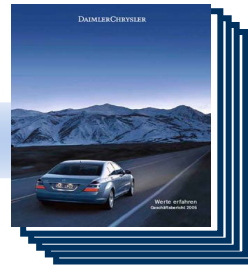
\*vgl. u. a. Persch (2003): „Die Bewertung von Humankapital: Eine kritische Analyse“, München: S. 243/244.

# 1. Studie Human Capital Management: Einführung und Vorgehen

## Grundlagen der Untersuchung

Adidas\*  
Allianz\*  
Altana  
BASF\*  
Bayer  
BMW\*  
Commerzbank\*  
Continental\*  
DaimlerChrysler\*  
Deutsche Bank\*  
Deutsche Börse  
Deutsche Lufthansa\*  
Deutsche Post  
Deutsche Telekom\*  
Eon\*  
Fresenius Medical Care  
Henkel  
HypoReal  
Infineon  
Linde\*  
MAN\*  
Metro\*  
Münchener Rück\*  
RWE  
SAP\*  
Schering  
Siemens  
ThyssenKrupp  
Tui  
Volkswagen\*

Die 30 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands:



Die Geschäftsberichte des letzten Geschäftsjahres



\* Weitere an Investoren gerichtete Publikationen zu Nachhaltigkeit, Corporate Responsibility, Mitarbeiter, Soziales ...

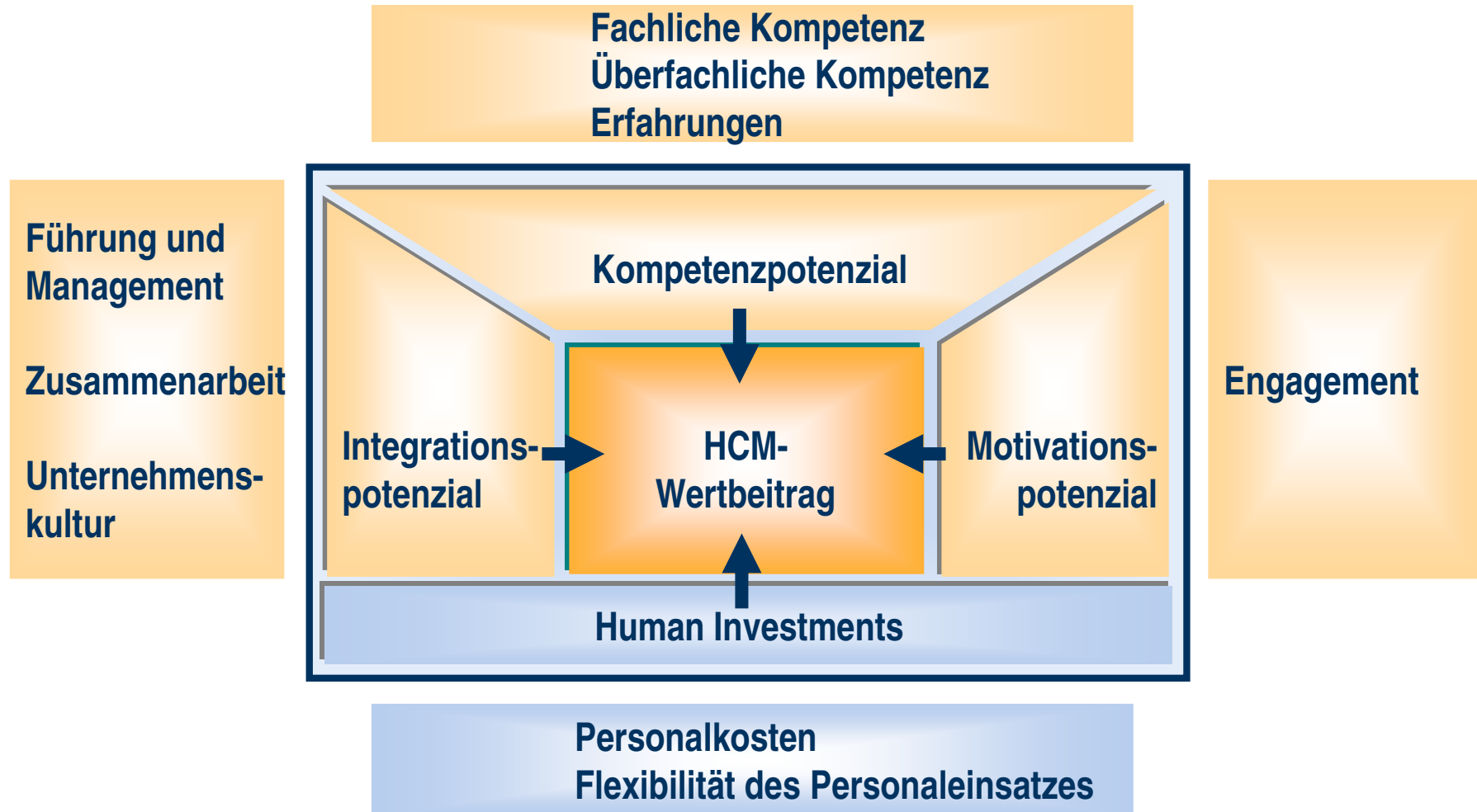
Untersucht nach der  
Berichterstattung über die  
**Human Capital Werttreiber**  
(Referenz: Kienbaum Ansatz  
zum Human Capital Management)

Bewertung der Textstellen anhand  
des folgenden Schlüssels:

„0“ = keine Erwähnung im Bericht  
„1“ = reines name-dropping  
„2“ = qualitative/quantitative Nennung  
„3“ = steuernde Funktion

# 1. Studie Human Capital Management: Einführung und Vorgehen

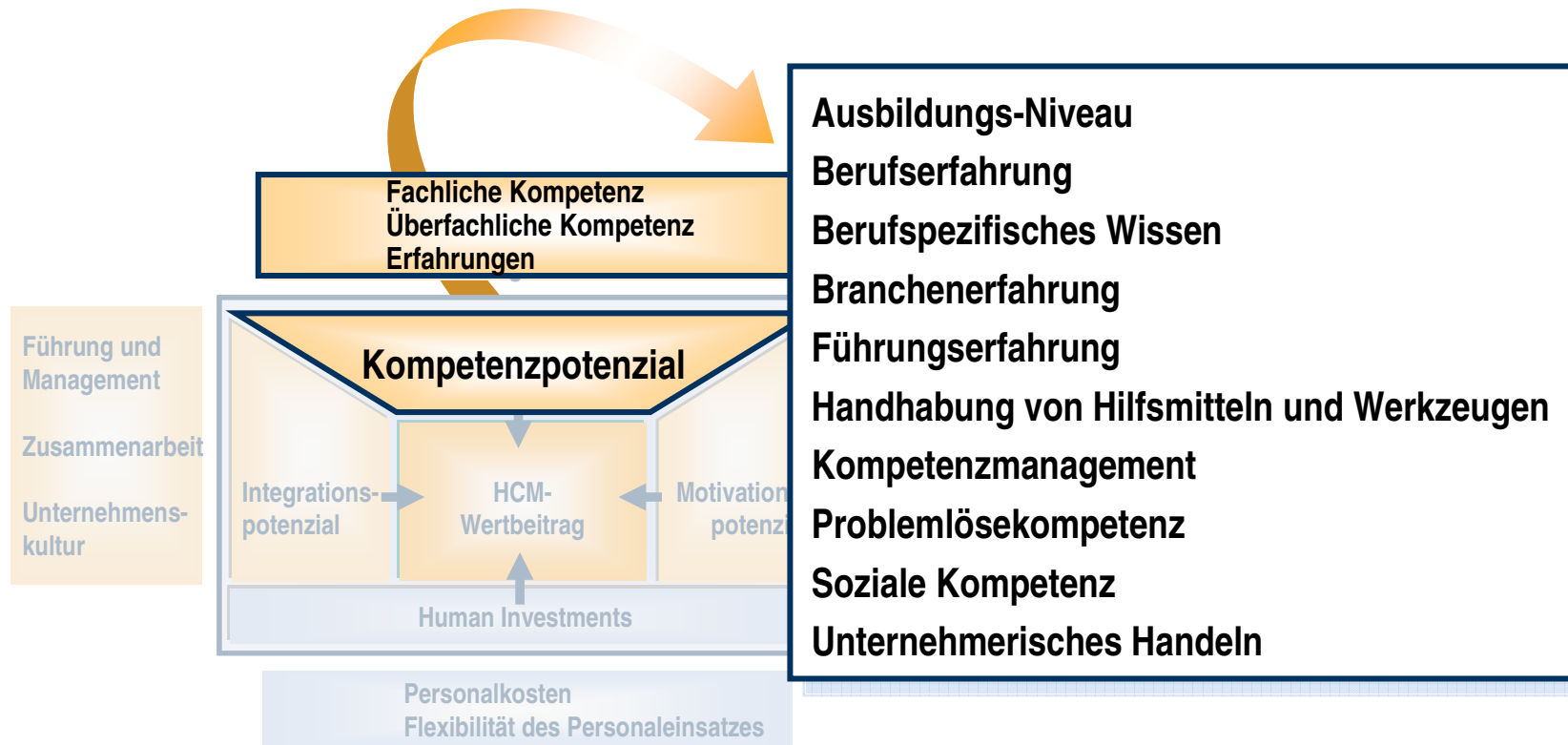
## Das Kienbaum HCM-Modell: HC-Werttreiber und zugehörige Dimensionen\*



\*Die 9 Dimensionen setzen sich im Rahmen der Untersuchung aus insgesamt 31 spezifischen Items zusammen – z. B. **Erfahrungen** (Dimension) aus **Berufserfahrung**, **Führungserfahrung** und **Branchenerfahrung** (Items)

# 1. Studie Human Capital Management: Einführung und Vorgehen

## Das Kienbaum HCM-Modell: Aufbau des HC-Werttreibers Kompetenzpotenzial



Die HC-Werttreiber sind aufgebaut aus verschiedenen Dimensionen, die wiederum aus Items bestehen, wie hier beispielhaft am Werttreiber Kompetenzpotenzial dargestellt wird.\*

\*Für einen Überblick der genauen Aufschlüsselung vgl. Anhang Folie 24

# 1. Studie Human Capital Management: Einführung und Vorgehen

## Das Vorgehen

Die vorliegende Studie orientiert sich an zwei Perspektiven: Zum einen werden die Unternehmen einzeln auf die Ausprägungen der verschiedenen HC-Treiber, Dimensionen und Items des Kienbaum-Ansatzes untersucht. Zum anderen bezieht sich die Sichtweise auf die Untersuchung der Verwendung der Elemente des HCM über die Bandbreite aller DAX 30-Unternehmen hinweg:

### Unternehmensperspektive

- Bewertung der Kommunikation der Bausteine des HCM-Ansatzes *pro Unternehmen*:
- Aggregation der verschiedenen Bewertungen der Items (z. B. *Performance Management*) zu Bewertungen pro Dimension (in diesem Beispiel *Führung und Management*).
- Addition der verschiedenen Dimensionen hin zur Gesamtausprägung pro HC-Treiber (im Beispiel: Integrationspotenzial) pro Unternehmen.
- Aggregation der erreichten Werte pro HC-Treiber zu einem Gesamtwert pro Unternehmen.
- Somit ist eine Herausarbeitung der „Good Practices“ möglich.

**Ableitung und Darstellung von Good-Practice-Beispielen aus der externen HCM Kommunikation**

### Gesamtperspektive

- Konzentration auf die Verteilung der Ausprägungen der Bewertungen *pro HCM-Aspekt*.
- Verteilung der Bewertungen pro Item (die Verteilung der unterschiedlichen Bewertungen 0, 1, 2, 3 über die 30 Gesellschaften für etwa *Performance Management*).
- Betrachtung der Verteilung über die einzelnen Dimensionen und HC-Treiber.
- Generierung von Informationen, welchen aktuellen Stand die Riege der DAX-30 in der Kommunikation ihres HCM-Managements hat.
- Dieses Vorgehen ermöglicht die genaue Betrachtung und den Vergleich der HC-Treiber, Dimensionen und Items über alle Unternehmen hinweg.

**Gewährleistung eines fundierten Gesamtüberblickes über den Stand der externen HCM-Kommunikation der DAX-30**

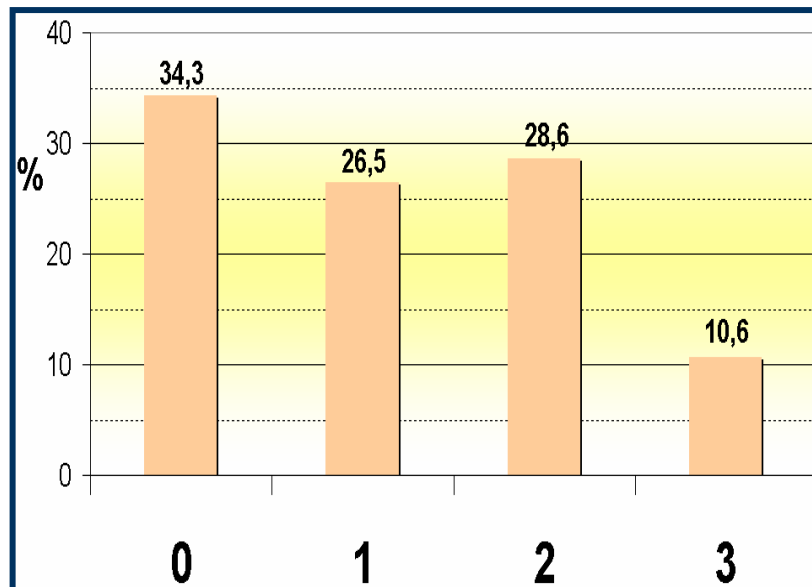
## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

## 2. Studie Human Capital Management: Überblick Gesamtergebnisse

### Ergebnis: Gesamtverteilung der verschiedenen Bewertungen

Hinter den 4 HC-Werttreibern befinden sich 9 Dimensionen und 31 Items. Nach der Auswertung der Matrix aller 930 Felder (31 Items \* 30 Unternehmen) = ergibt sich folgendes Bild:



→ Über ein Drittel aller Felder musste mit „0“ bewertet werden, da die Berichte keinerlei Hinweis auf das jeweilige Item boten.

→ Mehr als ein Viertel aller Items wurden in der externen Kommunikation der Unternehmen zwar benannt, aber weder qualitativ noch quantitativ näher erläutert.

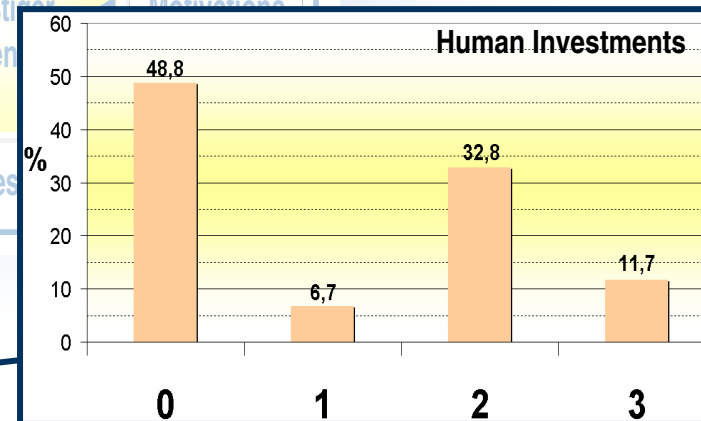
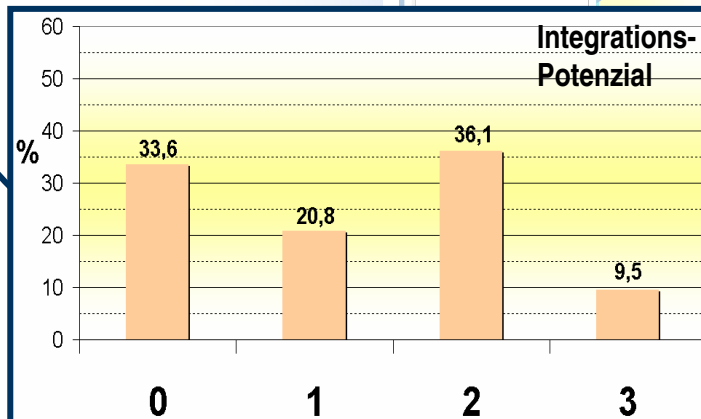
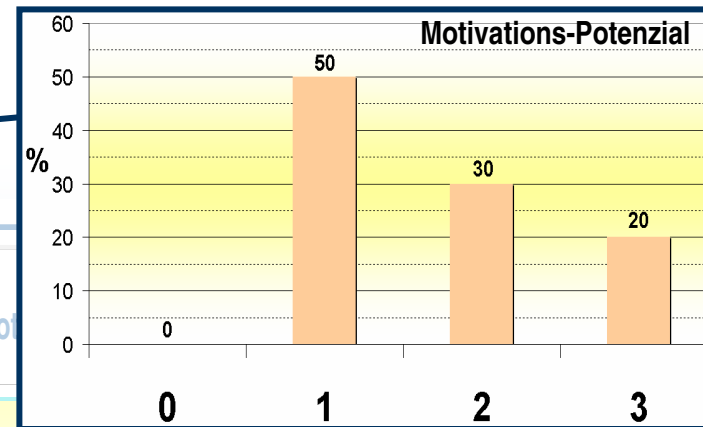
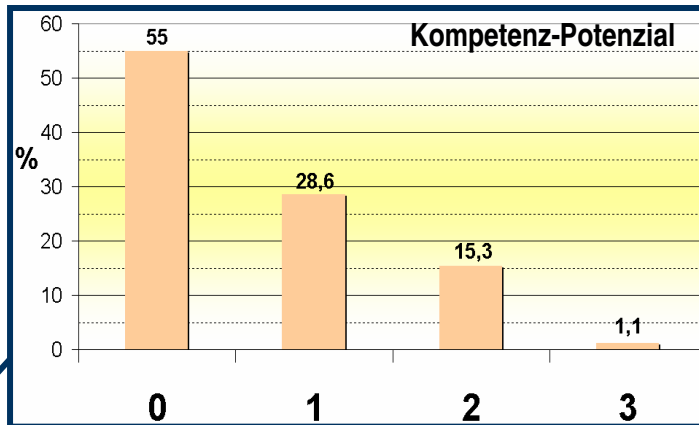
→ Knapp 30% der insgesamt untersuchten HCM-Items konnten mit „2“ bewertet werden: Hier wurden zumindest qualitative/quantitative Bewertungen angegeben bzw. konkrete Programme in den Berichten veröffentlicht.

→ Nur ca. 11% der Items wurden mit „3“ bewertet – ausschließlich hier wurde die steuernde Funktion deutlich bzw. eine umfangreiche Einbettung in übergeordnete Programme erklärt.

Alles in allem zeigt sich das Bild, dass die Dax-30 Unternehmen quantitativ und qualitativ wenig über ihre HCM-Aktivitäten berichten.

## 2. Studie Human Capital Management: Überblick Gesamtergebnisse

Ergebnis: Verteilung der Bewertungen pro HCM-Werttreiber

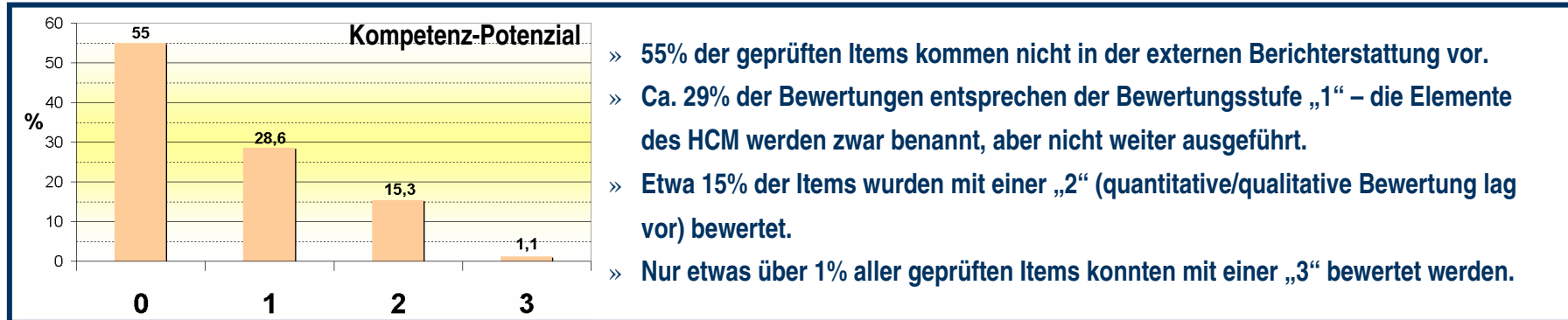


## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

# 3. Studie Human Capital Management: Kompetenzpotenzial

## Kompetenzpotenzial: Überblick

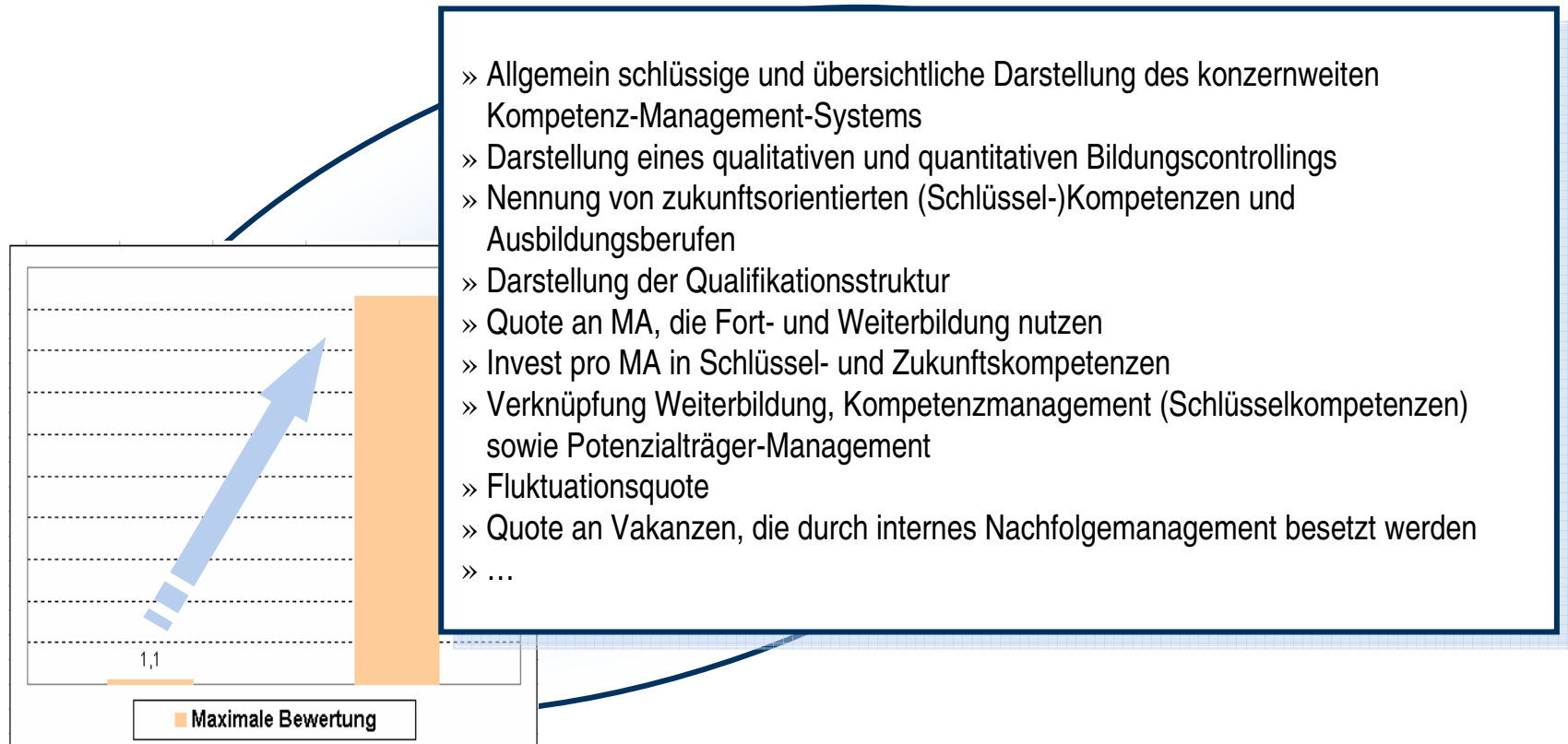


+	<b>Fachkompetenz</b>	Das Item <i>Ausbildungsniveau</i> ist über alle Firmen hinweg am deutlichsten dargestellt, z. B. beschreibt die Deutsche Bank AG sowohl mehrere interne Ausbildungsprogramme, Teilnehmer, Kosten als auch die Qualifikationsstruktur im Unternehmen (GB, S. 20/45).
	<b>Überfachliche Kompetenz</b>	Positiv ist z. B. Linde hervorzuheben, wo die Einbindung von 7 Kompetenzen (fachliche, <i>strategische, unternehmerische, Führungs-, Veränderungs-, Umsetzungs-/Wertschöpfungs- &amp; soziale und interkulturelle Kompetenz</i> ) im Linde-Kompetenzmodell dargestellt ist, allerdings keine weiteren Erläuterungen (Linde CRB, S. 61).
	<b>Erfahrungen</b>	Als ein gutes Beispiel zeigt MAN verschiedene <i>Programme zum on- und off-the-job-Training</i> auf, erklärt die Gewinnung von <i>Berufserfahrung während des Studiums durch Praktika</i> im eigenen Hause für wichtig (NHB, S. 23-26).
-	<b>Fachkompetenz</b>	Kaum detailliertere Darstellung der Items <i>Berufsspezifisches Wissen, Handhabung von Hilfsmitteln und Werkzeugen</i> über alle Firmen hinweg.
	<b>Überfachliche Kompetenz</b>	<i>Problemlösekompetenz, Soziale Kompetenz, Unternehmerisches Handeln</i> – diese Items werden kaum genannt bzw. bewertet, es konnte keine einzige 3er-Bewertung vergeben werden.
	<b>Erfahrungen</b>	Insgesamt eine der am niedrigsten bewerteten Dimension in der Studie, kaum Erwähnung bzw. Wertung, keine einzige „3er“-Bewertung vergeben.

# 3. Studie Human Capital Management: Kompetenzpotenzial

## Kompetenzpotenzial: Anregung zur Berichterstattung

Der folgende Auszug - basierend auf dem Kienbaum-HCM-Ansatz - soll beispielhaft eine **Anregung zur Weiterentwicklung** der externen Kommunikation des **Werttreibers Kompetenzpotenzial** geben:

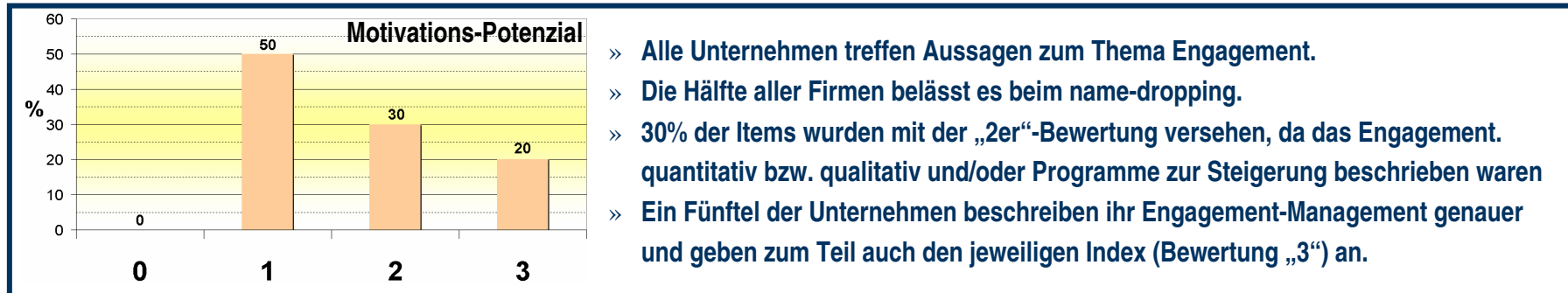


## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

# 4. Studie Human Capital Management: Motivationspotenzial

## Motivationspotenzial: Übersicht

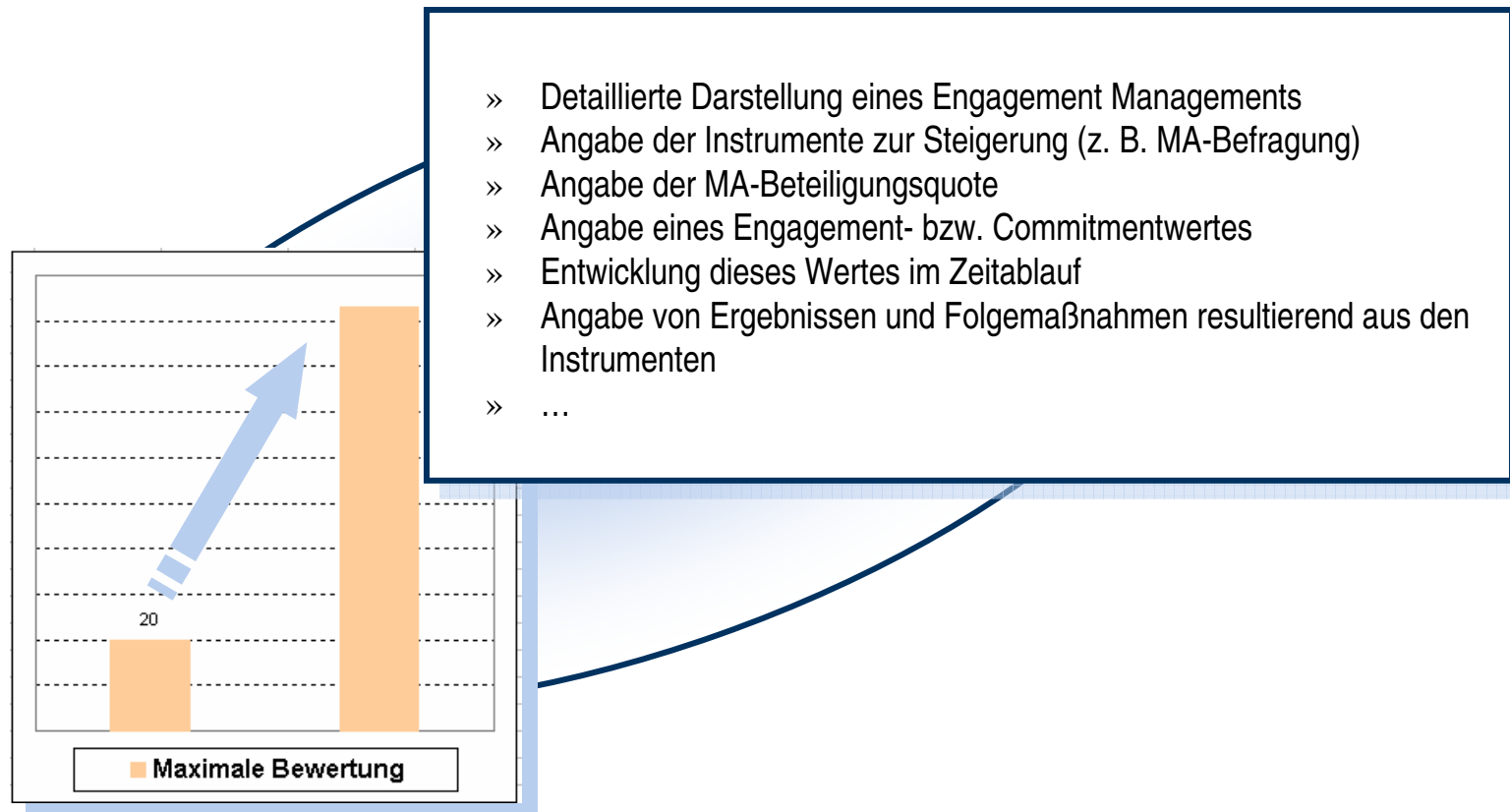


+	<b>Engagement Management</b>	„Unser Ringen um den besten Weg erfordert Kompetenz und Beharrlichkeit, aber auch Engagement, Leidenschaft und gegenseitigen Respekt.“ (Deutsche Bank GB, S. 17), Mitarbeiter-Commitment-Index = 68 (Deutsche Bank GB, S. 45).
		„Seit 2003 arbeitet die METRO Group mit Gallup zusammen, um den Beitrag von „weichen Faktoren“ zum wirtschaftlichen Erfolg messbar zu machen. Mittels zwölf empirisch getesteter Fragen, den sog. Gallup Q12, wird zunächst die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und ihren Arbeitsbereich gemessen. Anschließend werden innerhalb einer Organisationseinheit gemeinsam Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiterengagements entwickelt und umgesetzt...“ (Metro NHB, S. 54).
		„Dabei bewerten die Beschäftigten (alle zwei Jahre) ihre Tätigkeit, ihr Arbeitsumfeld, die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten, aber auch die Unternehmensstrategie der Lufthansa. Das letzte Employee Feedback Management, an dem die Hälfte der rund 30.000 Beschäftigten teilnahm, spiegelt ein insgesamt positives Stimmungsbild wider. Der allg. Zufriedenheitsindex liegt bei 2,61 und konnte damit auf gutem Niveau gehalten werden...“ (Lufthansa Balanced Data Sheet, S. 56).
-	<b>Engagement Management</b>	Allgemein immer noch stark entwicklungsfähiger Zustand der externen Berichterstattung über den HCM-Treiber Motivationspotenzial – die meisten Firmen erwähnen lediglich den Begriff Engagement. Auch wird bei den Darstellungen, die immerhin mit der Bewertung „2“ eingeschätzt wurden, die Verbindung der aufgezeigten Programme mit einer wirklich steuernden HC-Treiber, einem professionellen Engagement-Management nicht erbracht.

## 4. Studie Human Capital Management: Motivationspotenzial

### Motivationspotenzial: Anregung zur Berichterstattung

Der folgende Auszug - basierend auf dem Kienbaum-HCM-Ansatz - soll beispielhaft eine **Anregung zur Weiterentwicklung** der externen Kommunikation des **Werttreibers Motivationspotenzial** geben:



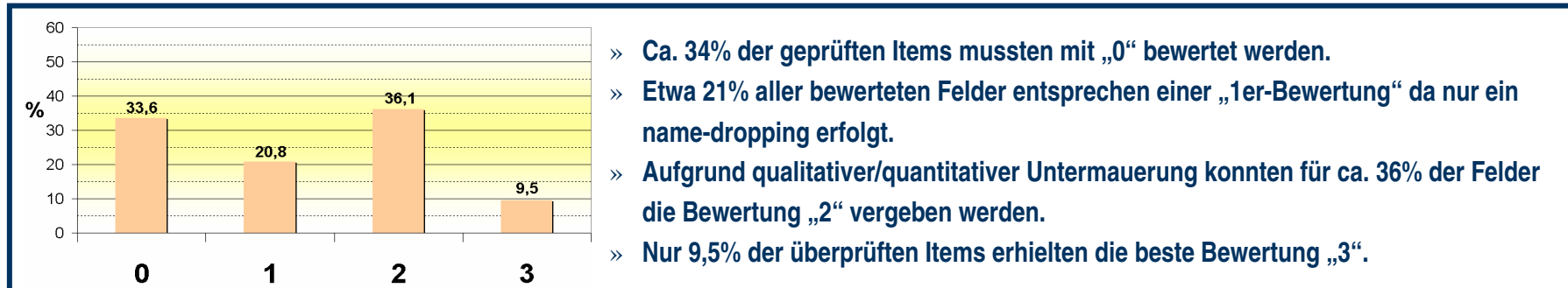
- » Detaillierte Darstellung eines Engagement Managements
- » Angabe der Instrumente zur Steigerung (z. B. MA-Befragung)
- » Angabe der MA-Beteiligungsquote
- » Angabe eines Engagement- bzw. Commitmentwertes
- » Entwicklung dieses Wertes im Zeitablauf
- » Angabe von Ergebnissen und Folgemaßnahmen resultierend aus den Instrumenten
- » ...

## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

# 5. Studie Human Capital Management: Integrationspotenzial

## Integrationspotenzial: Übersicht

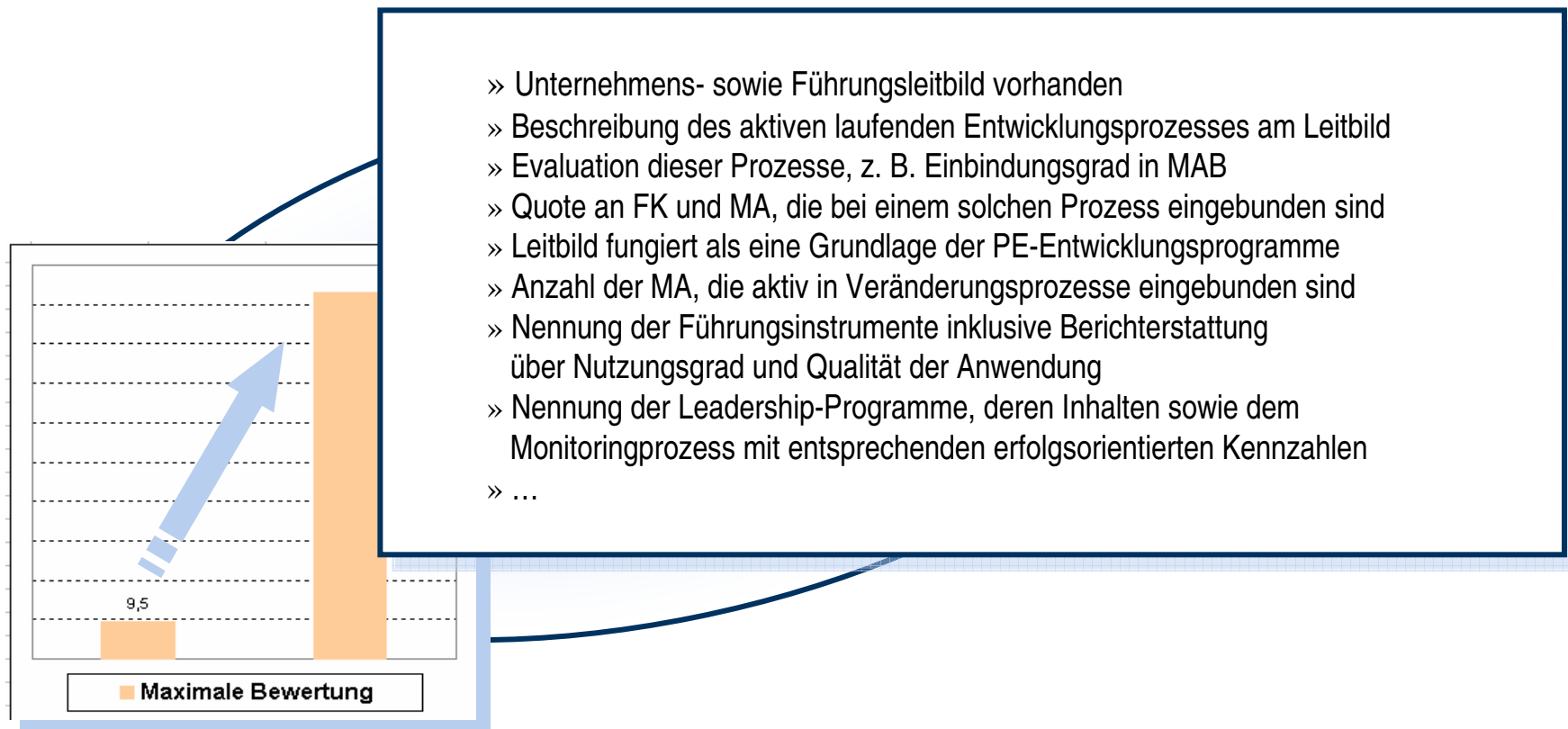


+	<b>Führung und Management</b>	Als relativ starke Items fielen hier <i>Performance Management</i> , <i>Leadership Management</i> und <i>Talent Development</i> auf, wobei wiederum einige Unternehmen wie z.B. Linde herausstachen: Genaue Beschreibung auch anhand Teilnehmerzahlen der verschiedenen Programme und Kreise der Linde-University, so z.B. den interdisziplinären Juniorenkreisen (CRB, S. 61/62).
	<b>Zusammenarbeit</b>	Insgesamt schwächer dargestellt als die obige Dimension – Positiv ist aber z. B. beim Item <i>Netzwerke</i> : „Umfangreiche Funktionen machen es Mitarbeitern in Zukunft möglich, über Organisationseinheiten, Gesellschaften und Länder hinweg in virtuellen Arbeitsräumen zusammenzuarbeiten, Wissen und Erfahrungen auszutauschen und eigene Netzwerke aufzubauen“ (Metro NHB, S. 56).
	<b>Kultur-Management</b>	Nur eine einzige verteilte „0“; häufig Erwähng. von Corporate Conduct Guidelines; bei einigen Unternehmen insgesamt gute Darstellung: z.B. bei MAN: „...es wird ein Wandel von einer technisch geprägten hin zu einer service-orientierten U-Kultur angestrebt, der auf etwa 10 Jahre angelegt ist“ (NH, S. 24) – dazu Beschreibung wie das erreicht werden soll (GB, ab S. 17).
-	<b>Führung und Management</b>	Die niedrigsten Bewertungen wurden hier für das Item Nachfolgemanagement vergeben; vorstellbar ist jedoch auch, dass dezidierte Informationen bzw. Zahlen in diesem Segment auch eher zurückgehalten kommuniziert werden.
	<b>Zusammenarbeit</b>	Alles in allem eher schwach dargestellte Dimension, vor allem die Kommunikation der Items Synergie und Best Practice musste als niedrig eingestuft werden.
	<b>Kultur-Management</b>	Die meisten Unternehmen informierten zwar über ihre Firmenkultur, jedoch fehlte zumeist eine detailliertere Darstellung, wie dieses Potenzial analysiert, gesteuert und genutzt werden soll.

# 5. Studie Human Capital Management: Integrationspotenzial

## Integrationspotenzial: Anregung zur Berichterstattung

Der folgende Auszug - basierend auf dem Kienbaum-HCM-Ansatz - soll beispielhaft eine **Anregung zur Weiterentwicklung** der externen Kommunikation des **Werttreibers Integrationspotenzial** geben:

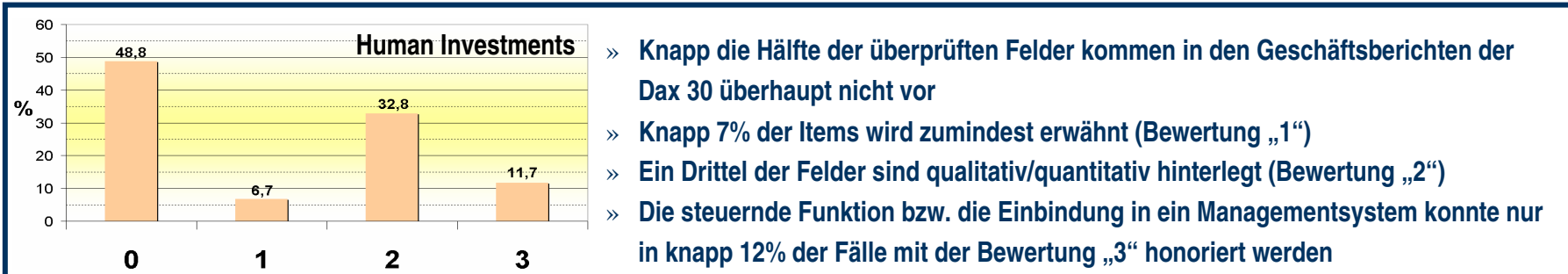


## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

# 6. Studie Human Capital Management: Human Investments

## Human Investments: Überblick

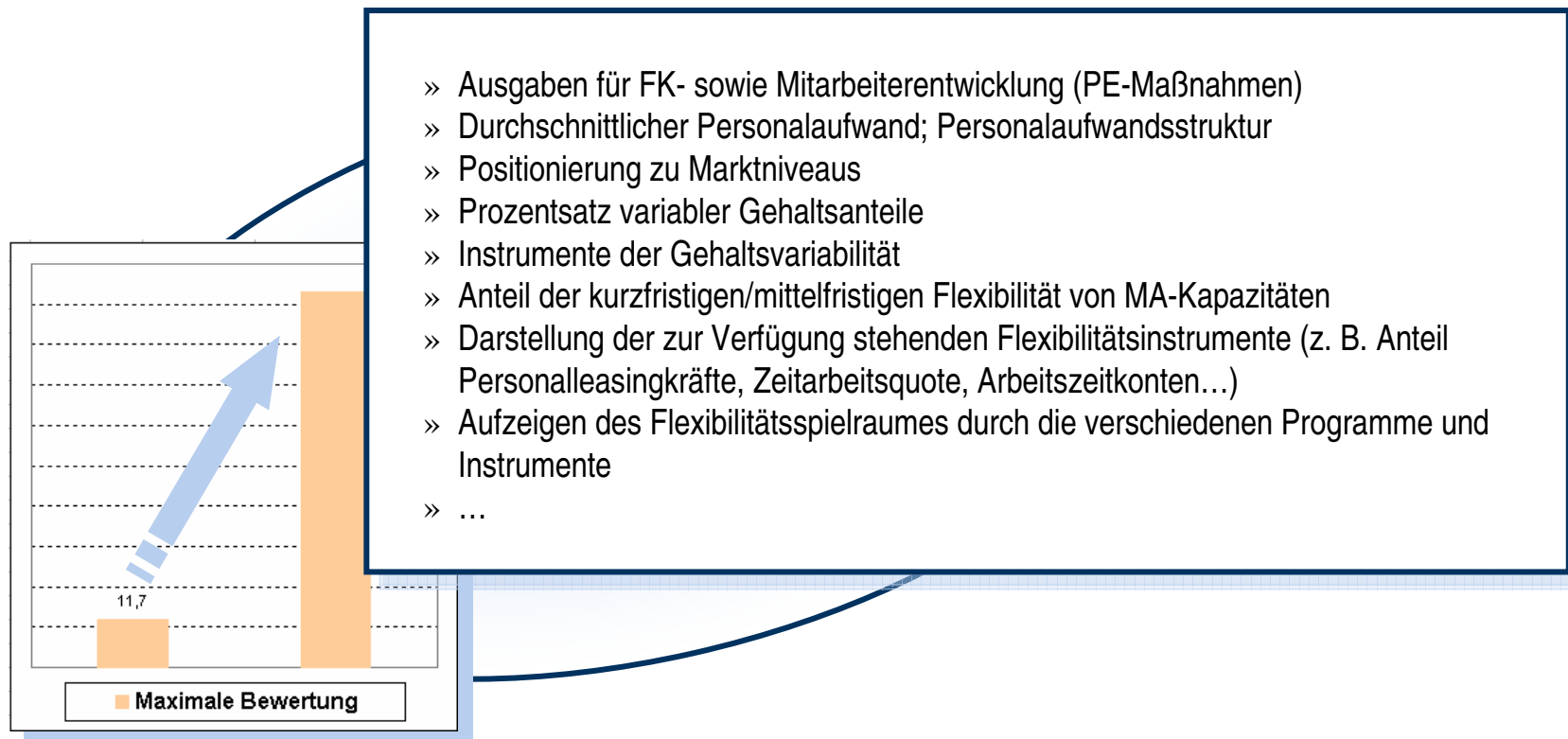


	<b>Personal-kosten</b>	Darstellung (quantitativ) der Personalkosten an sich über alle DAX-30 vorhanden, ein positives Beispiel ist hier BMW für das Item <i>Personalentwicklungskosten</i> : „Rund 194 Mio. Euro hat die BMW Group im Jahr 2005 in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert (Vorjahr: 232 Mio. Euro). Die Weiterbildungsmaßnahmen der BMW Group erfolgen bedarfsgerecht. Der Rückgang der Bildungsaufwendungen liegt mit 16,4% im Rahmen der üblichen Schwankungswerte. Das Verhältnis des Aufwands für Aus- und Weiterbildung zum Personalaufwand lag im Jahr 2005 bei 2,7% nach 3,2% im Vorjahr“ (BMW SVB, S. 69).
+	<b>Flexibilität des Personal-einsatzes</b>	Kaum Berichterstattung - einzig Daimler Chrysler ist eine positive Ausnahme: „Im Jahr 2005 wurden erstmals rund 3.500 neue Fachkräfte in die interne Personaldrehscheibe (»DCmove«) übernommen; davon wurden 350 junge Facharbeiter an verschiedenen Standorten in Deutschland eingesetzt. Mit dieser Maßnahme gewinnt DaimlerChrysler eine höhere Flexibilität beim Personaleinsatz und kann einen Beschäftigungsausgleich zwischen den Standorten einfacher regeln. (GB, S. 106), DaimlerChrysler setzt eine Vielzahl von Flexibilisierungsinstrumenten ein, um auf Nachfrageschwankungen adäquat reagieren und eine kontinuierliche Entwicklung der Stammebelegschaft sicherstellen zu können. Im Zentrum stehen zwei Vorgehensweisen: erstens die bedarfsgerechte Steuerung der Mitarbeiterzahl bzw. die Flexibilität der Arbeitskräfte, zweitens die Arbeitszeitgestaltung bzw. die Zeitflexibilität. Der Einsatz dieser Instrumente ermöglicht dem Unternehmen einen durchschnittlichen Flexibilisierungsspielraum von rund ±25 Prozent. Der vorhandene Rahmen wird voll ausgeschöpft. (NHB, S. 61).
	<b>Personal kosten</b>	Allgemeine Darstellung als Teil der Aufwendungen in fast allen Firmengegeben, genauere Aufschlüsselung nach Personengruppe, Tarifen und Außertarifen fehlt häufiger. Ebenso werden des Öfteren die Ausbildungs-/Weiterbildungs-/PE-Kosten nicht angezeigt.
-	<b>Flex. des Personal-einsatzes</b>	Ein absolutes Entwicklungsfeld für die Berichterstattung: Kaum ein Unternehmen publiziert Zahlen zur <i>Variabilität des Personaleinsatzes</i> (außer DaimlerChrysler); zu Flexibilisierungsinstrumenten findet sich auch nur bei wenigen Unternehmen etwas, kaum Ausdifferenzierung der verschiedenen Instrumente.

## 6. Studie Human Capital Management: Human Investments

### Human Investments: Anregung zur Berichterstattung

Der folgende Auszug - basierend auf dem Kienbaum-HCM-Ansatz - soll beispielhaft eine **Anregung zur Weiterentwicklung** der externen Kommunikation des **Werttreibers Human Investments** geben:



## Inhalt

1. **Einführung und Vorgehen**
  - 1.1 Grundlagen der Untersuchung
  - 1.2 Das Kienbaum-HCM-Modell
  - 1.3 Das Vorgehen
2. **Überblick Gesamtergebnisse**
3. **Kompetenzpotenzial**
  - 3.1 Überblick
  - 3.2 Anregungen zur externen Kommunikation
4. **Motivationspotenzial**
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Anregungen zur externen Kommunikation
5. **Integrationspotenzial**
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Anregungen zur externen Kommunikation
6. **Human Investments**
  - 6.1 Überblick
  - 6.2 Anregungen zur externen Kommunikation
7. **Anlage**

# 7. Studie Human Capital Management: Anlage

## Anhang

HC-Werttreiber*	Dimensionen*	Items*
Kompetenz-Potenzial	Fachliche Kompetenz	Ausbildungs-Niveau
		Berufsspezifisches Wissen
		Handhabung von Hilfsmitteln und Werkzeugen
	Überfachliche Kompetenz	Problemlösekompetenz
		Soziale Kompetenz
		Unternehmerisches Handeln
	Erfahrung	Berufserfahrung
		Führungserfahrung
		Branchenerfahrung
Motivations-Potenzial	Engagement-Management	
Integrations-Potenzial	Führung/ Management	Performance Management
		Führungsinstrumente
		Leadership-Management
		Talent Development
		Nachfolgemanagement
	Zusammenarbeit	Synergie-Effekte
		Best-Practice-Sharing
		Netzwerke
	Unternehmenskultur / Kulturmanagement	Change-Management
	Human Investments	Personalkosten
Variabilität der Personalkosten		
Personalentwicklungskosten		
Flexibilität des Personaleinsatzes		Anpassungspotential

\*Zum Teil wurden auch Dimensionen an sich bewertet, so z. B. Engagement-Management, Kulturmanagement oder Zusammenarbeit.