



Deutsche Telekom AG

Erste Erfahrungen mit Humankapitalbewertung

Der vorliegende Beitrag versteht sich als Werkstattbericht. Im Anschluss an eine kurze Skizzierung der Grundlogik der Saarbrücker Formel zur Humankapitalbewertung beschreibt er erste Erfahrungen der Deutschen Telekom AG im Umgang mit diesem innovativen Messansatz. Auf dieser Basis können die allgemeinen Umsetzungspotenziale der Formel ebenso wie daraus resultierende unternehmensspezifische Gestaltungsoptionen auch für andere Unternehmen abgeleitet werden, die sich mit der Humankapitalthematik beschäftigen.

Die Saarbrücker Formel stellt ein umfassendes Konzept zur Messung von Humankapital dar. Seit ihrer Vorstellung im Sommer 2004¹ trifft sie in der Wirtschaftspraxis auf beachtliches Interesse. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sie Antworten auf eine der zentralen Fragestellungen zeitgemäßen Personalmanagements verspricht: „Was ist das Humankapital unseres Unternehmens wert?“ An die Stelle von Bekennnissen, die das „Personal als wichtigsten Vermögenswert“ von Unternehmen preisen, rückt die Saarbrücker Formel konkrete Kennzahlen. Sie verdichtet wesentliche personalwirtschaftlich relevante Größen anhand einer nachvollziehbaren Logik zu einem einzigen Formelausdruck (Abbildung 1).

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[\left(FTE_i * l_i * \frac{w_i}{b_i} + PE_i \right) * M_i \right]$$

Abbildung 1: Die Saarbrücker Formel

Diese Formel bewertet das Humankapital eines Unternehmens als Summe des Wertes einzelner Beschäftigungsgruppen (Index i). Der Wert des Humankapitals hängt ferner ab von:

- der Anzahl der Mitarbeiter (umgerechnet in Full-Time-Equivalents: FTE_i), die fest angestellt im Unternehmen tätig sind,
- der Höhe der marktüblichen Durchschnittsentlohnung der Mitarbeiter (l_i),
- Umfang und Aktualität des Mitarbeiterwissens (ermittelt durch den Koeffizien-

ten aus Wissensrelevanzzeit w_i und Betriebszugehörigkeit b_i),

- der Höhe der Investitionen in Personalentwicklung (PE_i) und
- der Motivation der Mitarbeiter (M_i).

Damit integriert die Saarbrücker Formel die wesentlichen Einflussfaktoren, die in verschiedenen Koeffizienten und Modellen langjähriger Humankapitalforschung identifiziert wurden, gleicht durch ihren einfachen und transparenten Aufbau zahlreiche methodische Schwachpunkte bisheriger Ansätze aus und erzielt damit folgende wesentlichen Vorteile:

- Die Saarbrücker Formel weist einen monetären Betrag für den Wert des Humankapitals aus und schafft Transparenz über die konstituierenden Wertbestandteile.
- Sie bezieht aktuelle Forschungserkenntnisse zur Relevanzzeit von Wissen ein und berücksichtigt die Bedeutung von aktuellem Mitarbeiterwissen und Wissensmanagement sowie der hieraus resultierenden betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit lebenslanger Weiterbildungs- und Lernaktivitäten.
- Die Formel integriert die wichtigsten Stellhebel der Personalarbeit – insbesondere in den Themenfeldern Fluktuation, Personalentwicklung und Motivation.
- Aufgrund ihrer Transparenz erzeugt die Formel nachvollziehbare Ergebnisse, die intern und extern kommunizierbar und leicht interpretierbar sind.
- Die Saarbrücker Formel bildet einen theoretischen Bezugsrahmen, der sich in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaftspraxis zu einem universellen praxistauglichen Messansatz entwickeln lässt.

Gerade aus dem letzten Aspekt heraus ergeben sich vielfältige Gestaltungsoptionen, die in einem gemeinschaftlichen Praxis- und Forschungsnetzwerk gebündelt werden.

Im Saarbrücker Formel-Netzwerk² um Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz laufen sämtliche Bemühungen zusammen, die die Saarbrücker Formel weiter „praxis- und alltagstauglich“ machen. Die Arbeit dieses Netzwerkes wird getragen von einer Reihe von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Neben einigen mittelständischen Unternehmen sind hier auch Groß-

unternehmen und DAX-Konzerne eingebunden. In diesem Rahmen arbeitet auch die Deutsche Telekom AG aktiv an der Weiterentwicklung der Saarbrücker Formel mit. Langfristiges Ziel der gemeinsamen Arbeit ist es, durch eine weitere Operationalisierung der Formelkomponenten einen Standard für die Humankapitalmessung in Deutschland zu entwickeln. Dieses Bemühen um eine Standardisierung der Formel mit ihren einzelnen Komponenten macht sich zur Aufgabe, unternehmensintern und unternehmensübergreifend vergleichbare Inputdatenbestände zu generieren, die in eine Berechnung der Saarbrücker Formel einfließen können. Im Ergebnis resultierende Outputwerte des Humankapitals sind dann aussagekräftig und können nachvollziehbar verglichen werden. Das Ganze geschieht mit der Vision, letztlich testierfähige Ergebnisse zu erhalten, die in entsprechend prüfungstauglichen Berichtsformaten dokumentiert werden.

Das Engagement der Deutschen Telekom AG im Saarbrücker Formel-Netzwerk ist durch mehrere Aspekte motiviert. Als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland verfügt die Deutsche Telekom AG im inländischen Konzern über ca. 169.000 Mitarbeiter. Aus personalstrategischer Sicht stellen sich dabei unter anderem folgende zentralen Fragestellungen:

1) Wie kann der Wert beziehungsweise der Wertbeitrag der Mitarbeiter erfasst werden?

- 2) Wie können die Auswirkungen der Personalarbeit auf den Wert des Humankapitals messbar gemacht werden?
- 3) Wie lässt sich eine Vergleichbarkeit des Personalwertes mit Wettbewerbern und branchenexternen Unternehmen herstellen?

Antworten auf diese Fragen, die sich abseits der herkömmlichen Kostensicht bewegen, können sowohl einen Beitrag zur weiteren Verbesserung der internen Steuerung (insbesondere des Zielvereinbarungs- und -monitoringprozesses) als auch zur externen Kommunikation (gegenüber Shareholdern und Stakeholdern) herangezogen werden.

Die Messung des Humankapitals mit der Saarbrücker Formel ließe sich bei der Deutschen Telekom AG folgendermaßen gestalten:

- **Beschäftigtengruppenbildung i:** Mit Blick auf die relevanten Beschäftigtengruppen bietet sich ein Rückgriff auf die Qualifikationscluster der Deutschen Telekom AG an. Diese Cluster zur qualifikationsbezogenen Segmentierung des aktuellen Personalbestandes sind seit 1. Januar 2005 in Kraft. Sie gruppieren die Belegschaft gemäß der Kriterien „Übergeordnetes Berufsbild“, „Inhaltliche Tätigkeitsbeschreibung“ und „Umfang der Verantwortung“ in insgesamt 51 Cluster, die als Beschäftigtengruppen in die Logik der Saarbrücker Formel Eingang finden. Die Beschäftigtencluster ermöglichen somit eine differenzierte

Unterscheidung von heterogenen Beschäftigungsgruppen, die hinsichtlich der Formelkomponenten eine grundsätzlich verschiedene Ausprägung erfahren.

- **Vollzeitbeschäftigte FTEi:** Die FTE-Kenngröße, die eine Umrechnung der Beschäftigtenzahl gemäß dem jeweiligen arbeitsvertraglichen Beschäftigungsstatus vornimmt, wird bei der Deutschen Telekom AG sowohl im Geschäftsbericht als auch im Personal- und Nachhaltigkeitsbericht ausgewiesen. Zum Jahresende 2005 waren ca. 245.000 Full-Time Equivalents im Gesamtkonzern und ca. 169.000 im inländischen Konzern tätig. Diese Zahl kann, wie für die Berechnung im Rahmen der Saarbrücker Formel erforderlich, auf die einzelnen Beschäftigtengruppen heruntergebrochen werden.
- **Marktgehälter li:** Da die Saarbrücker Formel eine marktorientierte Bewertung des Humankapitals vornimmt, werden als eine wesentliche Komponente marktübliche Löhne und Gehälter berücksichtigt. Entsprechende Daten, die Aufschluss über die „marktübliche“ Vergütung von Mitarbeitern bestimmter Qualifikationen oder Berufe geben, sind vom Statistischen Bundesamt erhältlich. Sie werden in der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung bereit gestellt. Da die Deutsche Telekom AG im inländischen Konzern in vielen Beschäftigungsgruppen durch die Anzahl der Beschäftigten einen dominanten Einfluss

Altersteilzeit – Neuregelungen zum 1.1.2006!



Nimscholz/Oppermann/Ostrowicz
Altersteilzeit

Handbuch für die Personal- und Abrechnungspraxis

5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2006
ca. 530 Seiten – Hardcover
ca. € 59,- – ISBN 3-89577-382-4

Mit allen Änderungen zum 01.01.2006; u. a. zu:

- Mindestnettolohntabelle
- Verwaltungsvereinfachungsgesetz
- U1 / U2 – Umlageverfahren
- Neue Beitragsfälligkeit
- Neuregelungen bei Abfindung

„Für die tägliche Bearbeitung von Altersteilzeit-Fällen in der Personalabteilung ist diese übersichtliche, gut lesbare Darstellung der Altersteilzeit absolut zu empfehlen.“
Der ARBEITGEBER

auf die Höhe der Marktgehälter hat, ergeben sich insgesamt nur geringe Differenzen zwischen den gezahlten Löhnen und Gehältern und der marktüblichen Vergütung.

- **Wissensrelevanzzeit w_i und Betriebszugehörigkeit b_i – zusammengeführt im so genannten „wibi-Faktor“:** Dem Modell der Wissenserosion folgend, wird im „wibi-Faktor“ der Verfall relevanten Wissens im Zeitverlauf berücksichtigt. Dies impliziert, dass sich das Fachwissen der Mitarbeiter auch vor ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen oder einem Wechsel ihres Arbeitsplatzes und ihrer Aufgaben reduzieren kann und dass sich dies in einer Reduktion des Humankapitalwertes (durch die Verwendung der Relation von Wissensrelevanzzeit und Betriebszugehörigkeit) niederschlägt. Da das Zusammenwirken von Wissen und Wissensrelevanz gleichzeitig dem Zufluss von (neuem) Erfahrungswissen unterliegt, wurden für den Koeffizienten aus w_i und b_i an der Universität des Saarlandes spezifische Wissenskurvenverläufe entwickelt, die anhand spezifischer Charakteristika der Beschäftigtengruppe zugewiesen werden können. Speziell bei der Deutschen Telekom AG besteht hinsichtlich des „wibi-Faktors“ ein hoher Differenzierungsbedarf, der sich aus der breit gefächerten Heterogenität der Aufgaben und der Beschäftigungsgruppen ergibt. Während viele Beschäftigungsgruppen der Deutschen Telekom AG im Innovationswettbewerb stehen und die Wissensrelevanz häufig nur eine äußerst geringe Zeitspanne aufweist, sind andere Unternehmensbereiche von ihren Aufgabebereichen weniger innovationsgetrieben und folglich von erheblich längeren Wissensrelevanzzeiten geprägt.
- **Personalentwicklungskosten PE_i :** Unter Personalentwicklungskosten werden zunächst alle Kosten für Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen erfasst. Dabei gilt als implizite Prämisse, dass die entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen „sinnvoll“, das heißt der Arbeitsaufgabe beziehungsweise dem Geschäftszweck dienlich sein müssen. Da Personalentwicklungsmaßnahmen in der Regel einen längerfristigen Nutzenbeitrag liefern, erfolgt eine Abzinsung der Anteile beziehungsweise Kosten der

PE-Maßnahmen auf mehrere Jahre. Bei der Deutschen Telekom AG können beispielsweise die Kosten für interne Trainings durch das „Telekom Training“ für verschiedene Zeiträume detailliert ausgewertet werden. Auch die Kosten für externe Personalentwicklungsaktivitäten sowie damit verbundene Reise- und Bewirtungskosten können anhand der Kostenstellen den Personalentwicklungskosten zugerechnet werden. Auf einen Ausweis von Opportunitätskosten (im Wesentlichen für Ausfallzeiten während der Schulungen) wird zugunsten einer besseren Vergleichbarkeit verzichtet. Als problematisch gestaltet sich die Zuordnung konzerninterner Trainingsmaßnahmen, die direkt durch die Führungskräfte für spezielle Mitarbeitergruppen angeboten werden. Die hierfür anfallenden Kosten können nur kalkulatorisch in Form einer Abschätzung ausgewiesen werden.

- **Motivationsindex M_i :** Die Berücksichtigung der Mitarbeitermotivation in der Saarbrücker Formel basiert auf der Idee, dass mit steigender Motivation eine Erhöhung des Humankapitalwertes einhergeht beziehungsweise mit sinkender Motivation der Humankapitalwert eines Unternehmens fällt. Der Begriff „Motivation“ bildet dabei abstrakt ab, wie groß der Wille und die Bereitschaft der Mitarbeiter sind, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Damit wird – stark vereinfacht – ein ganzes Bündel kommunikativer Strukturen, interaktiver Prozesse und individueller Commitments in einem Index abgebildet. Die Deutsche Telekom AG erhebt im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterbefragung verschiedene Fragen, die den Motivationsindex der Saarbrücker Formel nachbilden können. Diese (Teil-) Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ließen sich mit einem Schlüssel auf den Motivationsindex der Saarbrücker Formel umrechnen und so die formelspezifische Commitment-, Context- und Retention-Situation im Unternehmen abbilden.

Führt man die vorangegangenen Ausführungen im Hinblick auf die Rechenlogik der Saarbrücker Formel zusammen, so zeigt sich, dass diese in Großunternehmen wie der Deutschen Telekom AG grundsätzlich anwendbar ist. Neben der noch zu realisierenden methodischen Verfeinerung und ge-

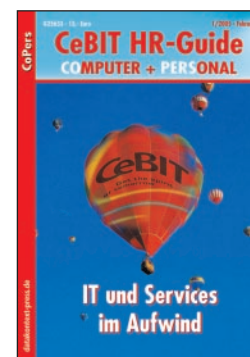
naueren definitorischen Abgrenzung der Formelkomponenten stellen die systemische Anbindung und rechtliche Fragen gegenwärtig die größten Restriktionen für eine umfassende Humankapitalmessung bei der Deutschen Telekom AG dar. Für die Zukunft sind deshalb bei der Deutschen Telekom AG zunächst einzelne Fallstudien in Teilbereichen des inländischen Konzerns vorgesehen, deren Ergebnisse zur Plausibilisierung der Formel und zum Vergleich mit Partnerunternehmen im Saarbrücker Formel-Netzwerk dienen sollen. Die hieraus ableitbaren Erkenntnisse sollen dazu beitragen, die Weiterentwicklung der Saarbrücker Formel voranzutreiben und einen Standard für die Humankapitalmessung zu etablieren.

1 Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2004 (2., unveränd. Aufl. 2006).

2 siehe <http://www.saarbruecker-formel.net>.

Autoren: **Roman Bechtel** war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz), Universität des Saarlandes, Saarbrücken, und promoviert am gleichen Lehrstuhl; seit Oktober 2005 bei der Infineon Technologies AG, München, E-Mail: roman.bechtel@infineon.com

Dr. Heinrich Heindl ist Mitarbeiter der Deutschen Telekom AG (Vorstandsbereich Personal/Konzern-Personalstrategie, -Fachkommunikation und Vorstandssupport), Bonn, E-Mail: heinrich.heindl@telekom.de



Die ausführliche Darstellung der „Saarbrücker Formel“ finden Sie in **CoPers 1/2005** oder **HR SERVICES 2/2005**



BestPersAward 2005

Enger Spitzenkampf auf breiter Basis

Professionelle Personalarbeit im Mittelstand – diesem Grundsatz folgt der traditionsreiche BestPersAward (er geht auf einen Vorläufer aus dem Jahre 1991 zurück) und bewertet jährlich die Personalarbeit von mittelständischen Unternehmen. In diesem Jahr war der Wettbewerb besonders spannend: Es gab vier Firmen, die eng zusammen lagen und eigentlich alle den ersten Platz verdienten. Doch – so will es die Regel – es kann nur einen Sieger geben und der ist diesmal die DATEV eG: Nach bereits recht gutem Abschneiden 2003 hatte man ein Jahr beim Wettbewerb ausgesetzt und – so der Personalleiter Berthold Krausert – die „Hausaufgaben“ aus dem Feedback vom BestPersAward 2003 gemacht. Auf diese Weise konnte die Personalarbeit in einigen Punkten noch etwas verbessert und der erste Platz gewonnen werden.

Übergeben wurde der Preis von Stefan Rüter (SAP AG) und Reiner Straub (PersonalMagazin). Platz 2 ging an den Vorjahressieger TNT Express GmbH: Für diesen Mut der erneuten Teilnahme (der wieder mit einem Platz auf dem Siegtreppchen belohnt wurde) erhielten Director Human Resources Jürgen Seifert und Projektverantwortlicher Human Resources Marketing Jörg Rössler von TNT ein Extralob, weil sie sich – anders als der Sieger aus dem Jahr 2003 – erneut dem Wettbewerb stellten. Auch TNT verbesserte sich im Punktergebnis gegenüber dem Vorjahr und verteidigte eindrucksvoll den von Frank-Uwe Jooß (SAP AG) vergebenen Spartensieg in der Kategorie „Personalbeschaffung“. Platz 3 im Gesamtergebnis teilten sich das T-Systems Unternehmen MultiMediaSolutions GmbH aus Dresden und die Zollner Elektronik AG. Vorstandsvorsitzender Johann Weber erhielt einen eindrucksvollen Sonderapplaus: Bei allen drei bishe-

rigen BestPersAwards angetreten und auf dem Siegtreppchen gelandet, führt die Zollner Elektronik AG die Gesamtwertung „2003 bis 2005“ vor TNT Express GmbH an.

Was war besonders bemerkenswert beim BestPersAward 2005, außer dass der von FESTO mitfinanzierte Siegerwürfel wieder mehr als 4 kg wog?

Stolz auf den BestPersAward

(1) Als zunehmend wichtig angesehen wird das Zertifikat zum BestPersAward. Obwohl dieser Wettbewerb keine Zertifizierung anstrebt, sind Firmen zunehmend stolz darauf, sich beim BestPersAward messen und bei entsprechender Leistung ihre Personalarbeit durch das Zertifikat zum BestPersAward „honorieren“ zu lassen. Insgesamt erhielten (und das ist eine beachtliche Leistung), immerhin 33 der 36 angetretenen Firmen aufgrund ihrer Leistungen dieses

Zertifikat, diesmal in würdigem Rahmen bei der SAP verliehen vom SAP-Personalvorstand Prof. Dr. Claus Heinrich.

(2) Es gibt immer prägnantere mittelstandsspezifische Lösungen. Sie folgen nicht dem Prinzip „wir sind klein, und deshalb machen wir weniger“. Vielmehr gilt: „Wir sind klein, und deshalb machen wir Dinge anders und machen teilweise sogar mehr“. Oder anders ausgedrückt: Der Mittelstand muss und kann sich im Punkt Professionalität mit Großunternehmen messen lassen – so Frau Monika M. Rösler (PPM AG) als Jury Mitglied beim BestPersAward. Beispiele für diese Mittelstandsaktivitäten lieferten unter anderem die Spartensieger Drilbox GmbH in der Kategorie Entlohnung und The RITZ-CARLTON Wolfsburg in der Kategorie Personalentwicklung. Wie die beiden Laudatoren in dieser Kategorie, Franz Langecker (Datakontext-Verlag) und Dr. Guido Leidig (Bundesverband Druck und Medien e.V.) betonten, kam es dabei weniger auf das „Viel“ an, als vielmehr auf die zielgerichtete Ausrichtung an strategischem Notwendigen.

(3) Besonders markante Defizite wurden im Bereich Personaleinsatz festgestellt, zu dem auch die Personalbedarfsbestimmung

BESTPERSAWARD 2006:

Der BestPersAward ermittelt jährlich, welche mittelständischen Firmen gute, das heißt „stimmige“ Personalarbeit praktizieren, und wie sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern stehen. Teilnehmen können Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Abgesehen vom auf Wunsch ausgefertigten Detail-Feedback ist die Teilnahme dank diverser Partner vollkommen kostenlos: und zwar von der Bewerbung bis über die Siegerliste und das Kurzfeedback bis hin zu den Eintrittskarten für die Siegesfeier. Der Startschuss für die nächste Runde fällt im März 2006 auf der CeBIT. Einsendeschluss für den ausgefüllten Fragebogen ist der 14. Juli 2006.

Ausführliche Informationen sowie die Möglichkeit zum Abrufen des kostenlosen Kurzberichts finden Sie unter www.bestpersaward.de bzw. von maria.scholz@bestpersaward.de. Für Rückfragen können Sie sich auch am Institut für Managementkompetenz (imk) an Frau Dipl.-Kffr. Stefanie Müller (06 81/302-41 20 bzw. stefanie.mueller@orga.uni-sb.de) wenden.

Werteorientiert zum Erfolg

Interview mit Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch, Unternehmer, Gewinner des „Best Factory Award“, Auszeichnung für das bestgeführte Kleinunternehmen Deutschlands, Gewinner des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs 2002 und Gewinner des BestPersAward 2005 für die beste Vergütungspolitik.



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Firma tempus-Zeitplansysteme in Giengen (bei Ulm). Außerdem ist er verantwortlich für in- und ausländische Firmen wie z.B. drillbox (Werkzeugverpackungen) und DISG-Training. Ebenso ist er Managementtrainer und Autor vieler Bücher.

Unsere Gesellschaft ist sozial wie wirtschaftlich mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Wie sehen Sie die Entwicklung?

Knoblauch: Deutschland befindet sich nicht seit der Osterweiterung der Europäischen Union in einem gewaltigen Veränderungsprozess. Das Ende des Kalten Krieges wie die zunehmende Globalisierung haben die Rahmenbedingungen des sozialen und wirtschaftlichen Lebens nachhaltig verändert – und tun dies weiter. In Deutschland verlieren wir allein im Jahr 2004 über 400.000 Arbeitsplätze. Das muss uns zu denken geben.

Sind wir damit die Verlierer der Osterweiterung?

Knoblauch: Nein. Die Osterweiterung ist ein wichtiger Schritt hin zur europäischen Integration und damit auch für Deutschland eine große Chance. Die Arbeitsplätze verlieren wir nicht so sehr an Osteuropa, sondern an China. Die Firmen investieren nicht mehr wie in den 70er Jahren in Ungarn oder wie in den 90er Jahren in der Ukraine. Heute heißt die Frage: Kann ich mir den Ingenieur in Shanghai für einen Stundenlohn von 1,30 Dollar noch leisten? Wenn nicht, dann muss ich eben in eine der nördlichen Provinzen gehen. Dort kostet der chinesische Ingenieur mit der selben Qualifikation in der Stunde nur 70 US-Cent.

Wie müssen wir reagieren?

Knoblauch: Mit der konsequenten Weiterentwicklung hin zur Informationsgesellschaft. Künftig hat der die Nase vorn, der die besten Informationen hat und sie am besten und schnell-

sten verarbeiten kann. Firmen in Deutschland werden nur überleben, wenn sie einen hohen Geist-Anteil haben und innovative Produkte und Dienstleistungen bieten.

Was für konkrete Maßnahmen sind erforderlich?

Knoblauch: Die Frage ist, wie wir unsere Gesellschaft ausrichten. Wir müssen massiv in die Ausbildung und in die nachhaltige Förderung von Forschung und Entwicklung investieren. Ebenso wichtig – wenn nicht noch wichtiger – ist unser Wertesystem. 8 von 10 Menschen füllen ihre Steuererklärung wissentlich falsch aus. Wir haben in Deutschland ein echtes Werte-Problem. Und Werte spielen auch für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen eine entscheidende Rolle. Der amerikanische Bestseller-Autor Jim Collins hat nachgewiesen, dass Firmen, die seit Jahrzehnten Erfolg haben, stark werteorientiert sind. So spielen Verlässlichkeit, Loyalität, Kundenorientierung und Fairness beispielsweise für HP oder 3M eine zentrale Rolle.

Lassen sich Werte auch im Arbeitsalltag entwickeln?

Knoblauch: Aber sicher. Letztlich ist das eine Aufgabe für jeden Einzelnen von uns. Wenn du dein Land in Ordnung bringen willst, musst du deine Städte in Ordnung bringen, wenn du deine Städte in Ordnung bringen willst, musst du deine Familie in Ordnung bringen, wenn du deine Familie in Ordnung bringen willst, musst du dich selbst in Ordnung bringen. Jeder von uns kann durch Vorleben in seinem persönlichen Umfeld bestimmte Werte entwickeln. Manche Firmen motivieren ihre Mitarbeiter sogar zu sozialem Engagement in der Freizeit oder während des Urlaubs.

Dieses Engagement wirkt sich wiederum auf die Firmenpolitik und den Firmenerfolg aus?

Knoblauch: Ja, dahinter steckt ein einfacher Mechanismus. Werteorientierte Unternehmen ziehen ganz bestimmte Mitarbeiter an, die motiviert und loyal zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Damit erschließt die werteorientierte Unternehmensführung ein ungeheuer wichtiges Potenzial. Denn nach meiner Einschätzung ist der knappste „Rohstoff“ unserer Zeit der charaktervolle und zuverlässige Mitarbeiter.

Quelle: Mit freundlicher Genehmigung entnommen aus: tisoware.Zeitung 2004 (Reutlingen)



Schon über 1 Mio. mal im Einsatz!

GDG - Merkblatt Neues Bundesdatenschutz-Gesetz

Erstinformation für Mitarbeiter in Betrieb und Verwaltung

21. Auflage 2006

broschiert – 21 x 21 cm – 20 Seiten

ISBN 3-89577-228-3

Kostenloses Muster auf Anfrage

- Allgemein einführende Erstinformation
- Ideal für jeden neu eingestellten Mitarbeiter
- Grundlagen, Bedeutung und Notwendigkeit des Datenschutzes
- Erklärt Rechte und Pflichten
- Geeignet für Wirtschaft und Verwaltung
- Kurz und knapp auf 20 Seiten
- Durch anschauliche Grafiken aufgelockert

Staffelpreise in Euro ab:

20	Expl.	64,-	50	Expl.	130,-
100	Expl.	220,-	200	Expl.	360,-
500	Expl.	775,-	1000	Expl.	1.450,-



Über 1/2 Mio. mal verkauft

GDG - Datenschutz-Mitarbeiterinformation zur Datenschutz-Unterweisung am Arbeitsplatz

12. Auflage 2005

broschiert – DIN A4 – 30 Seiten

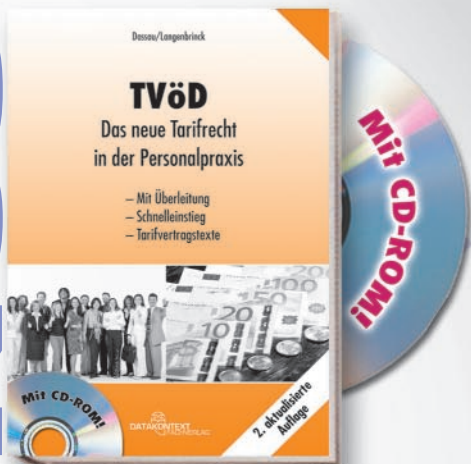
ISBN 3-89577-227-5

Kostenloses Muster auf Anfrage

- Ausführliche Datenschutzunterweisung auf 27 DIN A4 Seiten
- Für Mitarbeiter, die auf das DS-Geheimnis zu verpflichten sind und mit personenbezogenen Daten umgehen
- Erläutert Grundregeln, Aufbau und Schutzbereich des BDSG
- Auch als Grundlage für Schulungen und die Erstellung einer betrieblichen Datenschutzrichtlinie geeignet

Staffelpreise in Euro ab:

20	Expl.	72,-	50	Expl.	160,-
100	Expl.	260,-	200	Expl.	480,-
500	Expl.	1.000,-	1000	Expl.	1.850,-



Dassau/Langenbrinck

TVöD – Das neue Tarifrecht in der Personalpraxis

Mit Überleitung · Schnelleinstieg · Tarifvertragstexte

1. Auflage 2006

328 Seiten – Paperback

€ 22,80

ISBN 3-89577-393-X

- **Mit Überleitung**
- **Schnelleinstieg**
- **Tarifvertragstexte**

Personalleiter, Personalsachbearbeiter und Bezügeabrechner im öffentlichen Dienst sind seit dem 1. Oktober 2005 mit einem völlig neuen Regelwerk konfrontiert: dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD).

Dieses Fachbuch unterstützt Sie bei der rechtssicheren Umsetzung. Es bietet einen Schnelleinstieg in die neue Materie und unterstützt Sie vor allem beim Thema „Überleitung in den TVöD“. Das Buch liefert eine schnelle, umfassende Einführung in das neue Manteltarifrecht und alle damit zusammenhängenden Fragen. Die Darstellung geht vom Textstand der Tarifverträge im November 2005 aus. Textliche Änderungen oder Korrekturen in geringem Umfang sind zum Zeitpunkt der Drucklegung nicht auszuschließen.

Schwerpunktt Themen:

- Geltungsbereich
- Überleitung
- Arbeitsvertrag, allgemeine Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeit
- Eingruppierung
- Entgelt
- Urlaub, Arbeitsbefreiung
- Beendigung



gehört. Hier scheint für viele Unternehmen noch ein erheblicher Nachholbedarf und damit eine Chance zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu bestehen. Dass gerade hier einiges machbar ist, hob Winfried Felser von „competence site“ hervor. Gleiches gilt für die Work-Life-Balance, die ebenfalls in vielen Fällen noch defizitär ist.

(4) Besonders wichtig ist die Kategorie „Zukunftsfähigkeit“: Hier wurden diesmal auf Anraten der Jury besonders hohe Maßstäbe gesetzt. Dies führte in den Benchmark-Bildern der Unternehmen teilweise zur Verschlechterung, die aber nur durch eine verschärfte Messmethodik begründet war. Denn: Gut sein heute ist leicht, gleichzeitig aber auch das Potenzial für den Erfolg von morgen zu schaffen, relativ schwer.

(5) Personalarbeit ist nicht Selbstzweck. Genau dies zeigte sich auch beim diesjährigen BestPersAward. Vor allem Aktivitäten bei Strategie & Vision, Work-Life-Balance und Personaleinsatz schlagen deutlich auf den Erfolg der Unternehmen durch. Damit ist gute Personalarbeit – so das Fachbei-

ratsmitglied Dr. Diether Walz (gfo) – nicht nur etwas für Schönwetterphasen, sondern ein klarer Wettbewerbsvorteil „zu allen Jahreszeiten“. Gerade die beiden zuletzt genannten Punkte stellten sich jedoch als Defizitbereiche (siehe oben) heraus. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, sich damit auseinander zu setzen und effiziente Lösungen zu finden.

Auch 2006 gibt es einen neuen BestPersAward und wieder die Chance, das BestPers-Zertifikat zu erlangen und vielleicht sogar einen der begehrten Siegerwürfel zu gewinnen. Aber wichtiger als der Wettbewerb um den BestPersAward ist der Wettbewerb um tatsächliche Verbesserungen in der Personalarbeit: und gerade dazu liefert der (kostenlose) BestPersAward mit seinem Benchmarking wichtige Hinweise, die es auch in diesem Jahr wieder zu nutzen gilt.

Autor: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken

Mit dem Zertifikat vom BestPersAward 2005 ausgezeichnete Unternehmen:

ARS Altmann AG
Comet Computer GmbH
DATEV eG
DDS Dresdner Direktservice GmbH
Dr. R. Pflieger GmbH
drilbox GmbH
FENEBERG LEBENSMITTEL GmbH
G. Fleischhauer Ingenieur-Büro Bremen GmbH
HELBAKO GmbH
Herweck AG
I.T.E.N.O.S GmbH
Kassenärztliche Vereinigung Bayerns KdöR
Lyreco Deutschland GmbH
Medizinischer Dienst der Krankenversicherung Berlin-Brandenburg e.V.
Network Appliance GmbH (NetApp)
PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG

Rentschler Unternehmen
Rodenstock GmbH
Rupp + Hubrach Optik GmbH
SPECTRO Analytical Instruments GmbH & Co KG
STADA Arzneimittel AG
Stryker Trauma GmbH
TAKATA-PETRI AG
tegut... Gutberlet Stiftung & Co.
Tele Atlas Deutschland GmbH
The Information Management Group IMG AG
The RITZ-CARLTON Wolfsburg
TNT Express GmbH
T-Systems Multimedia Solutions GmbH Dresden
Vereingte Sparkassen im Landkreis Weilheim i.OB
VIVEON AG
Volksbank Rhein-Neckar eG
Zollner Elektronik AG
Quelle: www.bestearbeitgeber.de