



Kostenfalle oder Wertschöpfungsmotor?

Personalmaßnahmen planen, steuern und bewerten

Strahlungsarmer Monitor? Mobbing? Geräuschemissionen? Umgang mit Gefahrstoffen? Stress? Arbeitszeitmodelle? Sie haben eine Frage zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?

Fragen Sie uns! In unseren Wissensspeichern findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen wir für Sie einen unserer 200 Experten im Haus. Wir sind für Sie da – kompetent, schnell, zuverlässig!

Service-Telefon 01 80.321 4 321

Montag bis Freitag von 8.00 – 16.30 Uhr (0,09 €/Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

Fax 01 80.321 8 321

(0,09 €/Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

E-Mail info-zentrum@buaa.bund.de

Internet www.buaa.de

Stefan Pennig, Joachim Vogt



Kostenfalle oder Wertschöpfungsmotor?

Personalmaßnahmen planen, steuern und bewerten

Inhalt

3	Vorwort
5	1 Herausforderung Personalmanagement Mit den richtigen Investitionen die Wettbewerbsfähigkeit von morgen sichern!
7	2 Von der Achillesferse der Personalarbeit Machen wir das Richtige? Machen wir das Richtige richtig?
10	3 Faktor 1: Der Adressatenkreis Ein Thema, viele Verantwortliche!
12	4 Faktor 2: Alles zu seiner Zeit Vom richtigen Zeitpunkt einer Wirtschaftlichkeitsbewertung
13	5 Faktor 3: Gute Personalarbeit Was sind eigentlich unsere Erfolgskriterien?
15	6 Faktor 4: »... und wie messe ich das?« Verfahren und Berechnungsmethoden im Überblick
27	7 Eine Roadmap für alle Fälle Die Wirtschaftlichkeitsbewertung in der Zusammenfassung
28	Weiterführende Hinweise
31	Weiterführende Literatur
32	Impressum

Vorwort

Die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ist dank der Globalisierung immer weniger vom Standort abhängig. Es ist kaum noch ein Problem, selbst für Hightech-Güter Produktionsanlagen überall auf der Welt zu errichten. Damit gelangt aber ein ›Produktionsfaktor‹ stärker in den Blick, der lange Zeit zu Unrecht vernachlässigt wurde: der Mensch. Der Wettbewerb um die besten Köpfe ist längst eröffnet und belegt die These, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind. Das Humankapital erfährt zunehmende Aufmerksamkeit. Viele Unternehmen investieren in gute Arbeitsbedingungen, in die Fort- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten, in eine moderne Unternehmenskultur. Aber rechnet sich das alles? Tragen die Maßnahmen zu den strategischen Zielen des Unternehmens bei? Und welche Investitionen sind erfolgversprechend? Welche Personalmaßnahmen amortisieren sich für das Unternehmen kurzfristig und langfristig? Mit welchen Methoden kann die Personalarbeit in diesem Sinne evaluiert und gesteuert werden?

Hier setzt diese Broschüre an und stellt Verfahren der Wirtschaftlichkeitsbewertung bzw. der ökonomischen Evaluation vor, mit denen Unternehmen die Wirtschaftlichkeit, den Nutzen und die im Unternehmen geschaffenen Werte von Personalmaßnahmen nachweisen können. Sie präsentiert damit in kurzer Form die Ergebnisse einer Studie, die von der European Organisation for the Safety of Air Navigation (Eurocontrol) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Auftrag gegeben wurde. In ihr hat ein interdisziplinäres Team von Wissen-

schaftlern zwischen 2004 und 2006 ›Verfahren zur ökonomischen Evaluation von Personalressourcen und Personalarbeit‹ untersucht.

Ziel dieser Broschüre ist es, die Verfahren zur ökonomischen Evaluation von Personalmaßnahmen vorzustellen, sie stärker im Bewusstsein betrieblicher Entscheidungsträger zu verankern und im Sinne eines Leitfadens Probleme und Chancen einer ökonomischen Bewertung von Personalmaßnahmen aufzuzeigen.

Bereits an dieser Stelle bleibt festzuhalten: Es gibt keine Standardempfehlungen oder Patentrezepte für die Bewertung von Personalmaßnahmen und Personalarbeit. Es kommt immer darauf an, für welche Adressatengruppe und für welchen Zweck die Bewertung durchgeführt wird.

Dr. Birgit Köper
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



Auf dem Schreibtisch von Geschäftsführer Peter Becker türmen sich die Wirtschaftsmagazine. Die Überschriften künden von abwandernden Fachkräften, Kostendruck und Arbeitsverdichtung. Zwischen all den Negativschlagzeilen findet sich immerhin ein Kontrapunkt: »Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – wie Unternehmen mit Wertschätzung zur Wertschöpfung gelangen«, titelt eine Wirtschaftszeitung und berichtet vom Wettbewerb »Deutschlands Beste Arbeitgeber«. Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens hält inne. Er hat schon in vielen Tagungsprogrammen, Seminarangeboten und Büchern ähnliche Überschriften gelesen. Auch glaubt der Unternehmer nach zwanzig Berufsjahren fest daran, dass sich das Bemühen um attraktive Arbeitsbedingungen und zufriedene Beschäftigte für ein Unternehmen auszahlt, ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, systematische Mitarbeitergespräche oder Mentoringprogramme nicht ins Leere laufen. Doch wo sind die Zahlen, die es braucht, um die Führungskräfte seines Unternehmens für den ökonomischen Nutzwert solcher Ansätze zu sensibilisieren? Eine fundierte Auseinandersetzung mit der Thematik tut Not.

1 Herausforderung Personalmanagement

Mit den richtigen Investitionen die Wettbewerbsfähigkeit von morgen sichern!

Wie Peter Becker geht es vielen Personalverantwortlichen. Der Impuls zur Umsetzung neuer Instrumente ist da. Die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme zu belegen, wird jedoch schnell zur Kaffeesatzleserei. Keine Frage: Der Faktor ›Personal‹ ist heute angesichts vielfältiger Handlungsfelder einer der komplexesten Handlungsbereiche im Unternehmen. Gleichzeitig wird das strategische Personalmanagement zunehmend zum betrieblichen Wettbewerbsfaktor. Es sind vor allem Fähigkeiten und Engagement der Mitarbeiter, die aus Kompetenzvorteilen Wettbewerbsvorteile machen. Dies gilt zum Beispiel in der Fertigung, im Vertrieb, im Kundenservice oder in der Mitarbeiterführung.

Der Markt an hoch qualifizierten und spezialisierten Kräften wird allerdings immer stärker umworben. ›War of talents‹ – Kampf um die besten Köpfe – lautet eine Umschreibung für die aktuellen Entwicklungen. Schon heute zeigt sich, dass Unternehmen, die personell gut für die Zukunft aufgestellt sind und das dokumentieren können, handfeste Vorteile beim Wettbewerb um Privatkapital oder das Kapital an den Aktienmärkten haben. Soziale Veränderungen in Europa, wie etwa die demografische Entwicklung oder die zunehmende Mobilität, lassen Spezialisten zu einem knappen Gut werden. Dies erfordert vom Unternehmen viele Anstrengungen, um Mitarbeiter für die Firma und den Arbeitsplatz zu begeistern. Sie ins Unternehmen zu holen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden, ist eine weitere Herausforderung, die mehr erfordert als eine attraktive Stellenanzeige.

Mittelfristig werden sich daher die Unternehmen eine gute Wettbewerbsposition verschaffen, die

- Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern attraktive Anreize bieten, sich für das Unternehmen zu engagieren,
- ihren Beschäftigten auf dem Weg der Personalentwicklung strategische Kompetenzvorteile vermitteln,
- ihre daraus resultierenden personellen Stärken regelmäßig nachweisen und dokumentieren.

Ein Unternehmen, das diesen Anforderungen gerecht werden will, muss gezielt in sein Personal und seine Arbeitsplätze investieren. Doch was sind die richtigen Investitionen? Welche Personalmaßnahmen rechnen sich kurz- oder langfristig für das Unternehmen? In den folgenden Kapiteln lernen Sie verschiedene Verfahren der Wirtschaftlichkeitsbewertung kennen. Mit ihrer Hilfe können Sie die Wirtschaftlichkeit, den Nutzen und die im Unternehmen geschaffenen Werte von Personalmaßnahmen stichhaltig nachweisen.

Das leistet die Broschüre:

- Sie gibt Ihnen einen Wegweiser an die Hand, welche Methoden der Wirtschaftlichkeitsbewertung Sie bei welchen Fragestellungen nutzen können.
- Sie stellt praktikable Verfahren vor, mit denen Sie Ihre Personalinvestitionen und Personalentscheidungen absichern können. Sie liefert Beispiele für typische Anwendungen der Wirtschaftlichkeitsbewertung im Personalmanagement.
- Sie zeigt Ihnen, wo Sie weiterführende Informationen zum Thema Wirtschaftlichkeitsbewertung und Wertemessung finden.



2 Von der Achillesferse der Personalarbeit

Machen wir das Richtige? Machen wir das Richtige richtig?

Ob Talentmanagement oder betriebliche Gesundheitsförderung – die Vielfalt des Handlungsfelds ›Personak schafft einen hochkomplexen Handlungsbereich. Wer hier strategisch weitreichende Entscheidungen treffen will oder muss, braucht Informationen und handfeste Kriterien. Dies auch deshalb, da strategische Entscheidungen im Personalbereich, wie etwa Entscheidungen über die Personalstruktur oder über umfassende Entwicklungsprogramme, überraschende Wirkungen nach sich ziehen können – auch in negativer Hinsicht. Schwer abschätzbar sind etwa die Kosten für Personalmaßnahmen und die dazu benötigten zeitlichen Ressourcen.

Beispielfall Coaching: Wie viele Ressourcen benötigt eine Führungskraft, die bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützt werden soll? In welchem Umfang geht ihre Arbeitskraft zunächst verloren, bis sich eine Effizienzsteigerung bemerkbar macht? Noch schwieriger zu fassen als die Kostenseite ist die Nutzenseite: Welchen klar benennbaren Gegenwert wird das Unternehmen von der möglicherweise effizienter arbeitenden Führungskraft haben? Welche Auswirkungen ergeben sich auf die Effizienz und die Befindlichkeiten der Mitarbeiter der Führungskraft sowie auf das Arbeitsklima?

Die Fragen machen deutlich, dass das Personalmanagement verstärkt vor die Aufgabe gestellt wird, Kosten-Nutzen-Analysen für seine Projekte und Programme vorzulegen. Knappe Budgets und der Trend, Entscheidungen auf der Basis von ›harten Daten‹ treffen zu müssen, forcieren diese Entwicklung. Was es in dieser Situation braucht sind klare Kriterien und stichhaltige Informatio-

nen über Kosten- und Nutzeneffekte im personellen Bereich. Die ökonomische Evaluation ist der Schlüssel dazu. Sie beinhaltet Instrumente und Methoden, die Kosteneffekte und die Nutzeneffekte von Personalmaßnahmen objektiv zu messen.

Nach diesen Vorüberlegungen hat Geschäftsführer Peter Becker die stetig wachsenden Erwartungen an ein strategisches Personalmanagement deutlich vor Augen. Zwar hat ihm seine Intuition schon häufiger Erfolge beschert, sie hilft ihm jedoch wenig, wenn es darum geht, Wirkungsmechanismen aufzuzeigen und Führungskräfte seines Unternehmens für neue Ideen zu begeistern. Als Einstieg in eine Wirtschaftlichkeitsbewertung beschließt der Unternehmer, Fragen zu kategorisieren, die ihm in seiner Tätigkeit regelmäßig begegnen – Fragen, wie sie sich auch andere Geschäftsführer immer wieder stellen.

Vielfalt der Handlungsfelder – was das Personalmanagement heute alles leisten soll

1. Personalmarketing und Rekrutierung: Suche, Anwerbung und Auswahl neuer Mitarbeiter
2. Kompetenzmanagement: Qualifizierungs- und Entwicklungsprogramme, die sich auf einzelne Mitarbeitergruppen beziehen und notwendige Kompetenzen vermitteln wollen
3. Talentmanagement: Maßnahmen zum Erkennen, Fördern und Binden von Leistungs- und Potenzialträgern im Unternehmen
4. Leadership Development: Maßnahmen zur Entwicklung und Unterstützung der Führungskräfte im Unternehmen
5. Engagementmanagement: Investitionen und Aktivitäten, die das Engagement der Mitarbeiter im Unternehmen fördern sollen; dazu zählen z. B. die Vergütungspolitik oder die Förderung von Handlungsspielräumen und von Partizipation
6. Performancemanagement: Maßnahmen zur Ausrichtung der Mitarbeiterziele an den Unternehmenszielen, z. B. durch Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssysteme
7. Betriebliche Gesundheitsförderung: Maßnahmen, die schädliche Einflüsse in der Arbeitssituation so weit wie möglich reduzieren und andererseits die gesundheitsförderlichen Potenziale der arbeitenden Person unterstützen.

Grundsätzliche Fragen

Mit welchen Maßnahmen der Personalentwicklung sichern wir die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens? Wo sollten Schwerpunkte gesetzt werden?

Fragen zur Priorisierung von Maßnahmen

Welches von mehreren alternativen Personalentwicklungsprogrammen ist bei annähernd gleichen Kosten kurz- und langfristig nutzbringender für das Unternehmen? Falls bei den Kosten Unterschiede bestehen: Lohnt sich eine Mehrinvestition, da ein überproportionaler Nutzen zu erwarten ist?

Fragen zur langfristigen Planung

Welche Anforderungen an Führungskräfte ergeben sich aus der Unternehmensstrategie? Wie erheben wir den Bedarf in der Führungskräfteentwicklung? Wie stellen wir in den nächsten fünf Jahren fest, ob sich Investitionen in unsere Führungskräfte gelohnt haben?

Fragen zur Kausalität

Wie messen wir die Effekte eines Personalentwicklungsprogramms in der Produktion, das im Verbund mit anderen Maßnahmen (z. B. Einführung von Gruppenarbeit oder kontinuierlichen Verbesserungsprozessen KVP) stattfand? Welche Effekte lassen sich auf die durchgeführten Trainings zurückführen?

Fragen zur Budgetplanung

Welchen Anteil des gesamten (Projekt-)Budgets sollten wir für Personalentwicklung (PE) investieren? Welcher Anteil sollte in andere Investitionen fließen, z. B. in neue Technologien? Lässt sich mit Zahlen untermauern, in welcher Maßnahme das Kapital besser investiert ist?

Bei all diesen Fragestellungen kann eine Wirtschaftlichkeitsbewertung zu stichhaltigen Antworten führen. Die Umsetzung vereinfacht sich, wenn folgende Faktoren zu Leitplanken der weiteren Evaluationsplanung und -gestaltung werden.

Faktor 1

Wer ist der Adressatenkreis für die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsbewertung?

Faktor 2

Zu welchem Zeitpunkt sollte eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgen?

Faktor 3

Welche Kriterien sollten in die Wirtschaftlichkeitsbewertung einfließen?

Faktor 4

Welche Berechnungsmethoden führen zum Ziel?

Fragen zu Effekten des Betriebsklimas

Welche Auswirkungen und welche Bedeutung hat ggf. eine nachlassende Zufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter für unseren Geschäftserfolg? Gibt es passende PE-Programme, um diesen Trend aufzufangen und umzukehren? Lässt sich dies auch in einer groben Wirtschaftlichkeitsberechnung darstellen?

3 Faktor 1: Der Adressatenkreis

Ein Thema, viele Verantwortliche!

Gute Personalarbeit verantworten viele im Unternehmen: die Geschäftsleitung, die Führungskräfte mit Personalverantwortung, der Personalbereich, der Arbeitsschutz, der Betriebsarzt, die Sozialdienste. Bei allen handelt es sich um Entscheidungsträger und (Mit-)Gestalter im Personalbereich, denen an Informationen über Wirkung und Wirtschaftlichkeit von Personalmaßnahmen gelegen sein muss. Das bedeutet jedoch noch lange nicht, dass eine Information für alle Adressaten gleichermaßen relevant ist. **Vielmehr gilt es zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Zielstellungen und Arbeitsschwerpunkte auch unterschiedliche Informationsbedürfnisse nach sich ziehen.**

Peter Becker hat sich dafür entschieden, zunächst eine grundsätzliche Fragestellung zum Gegenstand einer ökonomischen Evaluation zu machen: Mit welchen Maßnahmen zur Personalentwicklung lässt sich die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens sichern? Wo sollten Schwerpunkte gesetzt werden? Beim Formulieren der Fragen wird ihm klar, dass Antworten nur dann erfolgreich in die operationale Arbeit zurückfließen können, wenn die Informationsbedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen im Unternehmen Berücksichtigung finden. Eine zufriedenstellende Antwort für all seine Führungskräfte kann es nicht geben.

Die Fachverantwortlichen als Zielgruppe

Die Fachverantwortlichen für Personalmaßnahmen verantworten die Maßnahmenqualität sowie Bedarfsgerechtigkeit, Akzeptanz und Nutzung der Angebote und die Zufriedenheit der Mitarbeiter als interne Kunden. Kosten-Nutzen-Analysen bzw. Evaluationen für die Fachverantwortlichen sollten daher Rückschlüsse erlauben, ob sich die Maßnahmen durch fachliche Qualität, hohe Akzeptanz, breite oder gezielte Nutzung sowie Bedarfsgerechtigkeit für das Unternehmen rechnen. Sollte dies nicht oder nur eingeschränkt der Fall sein, stellt ein Stärken-Schwächen-Profil eine wichtige Entscheidungshilfe dar. Die Fachverantwortlichen können die Maßnahmen auf diese Weise auf Grundlage einer systematischen Analyse optimieren.

Da Personalabteilungen in der Regel als Cost Center geführt werden, ist für den Adressatenkreis auch die Messung und Bewertung des Ressourcenverbrauchs durch Personalmaßnahmen bedeutsam. Eine ökonomische Evaluation sollte daher Informationen über die Kostenstruktur (Art und Umfang der Kostenarten oder Kosten pro Kostenträger) und das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer Personalmaßnahme liefern.

Die operativen Führungskräfte als Zielgruppe

Der zweite Adressatenkreis sind die operativen Führungskräfte im Unternehmen. Hierzu zählen zum Beispiel Meister, Teamleiter oder Abteilungsleiter. Sie verantworten, dass Personalmaßnahmen zu den benötigten Qualifikationen, aber auch zur erforderlichen Arbeitseinstellung

und -motivation bei den Beschäftigten führt. Darüber hinaus wirken sie auf eine gute Zusammenarbeit sowie zielführende Arbeitsbedingungen hin. Eine Wirtschaftlichkeitsbewertung sollte den operativen Führungskräften daher Informationen an die Hand geben, die ihnen das Auswählen, Gestalten und Bewerten von solchen Personalmaßnahmen ermöglichen, die die Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter betreffen. Das Ziel einer ökonomischen Evaluation aus Sicht der Adressatengruppe besteht darin, die Wirkung von Personalmaßnahmen auf die Kompetenz, das Verhalten und die Leistungen der Mitarbeiter aufzuzeigen. Außerdem gilt es, die Wirtschaftlichkeit der Investitionen in Bezug zu den genannten Kriterien darstellen zu können.

Die Führungskräfte der Führungskräfte als Zielgruppe

Der dritte Adressatenkreis sind jene Führungskräfte, die größere Bereiche verantworten. Zu ihnen zählen beispielsweise Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter oder Spartenleiter. Im Gegensatz zu den operativen Führungskräften führen sie nicht Mitarbeiter, sondern Führungskräfte. Sie können die Leistungsfähigkeit ihres Organisationsbereiches weniger durch direkte und persönliche Mitarbeiterführung sicherstellen, sondern eher durch strukturelle Maßnahmen, Zielvereinbarungen und ein Controlling mit Kennzahlen. Personalmaßnahmen müssen aus Sicht dieser Gruppe dafür Sorge tragen, dass die Leistungssysteme und Geschäftsprozesse in ihrem Bereich funktionieren.

Wer Strukturen und Prozesse verantwortet und steuert, hat zwangsläufig einen anderen Informationsbedarf als beispielsweise eine operative Führungskraft. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Personelle Maßnahmen werden von dieser Gruppe im engen Verbund mit übergreifenden Zielstellungen geplant und umgesetzt. Der Nutzwert einer ökonomischen Evaluation liegt bei dieser Gruppe vor

allem darin, die Wirkung von Personalmaßnahmen auf Qualität und Effizienz des Leistungssystems sowie der Leistungsprozesse aufzuzeigen. Deren Wirksamkeit sollte sich im Idealfall ergänzen. Eine ökonomische Evaluation ist daher von Nutzen, wenn sie die Zusammenhänge zwischen personellen Faktoren (z. B. Qualifikationen der Mitarbeiter) und strukturellen Faktoren (z. B. Verantwortlichkeiten) aufgreifen und veranschaulichen kann.

Das Top-Management als Zielgruppe

Der vierte Adressatenkreis ist das Top-Management des Unternehmens, also die Vorstände und die Geschäftsführung. Sie sind besonders wichtige Adressaten von Evaluationsergebnissen, da sie den Personalbereich oft eher als Verwaltungseinheit und Kostenstelle betrachten. Maßnahmen in den Bereichen Human Factors, Human Resources und Training sind in den Augen eines Top-Managers nur selten nachvollziehbar lohnende Investitionen. Eine professionelle ökonomische Evaluation hat die Chance, dieses Denken zu verändern und Unterstützung für attraktive Investitionen zu erhalten.

Die Geschäftsführung verantwortet die Überlebensfähigkeit des Unternehmens und das Erreichen der strategischen Unternehmensziele. Das Ziel einer Wirtschaftlichkeitsbewertung aus der Sicht des Top-Managements ist daher, die strategischen Handlungsfelder im Personalmanagement wirtschaftlich einschätzen zu können. Neben den Personalkosten gilt es hier vor allem, den Zusammenhang zwischen personellen Investitionen und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in den Blick zu bekommen. Letztere wird häufig in Form strategischer Kennzahlen aufgegriffen werden. In der ökonomischen Evaluation sind diese für das Top-Management von herausgehobener Bedeutung.

4 Faktor 2: Alles zu seiner Zeit

Vom richtigen Zeitpunkt einer Wirtschaftlichkeitsbewertung

Peter Becker hat nun eine bessere Vorstellung davon, welche Informationen aus einer Wirtschaftlichkeitsberechnung die jeweiligen Verantwortlichen im Unternehmen benötigen. Der Anreiz ist da, umgehend einen Auftrag für eine ökonomische Evaluation samt zielgruppengerechter Aufbereitung der Ergebnisse zu erteilen. Sein Bauchgefühl hält den Unternehmer zurück: »Verspricht der jetzige Zeitpunkt auch wirklich die aussagekräftigsten Ergebnisse oder lohnt es, noch abzuwarten?«

Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung kann zu drei Zeitpunkten sinnvoll sein: die Bewertung vor der Entscheidung für eine Maßnahme (prognostische Evaluation), die Bewertung während der Anwendungszeit, um die Maßnahme fortlaufend zu optimieren und ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen (begleitende Evaluation) sowie die nachträgliche Kosten-Nutzen-Bewertung zum Zweck der Dokumentation (dokumentierende Evaluation).

1. Prognostische Evaluation

Zielsetzung der prognostischen Evaluation ist es, Entscheidungen für eine oder mehrere Personalmaßnahmen abzusichern. Hier bietet die Wirtschaftlichkeitsbewertung den größten Nutzen. Sie leitet eine Klärung der Ziele und der Entscheidungskriterien ein und unterstützt einen rationalen Entscheidungsprozess. Die prognostische Evaluation kann in besonderem Maße dazu beitragen, dass personelle Investitionen nicht bloß unter Kostengesichtspunkten getroffen werden. Stattdessen rückt sie vor allem den Nutzen der Personalmaßnahme in den Vordergrund. Unwirtschaftliche Maßnahmen können so vermieden werden. Ein weiterer Vorteil: Strategisch wichtige und Nutzen stiftende

Zukunftsinvestitionen sind eher durchsetzbar – selbst dann, wenn das aktuelle Budget strapaziert ist.

Die besondere Herausforderung in der prognostischen Evaluation liegt darin, dass die Wirtschaftlichkeitsdaten geschätzt werden müssen. Dies kann beispielsweise durch Machbarkeitsstudien, den Erfahrungsschatz anderer Anwender (Benchmarks), das Heranziehen empirisch-wissenschaftlicher Quellen oder durch Szenariotechniken erfolgen.

2. Begleitende Evaluation

In der begleitenden Evaluation werden die Wirtschaftlichkeitsdaten während der Anwendung erhoben. Diese Form der Bewertung ist weit verbreitet, insbesondere bei Personalprogrammen, die über mehrere Jahre laufen. Die Ergebnisse können für die Optimierung des Programms oder für eine interne und externe Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Mitunter ist der Wirtschaftlichkeitsnachweis bei einer laufenden Maßnahme auch deshalb erforderlich, um die weiteren Investitionen in das Programm zu rechtfertigen.

3. Dokumentierende Evaluation

Eine Wirtschaftlichkeitsbewertung kann auch nach Ablauf einer Personalmaßnahme nützlich sein. Gerade im Personalbereich ist die Dokumentation von Kosten-Nutzen-Effekten in der Praxis jedoch immer noch selten. Verspielt wird damit die Chance, *best practices* an andere Anwender innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation weiterzugeben.

5 Faktor 3: Gute Personalarbeit

Was sind eigentlich unsere Erfolgskriterien?

Eine wirtschaftliche Analyse von Personalmaßnahmen erfordert klare Kriterien, wann eine Personalmaßnahme aus Sicht des Unternehmens als erfolgreich bewertet wird. Diese müssen im Unternehmen selbst definiert werden. Letztlich gibt es hier drei Arten von Kriterien:

- Kosten der Maßnahmen: Personalkosten, Materialkosten, Gebühren etc.
- monetäre Nutzeneffekte der Maßnahmen: Steigerung von Umsatzerlösen, Erträgen oder Kosteneinsparungen
- nicht-monetäre Nutzeneffekte der Maßnahmen: schwer bezifferbare Verbesserungen in der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen, der Kundenzufriedenheit oder des Unternehmensimages

Welche Kriterien in einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung maßgeblich sind, hängt von der Art der Maßnahme selbst, unternehmensspezifischen Gegebenheiten und dem Adressatenkreis der Evaluation ab. Im Folgenden werden typische Kosten-Nutzen-Kriterien und Verfahren vorgestellt, die sich an die vier dargestellten Adressatengruppen richten:

1. Die Berechnung der **Effizienz** einer Maßnahme. Diese richtet sich vor allem an die Fachverantwortlichen.
2. Der Beitrag von Personalmaßnahmen zur **Leistungsoptimierung** einzelner Gruppen von Beschäftigten. Diese richtet sich in erster Linie an die operativen Führungskräfte.
3. Der Beitrag von Personalmaßnahmen zur **Optimierung einzelner Geschäftsprozesse** im Unternehmen. Dies richtet sich in der Regel an die Bereichsverantwortlichen.
4. Der Beitrag von Personalmaßnahmen zur **Strategieumsetzung**. Hier ist die Geschäftsleitung der Hauptadressat.
5. Der Beitrag der Personalmaßnahmen zur Steigerung des im Unternehmen vorhandenen **Humankapitals**. Diese Information richtet sich an die Personalleitung und die Geschäftsführung.

Die mittels Evaluation zu klärenden Fragen hat Peter Becker bereits formuliert, die Zielgruppen und deren Informationsbedürfnisse sind identifiziert und auch bei der Wahl des Zeitpunktes verfügt der Unternehmer nun über wichtige Entscheidungshilfen. Reicht das schon für eine erfolgreiche Wirtschaftlichkeitsberechnung? Müssen vorab nicht noch Erfolgskriterien definiert und gewichtet werden?

Das Humankapital als wirtschaftliche Erfolgsgröße

Mit dem Begriff des Humankapitals ist das Verständnis verbunden, dass die Mitarbeiterschaft ein wesentliches, wenn nicht gar entscheidendes Unternehmensmerkmal ist, das es gleichermaßen zu aktivieren, zu pflegen, zu entwickeln und zu binden gilt. Es steht einem Unternehmen im Gegensatz zu technischen Einrichtungen nicht dauerhaft und unmittelbar zur Verfügung. Vielmehr muss es durch Personalmaßnahmen, die den Arbeitsplatz attraktiv gestalten und die Leistung fördern, immer wieder aufgebaut und erhalten werden.

Dies betrifft sowohl das Gewinnen neuer Mitarbeiter, das Wecken von Engagement oder das erfolgreiche Einschwören auf die Unternehmensziele. Die Beschäftigten selbst und nicht der Unternehmer bestimmen letztendlich, wie viele ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten sie in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen im Unternehmen und am Arbeitsmarkt in den Arbeitsprozess einbringen. Das Humankapital des Unternehmens lässt sich daher beschreiben als das Wissen, die Fähigkeiten und die Einstellungen, die Mitarbeiter ihrem Unternehmen zur Verfügung stellen und die für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutsam sind.



Peter Becker wähnt sich kurz vor dem Ziel. Er ist nun in der Lage, seinen Mitarbeitern einen konkreten, klar umrissenen Auftrag für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung zur Personalarbeit seines Unternehmens zu erteilen. Bei der Bewertung der Resultate wird ihm das Wissen um die wichtigsten Erfolgskriterien helfen. Eigentlich könnte er nun seine Fachleute zur Tat schreiten lassen. Zur Interpretation der späteren Ergebnisse ist ihm jedoch wichtig, einige Verfahren und Berechnungsmethoden zumindest in ihren Grundzügen zu beherrschen.

6 Faktor 4: »... und wie messe ich das?«

Verfahren und Berechnungsmethoden im Überblick

Die für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung empfohlenen Verfahren richten sich nach den dargestellten Kriterien. Die einfachste Form der Analyse ist die reine Kostenrechnung für eine Personalmaßnahme. Anders als bei den anderen Verfahren bleibt bei ihr der Nutzenaspekt ausgeblendet.

In den folgenden Abschnitten finden Sie Beispiele zu den fünf Anwendungsfeldern aus der rechts stehenden Abbildung, beginnend mit einem Beispiel für die Kostenrechnung. Ausführliche Beschreibungen und Beispiele finden Sie in der Literatur, die in den weiterführenden Hinweisen auf Seite 28 dieser Broschüre genannt ist.

Kriterien der Wirtschaftlichkeitsbewertung	
Humankapitalsteigerung (siehe Beispiel 5) Kompetenzvorteile im Unternehmen Engagement der Mitarbeiter Bindung der Mitarbeiter Attraktivität des Unternehmens	← Mitarbeiterbefragungen Kompetenz-Audits Marktanalysen
Strategieumsetzung (siehe Beispiel 4) Deckungsbeiträge Personalkosten Kundenzufriedenheit	← Kennzahlensysteme
Optimierung der Geschäftsprozesse (siehe Beispiel 3) Prozesskosten Durchlaufzeiten Prozessqualität Produktivität	← Prozesskostenrechnung Qualitätsmanagement der Prozesse
Leistungsoptimierung (siehe Beispiel 2) Kompetenzen der Zielgruppe Verhalten der Zielgruppe Leistung der Zielgruppe	← Anforderungsanalyse Leistungsbeurteilung
Effizienz der Maßnahme (siehe Beispiel 1) Kosten pro Nutzeneinheit	← Kostenrechnung

Beispiel 1: Kostenrechnung

Welche Maßnahme verursacht die wenigsten Kosten bei gleicher Wirkung?

In Zeiten knapper Budgets wird vor allem die Effizienz der Personalarbeit immer stärker beachtet und gefordert. Der Nachweis der Effizienz der Personalmaßnahmen ist einerseits eine Frage der Kosten und andererseits eine Frage der Wirkung. Oft gibt es in der Praxis verschiedene Methoden für die Besetzung von Führungspositionen (Interview versus Assessment Center) oder mehrere Methoden der Qualifizierung im Hinblick auf ein definiertes Lernziel (Klassenunterricht versus E-Learning). Hier stellt sich dann die Frage, mit welcher Methode das Ziel unter möglichst geringem Aufwand oder Ressourcenverbrauch erreicht werden kann. Daten aus der Kostenrechnung des Unternehmens helfen dabei, den Ressourcenverbrauch so exakt wie möglich zu erfassen. Wichtige Kostenarten für die Berechnung der Kosten einer Personalmaßnahme sind:

- Personalkosten des Fachpersonals (Vollkosten wie Vergütung, Weiterbildungskosten etc.)
- Personalkosten der weiteren beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter
- Honorare für eigene oder fremde Referenten
- Gebühren für Veranstaltungen
- Reisespesen
- Raumkosten (Miete, Nebenkosten)
- Abschreibungen für Anlagen (Gebäude, Technikausstattung)
- sonstige Kosten (Literatur, Telefon, Büromaterial)

Eine systematische Zurechnung dieser Kostenarten auf eine Personalmaßnahme ist über die klassische Betriebsabrechnung in Form der Kostenstellenrechnung oder der Kostenträgerrechnung möglich. Hierbei werden variable Kosten wie zum Beispiel Honorare für Referenten direkt

zugerechnet, während Gemeinkosten wie etwa die Raummiete über einen Kostenschlüssel verrechnet und prozentual zugeschlagen werden. Aus den variablen Kosten und den prozentual zugeschlagenen Gemeinkosten ergeben sich die Selbstkosten pro Einheit, beispielsweise pro Trainingstag.

Um die Effizienz verschiedener Methoden zu vergleichen, müssen die Selbstkosten pro Erfolgsgröße ermittelt werden. Eine Erfolgsgröße beim Auswahlverfahren ist beispielsweise die erfolgreiche Einstellung eines neuen Mitarbeiters. Die Effizienz ergibt sich dabei durch die Selbstkosten pro erfolgreiche Neueinstellung. Wenn zum Beispiel beim Assessment Center die Anzahl erfolgreicher Neueinstellungen höher liegt als bei einem traditionellen Einstellungsgespräch, spiegelt sich dies in den Selbstkosten wider.

Im Trainingsbereich kann hingegen das Erreichen bestimmter Lernziele als Erfolgsgröße definiert werden. Wenn hier bekannt ist, dass in der Einzelunterweisung das Lernziel nach drei Stunden erreichbar ist, während im Gruppentraining dafür ein Tag benötigt wird, müssen die Selbstkosten pro Erfolgsgröße entsprechend dieses Verhältnisses berechnet werden.

Beispielrechnung für einen Kostenvergleich

Eine Akademie möchte ihr Lernprogramm verstärkt mit E-Learning-Modulen ergänzen. Mit Instrumenten der Wirtschaftlichkeitsbewertung soll geprüft werden, ob bestimmte Module kosteneffizienter sind als der bisher praktizierte Klassenunterricht. Dazu werden die Kosten beider Methoden für ein spezifisches Lernthema miteinander verglichen. Unterstellt wird dabei, dass die Wirkungen beider Alternativen in etwa gleich groß sind.

Die Kosten des E-Learning-Moduls berechnen sich wie folgt:

Entwicklungskosten	10.000 €
jährl. Kosten für die Programmpflege	500 €
Kosten für das Einweisen des Fachpersonals	2.000 €

Die Kosten für das Vermitteln des gleichen Lernstoffs im Klassenunterricht betragen:

jährl. Referentenkosten	3.000 €
jährl. Kosten für die Überarbeitung der Unterrichtsmaterialien	1.000 €

Der Planungszeitraum beträgt fünf Jahre. Daher werden die einmaligen Entwicklungs- und Einweisungskosten des E-Learning-Moduls auf fünf Jahre verteilt und betragen so 2.400 € pro Jahr. Somit ergeben sich für das Modul jährlich kalkulatorische Selbstkosten von 2.900 Euro. Die jährlichen Selbstkosten des Klassenunterrichts betragen demgegenüber 4.000 €. Bei variablem Planungszeitraum kann zusätzlich auch der Zeitpunkt berechnet werden, ab dem das E-Learning-Modul wirtschaftlich vorteilhaft ist. Dieser *Break-even-Point* wäre beim gewählten Beispiel im vierten Anwendungsjahr erreicht.

Beispiel 2: Nutzenberechnung Welchen Wert haben erzielte Verhaltensänderungen für das Unternehmen?

Neben den Kosten geht es in der Wirtschaftlichkeitsbewertung vor allem um das Quantifizieren des Nutzens einer Personalmaßnahme. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine Methode basiert auf der Bestimmung des Geldwertes der erzielten Verhaltens- und Leistungsänderung. Die Evaluation orientiert sich hierbei am Anforderungsprofil der Zielgruppe, die von den Personalmaßnahmen profitiert. Konkret stehen dabei die sogenannten erfolgskritischen Tätigkeiten im Vordergrund.

Idealtypischerweise wird folgendes Vorgehen gewählt:

1. Die erfolgskritischen Tätigkeiten werden zunächst durch eine Anforderungsanalyse ermittelt.
2. Die Tätigkeiten werden nach der Wichtigkeit und/oder dem zeitlichen Umfang gewichtet.
3. Der monetäre Wert jeder Tätigkeit wird dann geschätzt, etwa indem man das durchschnittliche Jahresgehalt der Zielgruppe als Multiplikator verwendet. Der so berechnete monetäre Tätigkeitswert wird als konservative Schätzung des tatsächlichen Wertes eingestuft, da die Wertschöpfung der Zielgruppe in der Regel für das Unternehmen höher ist als die Vergütung.
4. Der Effekt der Maßnahme auf die Tätigkeitsausübung wird durch eine Leistungsbeurteilung in allen Tätigkeitskategorien, zum Beispiel durch eine Vorgesetztenbeurteilung erfasst. Diese Bewertung wird dann mit den monetären Werten pro Tätigkeit multipliziert. Die Addition aller Werte entspricht der Gesamtleistung in Geldeinheiten. Vorgeschlagen wird hier die Verwendung einer Skala, bei der minimale Leistungen mit 0, maximale Leistungen mit 200 und durchschnittliche Leistungen mit 100 beurteilt werden. Dies entspricht

der Annahme, dass der beste Mitarbeiter etwa doppelt so viel Leistung in Geldeinheiten erwirtschaftet als ein durchschnittlicher Mitarbeiter. Vereinfachend und mit Einbußen in der Genauigkeit kann anstatt der differenzierten Tätigkeitsbewertung auch eine Schätzung der Gesamtleistung (Menge, Güte) zugrunde gelegt werden.

5. Um den Nutzenzuwachs zu berechnen, müssen anschließend die gesamten Kosten für die Maßnahme addiert und von dem Nutzenwert abgezogen werden.
6. Schließlich gilt es, Nutzenwerte und Kosten auf den gesamten Wirkungszeitraum der Maßnahme zu beziehen. Kosten müssen entsprechend zeitlich abgegrenzt werden. Die Nutzenwerte sind mit dem entsprechenden Zeitfaktor zu multiplizieren.

Um zu ermitteln, welcher Nutzenzuwachs auf eine Personalmaßnahme zurückzuführen ist, sollte eine Vorher-Nachher-Messung und/oder der Vergleich mit einer Kontrollgruppe erfolgen.

Beispiel für eine Nutzenberechnung

Mit gutem Erfolg wurde die Methode der globalen Leistungseinschätzung in der Wirtschaftlichkeitsbewertung eines Kriseninterventionsprogramms für Fluglotsen praktiziert. Das Programm unterstützt die Lotsen beim Bewältigen von Stressreaktionen nach kritischen Ereignissen am Arbeitsplatz. Dazu zählt insbesondere jede Art der Unterschreitung von Sicherheitsabständen zwischen Flugzeugen. Ein solcher Vorfall ist in der Regel für den Flugverkehr nicht unmittelbar gefährdend. Für den verantwortlichen Fluglotsen stellt das Ereignis hingegen häufig eine persönlich belastende Situation dar. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass der betroffene Lotse seine Professionalität als gefährdet erlebt.

In dem erwähnten Kriseninterventionsprogramm sind ausgewählte Lotsen darin qualifiziert worden, ihre Kollegen nach einem derartigen Vorfall durch Nachbereitungsgespräche zu unterstützen. Das Programm wurde von den Fluglotsen überaus positiv aufgenommen und in nahezu allen Fällen genutzt. Doch hat sich die Investition in die skizzierten Maßnahmen auch für das Unternehmen gelohnt?

Die Globalbewertung der Leistung erfolgte anhand einer Leistungskurve, die von den betroffenen Fluglotsen nach kritischen Ereignissen für sechs Wochen aufgezeichnet wurde. Die Kurve ergab, dass in der ersten Woche nach dem Ereignis ein deutlicher Einbruch der eigenen Leistungsfähigkeit erlebt wurde, der sich innerhalb von weiteren 14 Tagen weitestgehend wieder normalisierte.

Der Nutzenzuwachs durch die Maßnahme wurde durch die Lotsen selbst geschätzt. Sie schrieben 36 Prozent ihrer Erholung der systematischen Unterstüt-

zung durch die im Kriseninterventionsprogramm geschulten kollegialen Berater zu. Diese Erholung über das normale Maß hinaus kann als durch die Maßnahme gewonnene Leistungszeit verstanden werden. Die gewonnene Leistungszeit pro Vorfall entsprach im betrachteten Zeitraum von sechs Wochen ca. 30 Stunden.

Der ökonomische Wert dieser 30 Stunden wurde mit Hilfe der Vollkosten pro Fluglotsenstunde (ca. 100 €) ermittelt. Diese Schätzung ergab einen ökonomischen Nutzenwert des Kriseninterventionsprogramms von etwa 3.000 € pro Vorfall. Durch das Summieren der Vorfälle sowie das Verrechnen mit den Gesamtkosten des Programms im Betrachtungszeitraum konnte ein deutlicher Nutzenzuwachs für das Unternehmen nachgewiesen werden.

Beispiel 3: Prozesskostenberechnung Wie schlagen sich personelle Maßnahmen in Prozesskosten und Prozessqualität nieder?

In vielen Fällen sind individuelle Leistungen in Unternehmen in übergeordnete Leistungsprozesse eingebunden. Solche Leistungsprozesse umfassen »einen Satz von in Wechselbeziehung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt« (Prozessdefinition nach DIN EN ISO 9000). Leistungsprozesse gibt es in der Produktion, aber auch in Forschung und Entwicklung, der Verwaltung, der Führung, im Vertrieb oder im Controlling. Je standardisierter Tätigkeiten organisiert sind, desto höher ist der Formalisierungsgrad.

Leistungsprozesse werden durch Ablaufdiagramme erfasst, visualisiert und durch Kennzahlen bewertet. Solche Kennzahlen beziehen sich auf die Kosten, die Produktivität sowie die Qualität der Durchführung und der Ergebnisse. Personalmaßnahmen können daran gemessen werden, inwieweit sie helfen, die Effizienz oder Produktivität von Leistungsprozessen zu erhöhen und die Ergebnisqualität (weniger Ausschuss, bessere Produkteigenschaften) zu verbessern. Dies sind insofern bedeutende Wirtschaftlichkeitsmaßstäbe aus Unternehmenssicht, da sie im engen Zusammenhang mit dessen Wettbewerbsfähigkeit stehen.

Die Effizienz von Personalmaßnahmen wird hier über die Prozesskosten ermittelt. Zu den Prozesskosten zählen zum einen leistungsproportionale Kosten, also Kosten, die in Abhängigkeit von der Zeit und Häufigkeit der Durchführung anfallen (Personalkosten, Materialkosten etc.). Zum anderen sind auch fixe Kosten zu berücksichtigen, die einmalig anfallen und auf den Prozess umgerechnet werden müssen (z. B. Lizenzen, Abschreibungen, Raumkosten).

Die leistungsproportionalen Kosten ergeben sich unter anderem aus dem variablen Kostentreiber, etwa der Anzahl von erstellten Leistungen pro Zeitraum sowie der Zeitdauer pro Bearbeitungszeitraum. Vor diesem Hintergrund können Personalmaßnahmen die Prozesskosten vor allem dann senken, wenn einzelne Tätigkeiten schneller durchgeführt werden. Auslöser hierfür können beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen sein. In der Prozesskostenrechnung kann dann der Einfluss dieser Prozessverbesserung auf die gesamten proportionalen Kosten des Leistungsprozesses kalkuliert werden.

Personalmaßnahmen können auch zu einer fehlerfreien Tätigkeitsausführung beitragen und damit den Umfang von Ausschuss oder Nacharbeit in Leistungsprozessen reduzieren. Dieser Beitrag zur Kostensenkung lässt sich ebenfalls einkalkulieren, wenn die Mehrkosten von Ausschuss oder Nacharbeit bekannt sind. In vielen Fertigungsbetrieben wird dies im Rahmen des Controllings kontinuierlich ermittelt.

Zusätzlich kann eine verbesserte Prozessqualität zu anderen Nutzenwerten führen. Diese lassen sich allerdings nicht oder nur schwer in Geldeinheiten ausdrücken. Sie liegen beispielsweise in schnellerer Lieferung, höherer Produktqualität, flexiblerer Anpassung der Produktmerkmale an Kundenanforderungen oder dem Gewinnen neuer Kunden durch schnelle Innovationsprozesse. Selbstverständlich sind auch diese Qualitätsverbesserungen wichtige, wirtschaftlich relevante Messgrößen von Personalmaßnahmen.

Anwendungsbeispiel

Die Wirtschaftlichkeitsbewertung anhand von Prozessmerkmalen konnte auch in der ökonomischen Evaluation des oben beschriebenen Kriseninterventionsprogramms bei Fluglotsen eingesetzt werden. Die hier relevanten Prozessmerkmale waren die Flugsicherheit, die Pünktlichkeit der Maschinen als Ergebnis einer flüssigen Verkehrsabwicklung sowie die Produktivität der Lotsentätigkeit. Alle drei Merkmale wurden durch die Fluglotsen nach einem kritischen Ereignis selbst eingeschätzt.

Es zeigte sich, dass ein kritisches Ereignis und die erlebte Leistungsbeeinträchtigung danach in keinem Fall Auswirkungen auf die Sicherheit des Flugverkehrs hatten. Die Flüssigkeit der Verkehrsabwicklung und die Produktivität konnten jedoch durch die systematische Unterstützung der im Kriseninterventionsprogramm geschulten kollegialen Berater sofort nach dem Ereignis wieder stabilisiert werden.

Ohne diese Betreuung kompensierten manche Fluglotsen ihre Beeinträchtigungen zeitweilig durch so genannte ›Steuerungsmaßnahmen‹. Sie führten jedoch dazu, dass die Fluglotsen in ihrem Flugsektor etwas weniger Flugzeuge abwickeln konnten als bei normaler Leistungsfähigkeit. Selbst wenn der Produktivitäts-

verlust faktisch nur gering war, zeigte die Wirtschaftlichkeitsprüfung, dass die Leistungseinbuße ökonomisch durchaus folgenreich war.

So erhält die Flugsicherung für gesicherte Flugstunden oder Flugminuten ein vereinbartes Entgelt von den Fluggesellschaften. Die angegebene Veränderung der Kapazität im betroffenen Sektor wurde mit diesem Entgeltfaktor multipliziert. So konnte der Nutzenzuwachs durch Einsatz der Krisenintervention genau berechnet werden. Das Ergebnis sprach für das neue Programm: Die durch die Betreuung gewonnene Stabilisierung der Produktivität überstieg die Kosten bei Weitem.

Beispiel 4: Kennzahlenberechnung

Wie wirken sich Personalmaßnahmen auf strategische Unternehmenskennzahlen aus?

Erfolgreiche Personalpolitik orientiert sich an der Unternehmensstrategie. Diese bestimmt den langfristigen Kurs eines Unternehmens: Welche Märkte sollen mit welchen Produkten und Dienstleistungen bedient werden? Wie will sich ein Unternehmen in seinen Märkten von anderen abheben? Welche personellen Ressourcen werden dafür benötigt? Wo soll oder muss entsprechend auch im personellen Bereich in die Zukunft investiert werden? Wo muss das Unternehmen personell besser aufgestellt sein? Welche personellen Stärken sind zu bewahren?

Die mit diesen Fragen verbundenen strategischen Fragen werden heute in vielen Unternehmen durch Kennzahlen abgebildet. Die Wirksamkeit der Maßnahmen in den strategischen Handlungsfeldern, ob im Bereich Personal, Forschung, Vertrieb oder Marketing, wird über ein kennzahlenorientiertes Monitoring oder Controlling permanent erfasst. Ein prominentes Kennzahlensystem ist die **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton, 1997). Hier werden neben den klassischen finanziellen Kennzahlen auch die Kundenperspektive (Image, Zufriedenheit, Marktanteil), die interne Prozessperspektive (Produktion, Vertrieb) und die Entwicklungsperspektive (Personal, Innovation) in Form von Kennzahlen erfasst. Eine Erweiterung der Balanced Scorecard ist die **Strategy Map** (Kaplan & Norton, 2004). Bei dieser werden auch die Wirkungszusammenhänge zwischen den Kennzahlen dargestellt und überprüft.

Auch für die Wirtschaftlichkeitsbewertung von Personalmaßnahmen ist die Strategy Map ein wirkungsvolles Instrumentarium. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie dazu genutzt wird, den Zusammenhang von personellen Merkmalen (Qualifikation, Einstellungen, Motivation,

Verhalten, Leistung), Prozessmerkmalen (Prozesseffizienz, Prozessqualität) und wettbewerbsrelevanten, strategischen Merkmalen auf Unternehmensebene (Auslieferqualität, Deckungsspannen für die Preiskalkulation, Anzahl von Produktinnovationen) anhand von Kennzahlen aufzugreifen und zu verdeutlichen. In der Wirtschaftlichkeitsbewertung können nicht nur Kosten-Nutzen-Kalkulationen vorgenommen, sondern auch Wirkungspfade in Bezug auf die Personalmaßnahme aufgezeigt werden.

Anwendungsbeispiel

Ein mittelständisches Industrieunternehmen will seine Personalentwicklungsmaßnahmen strategisch steuern. Dazu soll ein Kennzahlensystem in Form einer Strategy Map mit vier Ebenen bzw. Perspektiven erstellt werden.

- **Ebene 1** soll Kennzahlen zum Bereich der Personalentwicklung enthalten. Dazu gehören beispielsweise die Qualifikation der Mitarbeiter in der Personalentwicklung und die Qualität und Standardisierung der Planungsprozesse in der Personalentwicklung.
- **Ebene 2** soll Kennzahlen zu den Personalentwicklungsmaßnahmen enthalten. Dazu gehören die Kosten der Maßnahmen, die erreichten Zielgruppen oder der Grad an Systematisierung und Standardisierung der einzelnen Instrumente.
- **Ebene 3** soll Kennzahlen zur Wirkung der Personalentwicklungsmaßnahmen enthalten. Dazu gehören die Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen, die Leistung der Beschäftigten oder der Krankenstand.
- **Ebene 4** soll strategische, finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen aus dem Geschäftsbetrieb enthalten. Dazu gehören die Personalkosten, ausgewählte Produktivitätskennzahlen oder auch ausgewählte Qualitätskennzahlen, die in engem Zusammenhang mit der Leistung der Mitarbeiter gesehen werden.

Das Kennzahlensystem soll innerhalb von zwei Jahren aufgebaut werden. Zunächst ist eine Basiserhebung geplant. Diese dient dazu, alle relevanten und verfügbaren objektiven Daten aus dem Controlling für die Ebene 4 zusammenzustellen. Die Ebene 3 soll durch

eine umfassende Mitarbeiterbefragung und eine Leistungsbeurteilung abgedeckt werden. Die Ebenen 1 und 2 werden im Rahmen von Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften der Personalentwicklung erfasst. Die objektiven und subjektiven Daten aus dieser Basiserhebung werden zum Zweck der Ist-Analyse, für die Optimierung der Erhebungsinstrumente sowie für die Kennzahlenbildung statistisch ausgewertet. Zusammenhänge zwischen den Ebenen 3 und 4 werden für jede Kostenstelle im Unternehmen analysiert.

Die Ergebnisse werden sowohl für einen ersten Entwurf der Strategy Map als auch für die Klärung der personalentwicklerischen Handlungsfelder für das kommende Jahr genutzt. Für jede geplante Personalmaßnahme werden dann Erfolgsgrößen aus dem Kennzahlensystem heraus definiert, die im Folgejahr durch Evaluationsmaßnahmen überprüft werden. Diese zweite Evaluation im Folgejahr dient außerdem zur Feinjustierung des Kennzahlensystems.

Beispiel 5: Humankapitalberechnung Wie kostbar sind die Mitarbeiter?

Ob in Form von Experten-Know-how, Engagement oder Begeisterungsfähigkeit – für die Personalarbeit ist das Humankapital die langfristige Gestaltungsgröße. Zugleich ist es eine wichtige Zielgröße für die Wirtschaftlichkeitsbewertung von Personalmaßnahmen. Doch wie misst man Humankapital?

Ein praxistaugliches Verfahren liegt im Erfassen des Humankapitals durch Indikatoren und Kennzahlen. Zunächst sollte hierzu definiert werden, welche Faktoren das Humankapital des Unternehmens beschreiben. Zu unterscheiden sind:

1. **Kompetenzen**
Hier stehen die für die aktuelle Leistungsfähigkeit notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter im Vordergrund.
2. **Potenziale**
Hierbei geht es um grundlegende Fähigkeiten der Mitarbeiter, die für die zukünftige Leistungsfähigkeit notwendig sind.
3. **Engagement**
Im Mittelpunkt steht die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Leistungsfähigkeit voll in das Unternehmen einzubringen.
4. **Gesundheit**
Hier geht es um die Fitness und Belastbarkeit der Mitarbeiter.
5. **Bindung**
Im Mittelpunkt steht die Bereitschaft der Leistungsträger, sich dauerhaft im Unternehmen zu engagieren.

6. Kooperation

Betont wird hierbei die Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen.

7. Führung

Hierbei geht es um die Qualität der Führung.

8. Kultur

Im Mittelpunkt stehen die im Unternehmen gelebten Werte und impliziten Verhaltensregeln.

Das Humankapital ist in diesen acht Faktoren durch beobachtbare Merkmale (Indikatoren) unternehmensspezifisch zu definieren. Die Indikatoren haben zu Messverfahren beigetragen, mit denen das Humankapital regelmäßig erfasst werden kann. Solche Verfahren zur Messung von Indikatoren des Humankapitals sind beispielsweise Mitarbeiterbeurteilungen, Methoden der Potenzialanalyse wie z. B. Assessment Center oder Tiefeninterviews, Mitarbeiterbefragungen und Management-Audits.

Die Ausprägung der acht Faktoren wird durch Kennzahlen ausgedrückt. Diese Kennzahlen können sowohl unternehmensweit als auch für Bereiche und Abteilungen gebildet werden. Mit dem Indikatorenmodell lassen sich gleichermaßen Humankapitalprofile (Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen in den Faktoren) als auch Humankapitalportfolios (Konstellation von Ausprägungen mehrerer Faktoren) bilden. Profile und Portfolios sind besonders im Querschnitt (Vergleich der Unternehmensbereiche) und im Längsschnitt (Vergleich über mehrere Jahre) wichtige Maßstäbe für die Planung und Bewertung von Personalmaßnahmen.

Anwendungsbeispiel

Ein mittelständisches Software-Unternehmen sieht sich vor die Aufgabe gestellt, Leistungsträger verstärkt an das Unternehmen zu binden. In einem engen Markt an qualifizierten Fachkräften müssen neue, erfahrene Mitarbeiter für die Produktentwicklung und die Kundenberatung gewonnen werden, um den Wachstumskurs personell abzusichern. Die Unternehmensleitung hat sich zum Ziel gesetzt, in vier Jahren ein Humankapitalmonitoring aufzubauen, das Informationen über vorhandene Kompetenzen, besondere Potenziale, das Engagement und die Mitarbeiterbindung generiert. Dies soll solide und nachhaltige Personalpolitik und Humankapitalmanagement ermöglichen. Zugleich soll das Humankapitalmanagement das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber ausweisen. In vier aufeinander folgenden Jahren werden folgende Instrumente eingeführt:

- ein 360-Grad-Beurteilungsverfahren für Führungskräfte, in dem jede Führungskraft von allen Personen um sie herum beurteilt wird (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzter, evtl. Kunden), bildlich gesprochen ein voller (360 Grad) Kreis
- eine 270-Grad-Beurteilung für Mitarbeiter, in der Kollegen und Führungskräfte zur Leistung der Mitarbeiter befragt werden. Da diese keine Zuarbeiter haben, umfasst der Kreis der Bewertenden nur 270 Grad.
- eine Mitarbeiterbefragung zur Erfassung von Engagement und Mitarbeiterbindung
- ein Potenzialeinschätzungsverfahren für Leistungsträger

Die Daten werden in Kennzahlen übersetzt. Auswertungen von Profilen, Portfolios und Wirkungszusammenhängen für die Abteilungen und das gesamte Unternehmen zeigen jährlich den personellen Handlungsbedarf. Dieser wird im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften in konkrete Verantwortlichkeiten, Personalprogramme und Investitionsbudgets übersetzt.



7 Eine Roadmap für alle Fälle

Die Wirtschaftlichkeitsbewertung in der Zusammenfassung

Wie die vorausgegangenen Anwendungsbeispiele gezeigt haben, ist das Vorgehen bei einer Wirtschaftlichkeitsbewertung sehr von der Zielsetzung, dem Bewertungsgegenstand, dem Bewertungskontext und dem Zeitpunkt der Bewertung abhängig. Dennoch hat sich ein generelles Vorgehensmodell für alle Fälle als praktikabel und zielführend erwiesen. Es umfasst vier inhaltliche Arbeitsschritte:

1. Modellierung der Parameter, der Zusammenhänge und der Erfolgsfaktoren

Zu Beginn der Wirtschaftlichkeitsbewertung müssen die Voraussetzungen für eine systematische Datenerhebung geschaffen und das Interesse der Adressaten für die Ergebnisse geweckt werden. Der erste inhaltliche Meilenstein liegt daher im Erstellen eines Modells, das die Einfluss- und Wirkungsfaktoren in ihrem Leistungskontext aufzeigt. Diese Modellierung erfolgt durch Expertengespräche, Befragung der Führungskräfte und betroffenen Mitarbeiter, durch Recherchen sowie die Analyse von Dokumenten. Der Leistungsprozess, um den es geht, sollte möglichst vollständig erfasst und in einer Datenarchitektur visualisiert werden.

2. Planung und Konzeption der Datenerhebung für die Evaluation

Die Datenarchitektur wird anschließend in entsprechende Messverfahren übersetzt. Es sollte auf jeden Fall zuerst geprüft werden, welche objektiven Daten, zum Beispiel im Unternehmenscontrolling, verfügbar sind. Erst dann sind Planungen zur Erhebung neuer Daten sinnvoll. Werden subjektive Daten erhoben, ist eine Kombination aus Selbstein-

schätzung (zum Beispiel der Mitarbeiter) mit Fremdeinschätzung (zum Beispiel der Führungskräfte) empfehlenswert. Hierdurch lassen sich Validität und Zuverlässigkeit der Daten überprüfen.

3. Erhebung und Auswertung der Daten

Bei der Datenerhebung sind eine repräsentative Stichprobe und eine hohe Rücklaufquote wichtig für die Datenqualität. Hilfreich dazu ist eine ausreichend hohe personelle Unterstützung aus den Unternehmensbereichen, die befragt werden sollen. Mitarbeiter vor Ort können die Befragten persönlicher ansprechen und leichter für die Zusammenarbeit gewinnen. Außerdem können sie die Organisation der Datenerhebung erleichtern.

4. Rückkopplung der Daten und Ergebnisinterpretation mit den Experten

Eine Wirtschaftlichkeitsbewertung ist nur so gut, wie diese von den Adressaten verstanden und akzeptiert wird. Deshalb sollten die Entscheidungsträger (Fach- und/oder Führungskräfte) bereits vor der Datenerhebung beteiligt werden, um ihr Verständnis der Entscheidungskriterien zu gewährleisten. Die Ergebnisse sollten in jedem Fall ausführlich mit den Adressaten besprochen werden und am besten von den Entscheidungsträgern (z. B. in einem Workshop) selbst interpretiert und bewertet werden.

Werden diese Regeln beachtet, kann eine Wirtschaftlichkeitsberechnung dazu beitragen, den Erfolg des betrieblichen Personalmanagements auf eine kalkulierbare Grundlage zu stellen.

Weiterführende Hinweise

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA, und die European Organisation for the Safety of Air Navigation, Eurocontrol, haben zum Thema dieser Broschüre mehrere Dokumente in Auftrag gegeben (teilweise bereits über www.baua.de oder www.eurocontrol.net abrufbar):

1.

Eine ausführliche Handlungshilfe inkl. Frequently Asked Questions

Pennig, S. & Vogt, J. (2007). Wirtschaftlichkeitsbewertung im Personalmanagement: Handlungshilfe, Wegweiser und Werkzeuge. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BAuA (Hrsg.). Bremerhaven: NW-Verlag.

2.

Diese Broschüre zur Bekannt- und Bewusstmachung des Themas

Pennig, S. & Vogt, J. (2007a)

3.

Eine Literaturübersicht zu bestehenden Verfahren ökonomischer Evaluation

Pennig, S., Kremeskötter, N., Nolle, T., Koch, A., Maziul, M. & Vogt, J. (2006): Ökonomische Evaluation von Personalressourcen und Personalarbeit. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BAuA (Hrsg.), Fb 1070. Bremerhaven: NW-Verlag.

4.

Wissenschaftlicher Abschlussbericht mit drei Studien zur Wirtschaftlichkeitsbewertung von Personalmaßnahmen

Pennig, S. & Vogt, J. (2006). Entwicklung und Erprobung des Human-Resources-Performance-Modells zur ökonomischen Evaluation von Maßnahmen in den Bereichen Humanfaktoren (HF), Humanressourcen (HR) und Training (T). Download unter www.baua.de

Noch Fragen?

Bei Fragen rund um das Thema »Wirtschaftlichkeitsbewertung im Personalmanagement« wenden Sie sich bitte an:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
(BAuA)
Dr. phil. Birgit Köper, Dipl.-Ökonomin
Gruppe 1.2. Soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Arbeitsschutzberichterstattung
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
44149 Dortmund
E-Mail: koeper.birgit@baua.bund.de
www.baua.de

context Human.Capital.Research
Stefan Pennig, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Kaufmann
Am Stadtwald 26
45219 Essen
E-Mail: stefan.pennig@context-online.de
www.context-online.de

PD Dr. phil. Joachim Vogt, Dipl.-Psychologe
Associate Professor for Work and Organisational Psychology
Department of Psychology
University of Copenhagen
Østerbrogade 5A
DK-2300 Kopenhagen K
E-Mail: joachim.vogt@psy.ku.dk
www.psy.ku.dk



Weiterführende Literatur

Fitz-Enz, J. (2003)

Renditefaktor Personal. Frankfurt a. M.: Campus Verlag

Glaser, J., Hornung, S. & Labes, M. (2007). Indikatoren für die Humanressourcenförderung – Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BAuA (Hrsg.). Bremerhaven: NW-Verlag

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004)

Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997)

Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer Poeschel

Pennig, S. & Vogt, J. (2005)

Wirtschaftlichkeitsanalyse von PE-Maßnahmen: Ein Steuerungsinstrument zur Strategieumsetzung. Personalführung, 38 (9)

Phillips, J. J. & Schirmer, F. C. (2005)

Return on investment in der Personalentwicklung – Der 5-Stufen-Evaluationsprozess. Berlin: Springer

Scholz, C., Stein, V. & Bechtel, R. (2005)

Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Neuwied: Luchterhand

Schulte, C. (2002)

Personalcontrolling mit Kennzahlen. München: Vahlen

Vogt, J. & Pennig, S. (in press)

Cost-Benefit-Analyses of Critical Incident Stress Management CISM. In: J. Leonhardt (Eds) CISM in Aviation. Aldershot: Ashgate

Wucknitz, Uwe D. (2002)

Handbuch Personalbewertung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Wunderer, R. & Jaritz, A. (2002)

Unternehmerisches Personalcontrolling. Neuwied: Hermann Luchterhand

Außerdem:

Pennig, S. & Vogt, J. (2007)

Entwicklung und Erprobung des Human-Resources-Performance-Modells zur ökonomischen Evaluation von Maßnahmen in den Bereichen Humanfaktoren (HF), Humanressourcen (HR) und Training (T)
Eine Möglichkeit zum Herunterladen als PDF-Dokument findet sich unter www.baua.de

Impressum

Kostenfalle oder Wertschöpfungsmotor? Personalmaßnahmen planen, steuern und bewerten



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon +49 231 9071-2250 Fax +49 231 9071-2363 inqa@baua.bund.de www.inqa.de



Herausgeber:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon +49 231 9071-0 Fax +49 231 9071-2454 poststelle@baua.bund.de www.baua.de

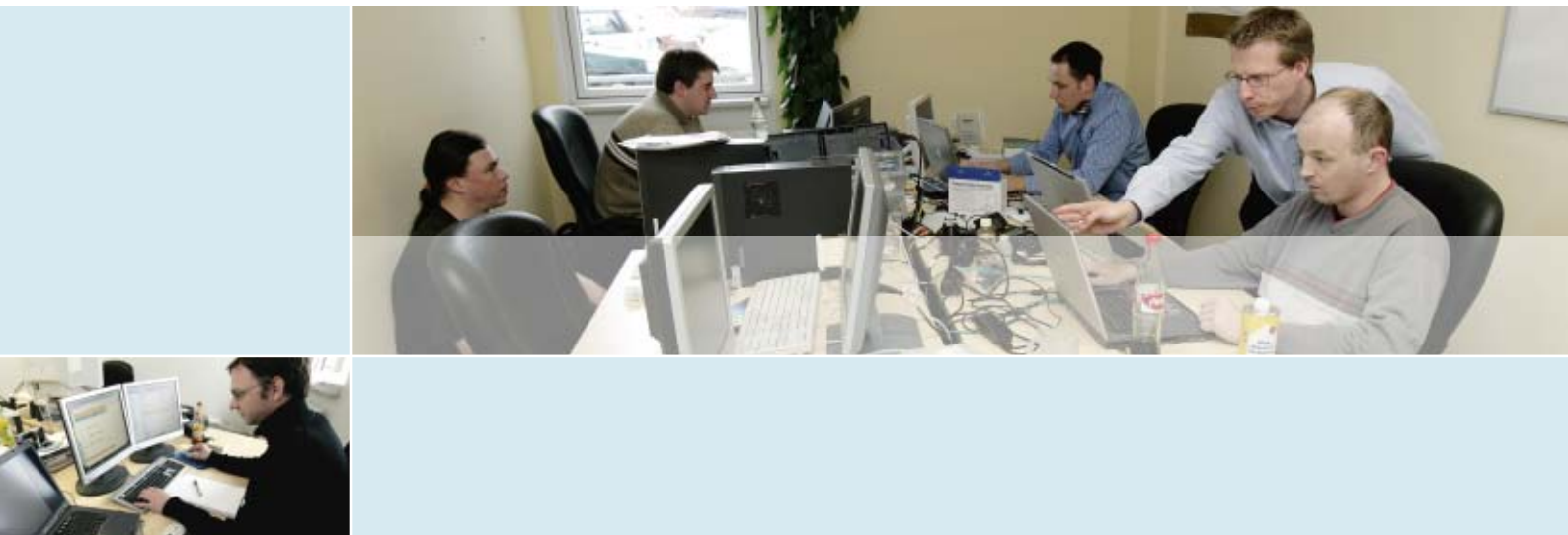
Fachliche Beratung: Dr. phil. Birgit Köper, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Textvorlage: Stefan Pennig (Fa. context, Essen) und Joachim Vogt (Universität Kopenhagen)
Redaktion: Kontext – Oster & Fiedler, Hattingen
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig
Foto: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Lindlar/Köln
Herstellung: Scholz-Druck, Dortmund

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, August 2007
ISBN 978-3-88261-572-2

► Initiative Neue Qualität der Arbeit

inqa.de



Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon 030 515484-4231 und -4215

Fax 030 515484-4743

E-Mail gutepraxis.inqa@buaa.bund.de

Internet <http://gutepraxis.inqa.de>

inqa gute praxis
Die Internet-Datenbank für Gute Praxis