

Kosten-Nutzen-Bewertung von Humankapital. Kann man „weiche“ Kennzahlen messen?



Symposium Wandel gestalten in Leben und Arbeit
Samstag, 01.12.2007 von 9.00-10.30 Uhr, Workshop 1b

Im Kipp-Bild erkennen Sie bei genauem Hinsehen eine schwarze Vase oder zwei weiße Gesichter. Beides ist gleichzeitig da, aber wir sehen immer nur eines im Vordergrund.

Max Weber stellte fest, dass Europa sehr vom Rationalismus geprägt ist, dass dabei Zahlen, Daten, Fakten, Experimente im Vordergrund stehen. Die ganzheitlichen, weichen Themen (z.B. Werte, Einstellungen, Qualität, Geschichten, Gesundheit, Befinden der Menschen bei Veränderungen, Ängste...) bleiben dagegen im Hintergrund, werden nicht thematisiert.

Ziel des Workshops ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie der Hintergrund auch zum Vordergrund werden kann, indem wir ihn näher beleuchten und den Nutzen „weicher Kennzahlen“ in € abschätzen.

Dabei sind drei Schritte zu gehen:

- 1) sinnvolle Kennzahlen finden
- 2) diese messen
- 3) die gemessenen Effekte in Euro übersetzen

Die Workshopleiterin zeigt anhand von zwei Praxisbeispielen aus Produktionsbetrieben, wie die drei Schritte dort gegangen wurden. In kurzen Sequenzen der Kleingruppenarbeit wenden die Teilnehmer das dargestellte Prinzip auf ein Wandel-bezogenes Thema an und erleben so die Umsetzung aus erster Hand.

Kosten-Nutzen-Bewertung von Humankapital. Kann man „weiche“ Kennzahlen messen?

Symposium: Wandel gestalten in Leben und Arbeit
Samstag, 01.12.2007 von 9.00-10.30 Uhr, Workshop 1b

1. Sinnvolle Erfolgskriterien finden

2. Effekte nachweisen

- **Anschaffung ergonomischer Möbel in der Papierindustrie**
- **Führungskräftetraining/ Coaching in der chemischen Industrie**

3. Effekte in Euro übersetzen

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Vorder- und Hintergrund

Der Okzident (Europa) ist geprägt vom Rationalismus, d.h. alles wird gemessen, experimentell zergliedert, in Zahlen, Daten, Fakten gefasst (nach Max Weber).



Vase im Vordergrund:
harte (objektiv messbare) Erfolgskriterien



Zwei Gesichter im Vordergrund:
weiche (subjektiv messbare) Erfolgskriterien

Vordergrund bei den Humanressourcen



Harte Erfolgskriterien/ Mensch als Kostenfaktor

- Fluktuation (Austauschrate des Personals pro Jahr, z.B. 7.700-25.000 €/ Facharbeiter)
- Ausgaben für die Weiterbildung je Jahr und Mitarbeiter (2004 = 1.067 €/ MA/ Jahr)
- Die betrieblichen Kosten für Arbeitsunfähigkeit betragen ungefähr 5% der Lohnsumme)
- Ein Ausfalltag kostet durchschnittlich 188 € bei Zugrundelegung von 210 Kalender- Arbeitstagen (für chem. Industrie, Krauth et al., 2000, S. 23).

Grenzen harter Faktoren

Sockeleffekt

z.B. Krankenstand
2005 - 3,3% (BRD)
weiter ↓

Multikonditional beeinflussbar

(konjunkturelle
Schwankungen, Grippe,
Arbeitsmarkt, Alter der
Beschäftigten,
Fahrweg,.....)

Messe ich das Richtige?

Gesundheit ist nicht
nur körperliches
Wohlbefinden
>psychisch + sozial
>Handlungsfähigkeit

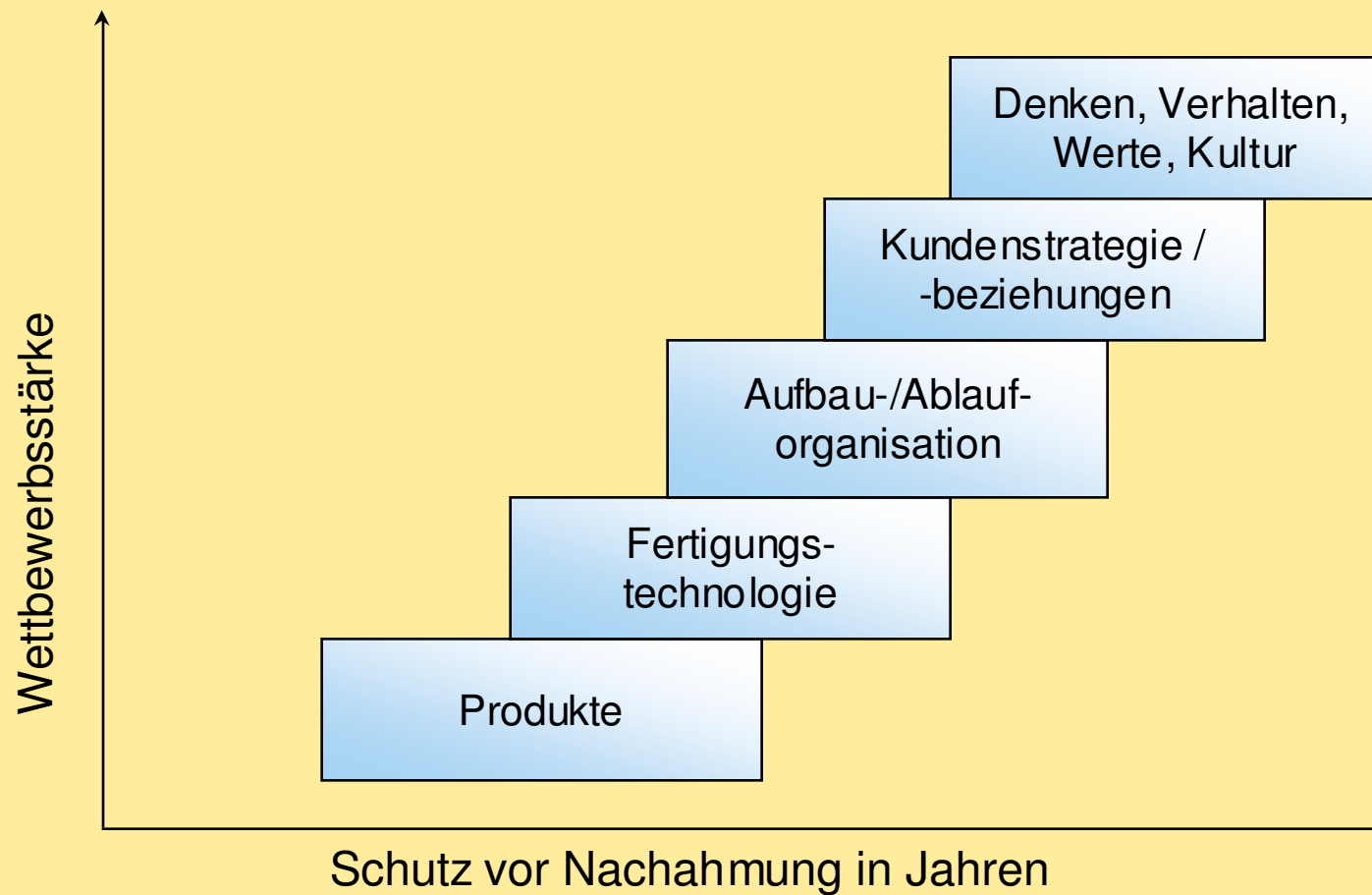
Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Hintergrund bei den Humanressourcen (I)



Weiche Erfolgskriterien/ Investitionen in die Ressource Mensch

- bestimmen den nachhaltigen Unternehmenserfolg



Hintergrund bei den Humanressourcen (II)



Weiche Erfolgskriterien/ Investitionen in die Ressource Mensch

- machen inhaltlich mehr Sinn,
- entsprechen der Vielfalt möglicher Maßnahmen:

Maßnahmen:

- Training zur Stressbewältigung
- Führungskräfte-Training
- Kompetenzentwicklung durch Personalentwicklungsprogramme
- Gefährdungsbeurteilung
- Arbeitsmedizinische Untersuchungen
- Betriebssport, Gymnastik vor Ort
- Massagen, Gutscheine Physiotherapie
- Kantineversorgung
- kostenlose Getränkebereitstellung,
- Monitoring der Krankenstände
- Sozialberatung
- Ergonomische Möbel
- Pausengestaltung
- ...

Sinnvolle Effektkriterien:

- Beherrschung von Entspannungsverfahren
- optimales Zeitmanagement
- Führungskräfte entwickeln Kompetenzen der Mitarbeiter
- Reduzierung Blutdruck, weniger Raucher, geringerer BMI
- Weniger Rückenschmerzen
- Gutes Betriebsklima
- Commitment mit Unternehmen
- Anstrengungsbereitschaft (Motivation)
- Erlebte Transparenz bei Entscheidungen
- Image des Unternehmens
- mehr Eigenverantwortung der MA
- Anzahl der Verbesserungsvorschläge
- ...

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Übersetzung von Hintergrund in Vordergrund



1. die inhaltlich passenden Kennzahlen im qualitativen Hintergrund finden

2. Effekte im qualitativen Hintergrund nachweisen

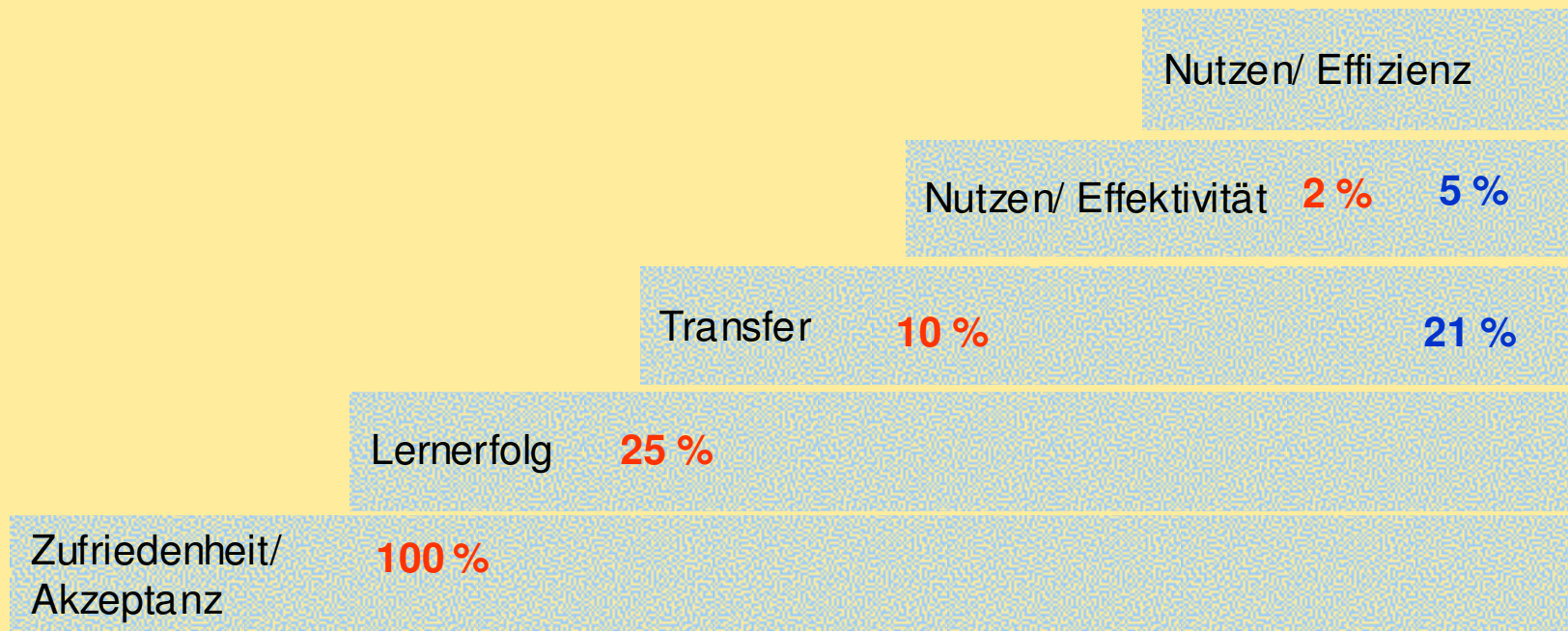
3. Gemessene Effekte im qualitativen Hintergrund in Geld übersetzen und damit sichtbar machen

- **Erst die richtigen Dinge tun, dann die Dinge richtig tun!**
- **Erst Sinn, dann Effekte, dann Effizienz!**

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Bezugsebenen - Überblick

Kirkpatrick's Bezugs-Ebenen (+1):



Carnevale & Schulz (USA, 1990, Bereich Weiterbildung)

Hartmann & Traue (D, 1996, betriebliche Gesundheitsförderung)

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Inhaltlich passende Kennzahlen finden

Kirkpatrick´s Ebenen:

Nutzen/ Effizienz: ROI 1,9

Nutzen/ Effektivität

- Klärungsstelle wird seltener beansprucht
- Motivation der Mitarbeiter steigt

Transfer

- FK sprechen häufiger kritische Situationen an
- FK nutzen die Gesprächstechniken im Alltag
- FK informieren besser, beziehen MA eher in Entscheidungen mit ein,...

Lernerfolg

- Führungskräfte kennen ihre Rechte und Pflichten, bestimmte Modelle,...
- Führungskräfte beherrschen Gesprächsführungstechniken,...

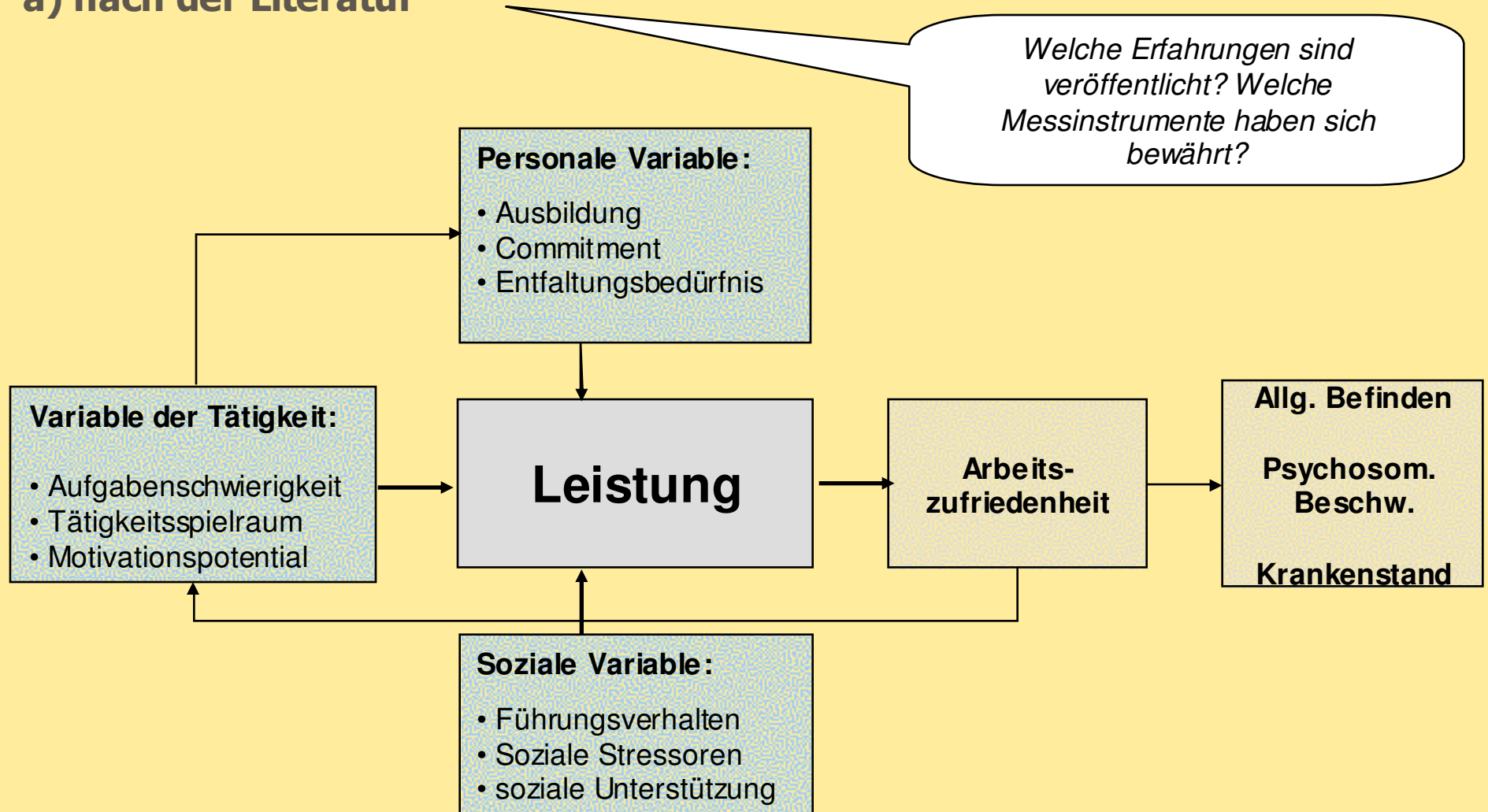
Zufriedenheit/Akzeptanz

- die Teilnehmer an den Führungskräfte trainings sind mit der Durchführung zufrieden
- an den Programmen zur Sensibilisierung der Führungskräfte nehmen 80% der Führungskräfte aus eigenem Interesse teil, sie „opfern“ sogar einen freien Samstag dafür

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Methoden der Findung sinnvoller Kennzahlen

a) nach der Literatur



Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Methoden der Findung sinnvoller Kennzahlen b) nach plausiblen Ursache-Wirkungsnetzen



Welche Erfolgskriterien halten Sie für unser Unternehmen am sinnvollsten?
Wo wäre der Messaufwand am geringsten?
Welche sind am ehesten aussagekräftig?
Welche sind Ihnen persönlich am wichtigsten?

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Methoden der Findung sinnvoller Kennzahlen c) unter Einbeziehung der „Wunder-Frage“

z. B. zur Erhöhung der Motivation:

- MA machen mehr, qualitativ gute Verbesserungsvorschläge
- MA werben bei Kunden mit Engagement für unser Produkt (auch privat)
- MA sind bereit, auch einmal Urlaub zu verschieben, Überstunden zu leisten, ...
- MA geben Kollegen ihr Wissen weiter, sind Multiplikatoren
- MA sprechen von „unserem“ Unternehmen
- MA kommunizieren offen, Fehler und Konflikte werden frühzeitig und konstruktiv angesprochen, ...
- MA wollen von sich aus mehr wissen, nehmen an Trainings in der Freizeit teil, lesen Fachzeitschriften, ...

*Stellt euch vor, über Nacht wäre ein Wunder geschehen und das Problem, das uns hier beschäftigt, wäre verschwunden. So ganz plötzlich, das wäre tatsächlich ein Wunder. Woran würdet ihr zuerst merken, dass das Problem gelöst ist?
(Steve de Shazer)*

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Methoden der Findung sinnvoller Kennzahlen d) durch Brainstorming

*Was können wir tun,
um die Motivation zu verbessern?*

positives Verhalten
stärken, mehr
Rückmeldungen
geben

Image des
Unternehmens stärken

Tätigkeit interessant
gestalten, MA mehr
Verantwortung geben

gemeinsame
Unternehmungen in
den Teams außerhalb
der Arbeit

Mitarbeiter mit
Kenntnissen
ausstatten, ihnen
Erfolgslebnisse
verschaffen

leistungsbezogenes
Entgelt

regelmäßige
Rückmeldungen
geben

Wettbewerb
ausschreiben

besten Mitarbeiter
küren

Mitarbeiter vor der
Unternehmensleitung
ihre Ideen
präsentieren lassen

über Mitarbeiter Artikel
in der Betriebszeitung
veröffentlichen

Dankschreiben an die
Familie des
Mitarbeiters

Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Methoden der Findung sinnvoller Kennzahlen

e) unter Einbeziehung kritisierten Verhaltensweisen

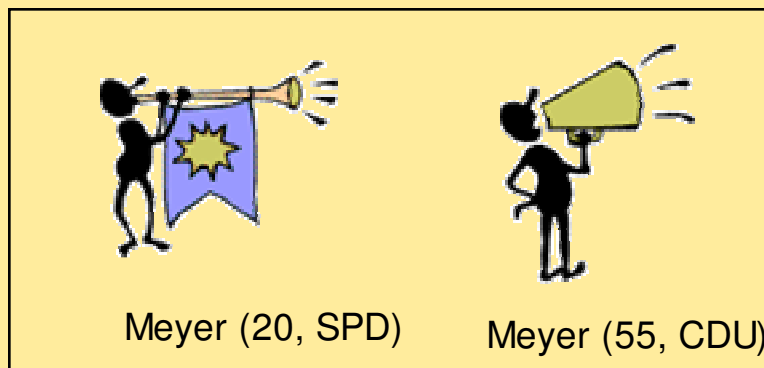
Welche kritischen Hinweise sind Anlass für unsere Maßnahmen?
Lasst uns an ihnen die Veränderungen messen.



Sinnvolle Erfolgskriterien finden

Messbarkeit

- die leicht messbaren Kennzahlen sind in der Regel nicht gerade die inhaltlich sinnvollsten
- der Aufwand für die Erhebung soll in vernünftigem Rahmen bleiben
- Messbarkeit im weiteren Sinne: ein besser/ schlechter ist erkennbar und wird vorab definiert
- Kurzcharakteristik anstreben (Mittelwert und Standardabweichung):



← *so wie in der Presse die Angaben in Klammern einen ersten Eindruck verschaffen ...*

... so ist es auch bei den Kennzahlen →

- Arbeitszufriedenheit vorher -
(2,5 +/- 1,0)

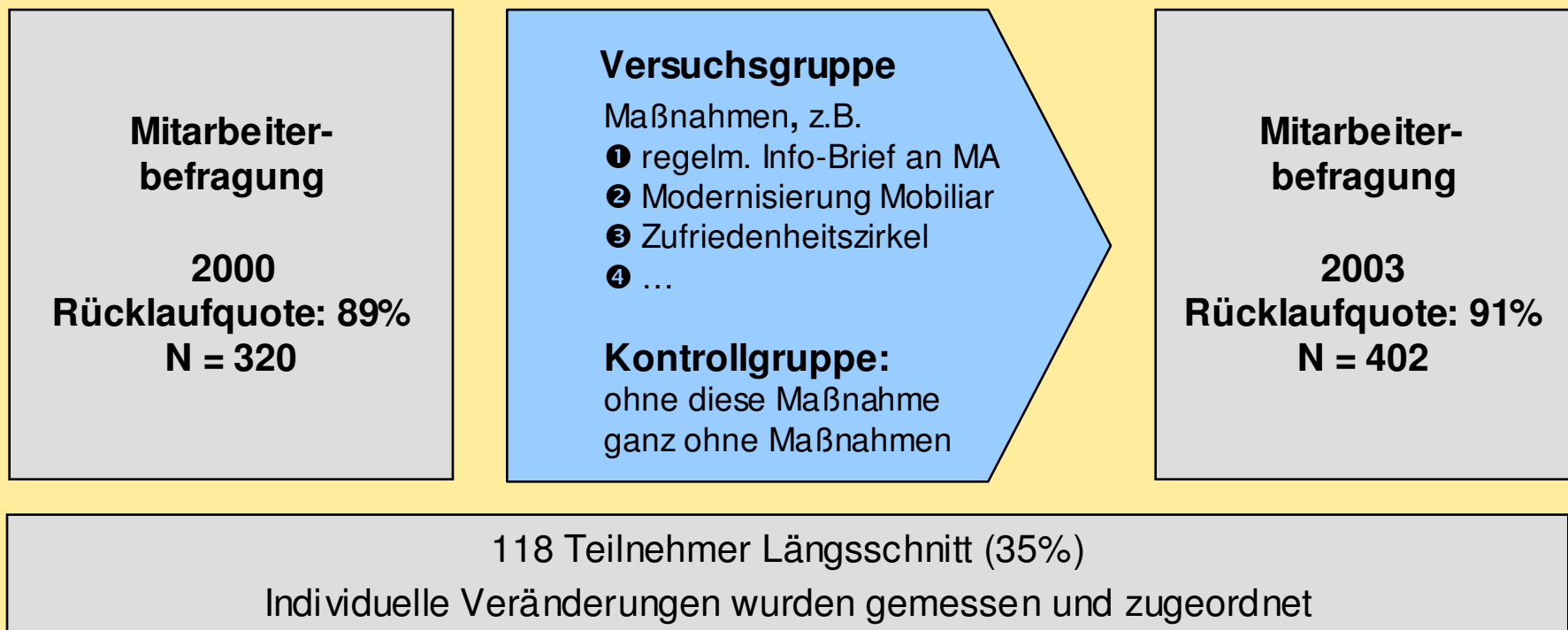
- Arbeitszufriedenheit nachher -
(3,8 +/- 0,5)

Effekte nachweisen

Effektmessung bei einem Längsschnitt-Projekt der Papierindustrie

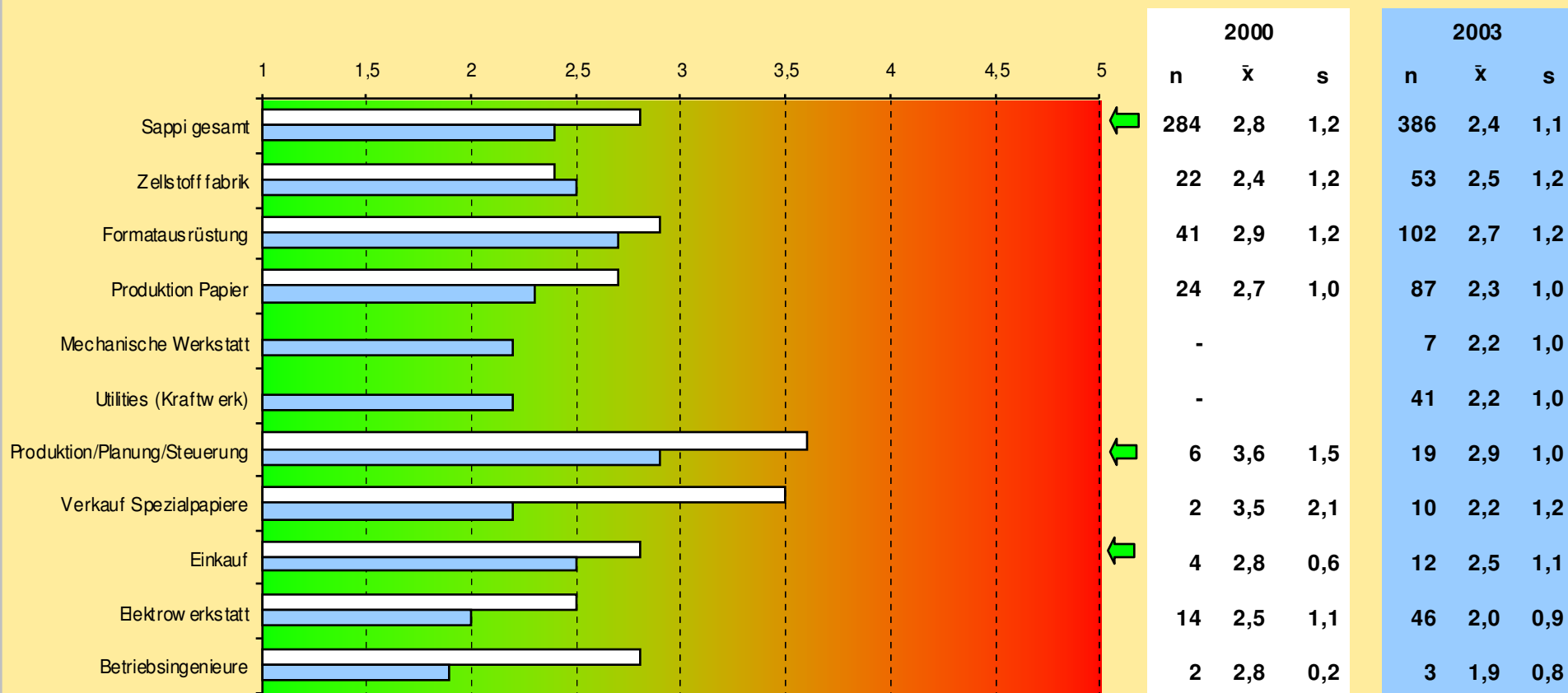
- Unternehmen aus traditioneller Papierbranche in Niedersachsen mit ca. 1000 MA
- Anlass war Initiative des GF mit dem Ziel: Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Senkung des Krankenstandes
- Kooperationsprojekt Sappi Alfeld GmbH mit TU Dresden + MID, BR von Anfang an dabei

Vorher-Nachher-Untersuchung



Effekte nachweisen

Veränderungen nachweisen (Muskel-Skelett-Beschwerden)



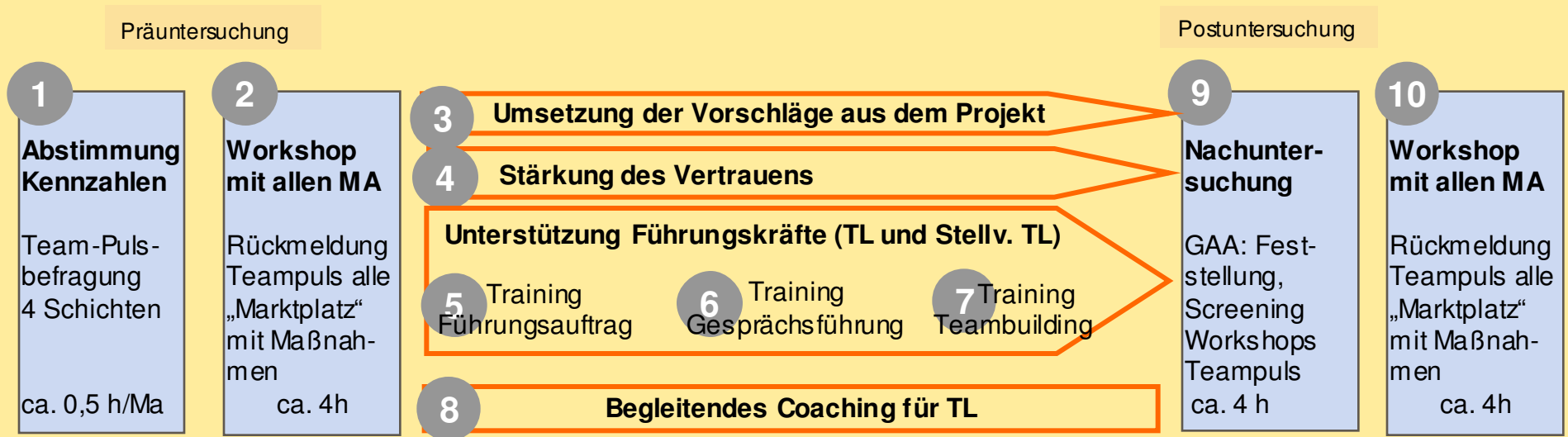
*** Sappi gesamt: Effektgröße: $(2,8-2,4)/1,1 = 0,36$**

n Anzahl der befragten Mitarbeiter
 \bar{x} Mittelwert
s Streuung
 Signifikanz auf 0,01 - Niveau

Effekte nachweisen

Effektmessung bei einem Mini-Längsschnitt in der chem. Industrie

- Unternehmen der chem. Industrie in Niedersachsen, untersuchter Betriebsteil n = 24
- Anlass waren 2 tödliche Arbeitsunfälle im Unternehmen
- häufiger Mitarbeiter- und Führungswechsel, harte Bestrafung für Sicherheitsvergehen, ...
- Pilotprojekt mit Zielen:
 - mehr Mitarbeiterbeteiligung bei sicherheitsrelevanten Entscheidungen
 - Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Verbesserung der Führung in den Einzelteams
- Projektzeitraum Mai – Dezember 2006



Effekte nachweisen

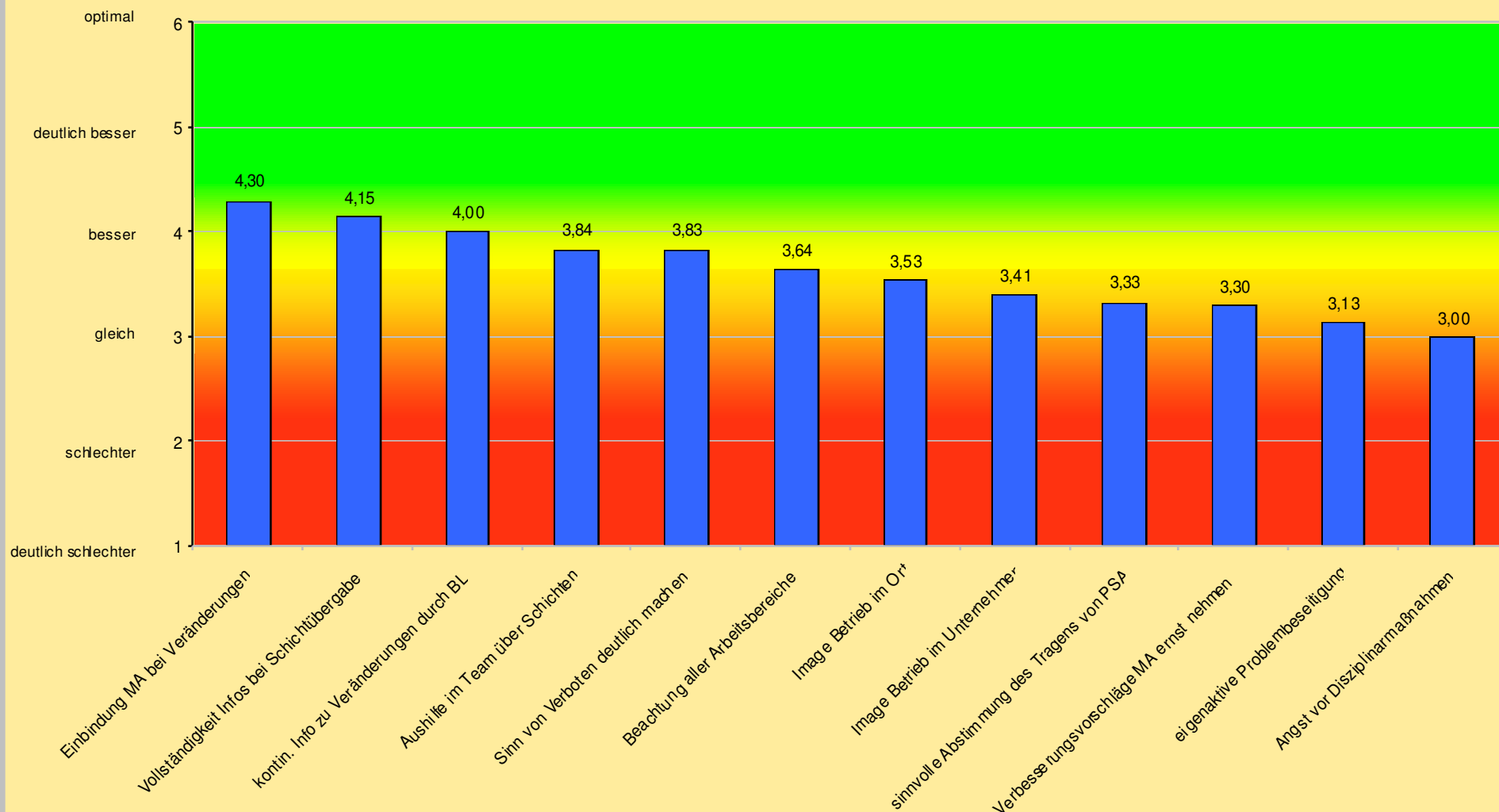
Basis für Findung sinnvoller Kennzahlen: Punktabfrage

Inwieweit haben sich die kritischen Verhaltensweisen seit Projektbeginn geändert?



Effekte nachweisen

Bepunktung im Team in Zahlen übersetzt



Effektstärke Schichtübergabe = 1,02; ROI = 2,9

Effekte in € übersetzen

Grundprinzip

Qualitative (weiche) Kennzahl

- beliebige Einheit
- sinnvoller Bezug zu Maßnahme
- Vorher-Nachher-Messung
- Versuchsgruppe (VG) mit Maßnahme und Kontrollgruppe (KG) ohne Maßn.
- Effekt nötig

Quantitative (harte) Kennzahl

- in €, sinnvoller Bezug zur Leistung
- direkt gemessen in € (z.B. Verkaufsleistung eines Verkäufers)
- indirekte Abschätzung in € (z.B. auf Basis individueller Leistungszulage)
- indirekt gemessen im Gehalt (Faustregel – 40% Brutto-Jahreslohn)



Bezug zwischen beiden Faktoren

- Korrelation r , gemeinsame Varianz r^2

Fritz, Sigrun (2006). Ökonomischer Nutzen weicher Kennzahlen. Geld(Wert) von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. 2. Aufl., MTO-Reihe, Zürich: vdf, ISBN: 3-7281-3053-2.

Effekte in € übersetzen

Bsp. 1: ROI (Effizienz) für die Maßnahmen in der Papierfabrik

Maßnahme	Teilnehmer	Gesamt-Brutto-Nutzen	Kosten (zusätzlich)	1 Euro bringt
A Arbeitsabläufe	1.047	1.431.406		
B Information MA	1.047	317.178	26.000	11,20 €
C Schichtbesprechung	302	268.867	132.504	1,03 €
D Zufriedenheitszirkel	234	229.510	25.453	8,02 €
E COQ	102	171.876		
F Weiterbild. Ma	100	43.837	240.000	-0,82 € *
G Umgebung/ Lärm	419	1.017.844		
H Sozialräume	213	201.018	148.300	0,36 €
J Mobiliar + Arbeitsmittel	304	819.959	111.500	6,35 €
K Rückenschule	87	40.805	34.107	0,20 €
L Führungsleitlinien	1.047	840.336	62.000	12,55 €
M Arbeitssicherheit	1.047	1.042.583	54.000	18,31 €

* Eine Maßnahme hatte einen negativen ROI, teils methodisch bedingt.
Ein in die Anschaffung von ergonomischen Möbeln investierter Euro erbringt innerhalb von 3 Jahren einen geschätzten Nutzen in Verbindung mit reduzierten Rückenbeschwerden und erhöhter Arbeitszufriedenheit von 6,35 €.

Effekte in € übersetzen

Bsp. 1: Vergleich subjektiver und objektiver Ergebnisse

Wenn es Unterschiede zwischen subjektiven und objektiven Einschätzungen gibt
→ nicht automatisch nach Zahlenlage entscheiden!

Maßnahme	Wechselwirkung	„objektive Effizienz“	„subjektiver“ Nutzwert	Gruppe
A Arbeitsabläufe				2
B Information Mitarbeiter				1
C Schichtbesprechungen				1
D Zufriedenheitszirkel				1
E COQ-Projekte				3
F Weiterbildung				4
G Umgebungseinflüsse				3
H Sozialräume				5
J Mobiliar und Arbeitsmittel				1
K Rückenschule				4
L Führungsleitlinien				3
M Arbeitssicherheit				1

Ihre Vorteile

- triftige Argumentation in Zeiten knapper Kassen
- Entscheidungshilfe über künftige Fortsetzung / Nichtfortsetzung der Maßnahme im Vergleich zu anderen
- für alle verständliche Sprache, unabhängig von Fachrichtung → €
- höhere Akzeptanz weicher Kennzahlen bei Entscheidern
- Hintergrund ist Vordergrund

