

Personalwirtschaftliche Humankapitalbewertung (Teil 2: Die praktische Umsetzung)

Zielvereinbarungen zeigen Wirkung

Warum sollen substanzielle Zielvereinbarungen nicht auch für die Weiterbildungsverantwortlichen gelten? Die Ausrede „Weiterbildungserfolg ist nicht messbar“ zieht nicht länger. Gerade die Weiterbildung in Unternehmen muss dringend auf ein anderes Niveau gebracht werden, noch bevor eklatante Defizite das erfolgreiche Weiterbestehen der Unternehmen bedrohen. Zielvereinbarungen sind hier gute Ansatzpunkte, die gerade durch die (über die Saarbrücker Formel realisierte) Fokussierung auf Humankapital an Wirksamkeit gewinnen.

Bei kleineren und mittleren Unternehmen gibt es bereits bei den Strukturen der Weiterbildung Probleme: Nur wenige ver-

fügen über einen wirkungsvollen Personalchef, ganz zu schweigen von einer ganzen Personalentwicklungsabteilung. Eingebettet in das Tagesgeschäft werden längerfristige Aufgaben selten angegangen und auch in der Priorität herabgestuft, wenn „der Markt“ dringende Anforderungen stellt; ein Anstoßen von Innovationen erfolgt in der Regel nicht. Inhaltlich wird unter Weiterbildung meistens nur verstanden, bei Mitarbeitern auftretende wichtige Wissenslücken zu stopfen, also für ausgewählte Mitarbeiter Seminarbesuche zu organisieren. Man sucht nach „passenden“ Anbietern, schickt die Mitarbeiter hin, übernimmt das Reisemanagement und ändert vielleicht noch die Vertragsklauseln, um bei vorzeitigem Ausscheiden der Mitarbeiter eine anteilige Rückzahlung der Kosten zu erreichen.



Autoren |
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (links), Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (rechts), Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Dipl.-Kff. Stefanie Müller (unten), Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
www.saarbruecker-formel.net

Weiterbildung ist Zukunftssicherung

Bei größeren Unternehmen ist zwar die Bandbreite der Aktivitäten größer, dafür gibt es auch hier Probleme. Diese Unternehmen beschäftigen eigene Personalentwicklungsabteilungen, befassen sich mit Personalentwicklungsleitlinien, setzen unternehmensweite Kompetenzmanagement-Modelle ein, führen flächendeckende Persönlichkeitsdiagnostik ein, organisieren zielgruppenorientierte Gesprächsrunden und stecken alles in IT-gestützte Talent-Management-Systeme. Insgesamt passiert mehr, aber vielleicht mehr vom Falschen. Aus diesem Grund sind gegenwärtig gerade

Themen wie Kundennähe, „Verständnis vom Business“ und Wertschöpfung der Personalentwicklung an der Tagesordnung, mit dem Ziel das „Falsche“ zu idealisieren und zu beheben.

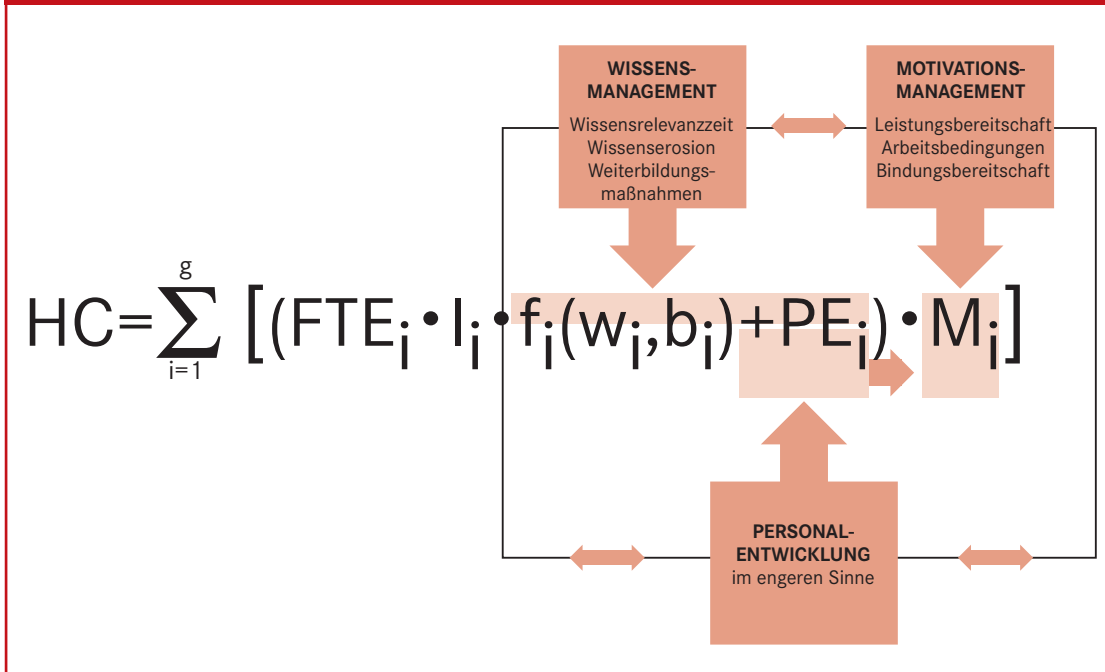
Hinter allen diesen Schwierigkeiten steckt aber nicht etwa böser Wille oder Unprofessionalität, auch nicht ein Verleugnen der Bedeutung von Personalentwicklung. Ganz im Gegenteil: In der Praxis (Schwuchow/Gutmann 2006) herrscht Konsens über die Wichtigkeit dieser Aufgaben und Konsens zu Sätzen wie „Weiterbildung bedeutet Zukunftssicherung“.

Schwierig ist aber die Einbindung der Weiterbildung in eine prozedural einwandfreie Prozesskette, die sich an der üblichen betriebswirtschaftlichen Managementmethodik orientiert.

Keine Beschäftigungstherapie

In dieser „betriebswirtschaftlich üblichen“ Struktur spielen – egal wie man es bewertet – Zielvereinbarungen eine wichtige Rolle. Denn heute steuern eine Vielzahl von Unternehmen ihre Mitarbeiter über Zielvereinbarungen. Das Erreichen von Zielen wird über konkrete Kennzahlen ermittelt und über die Ableitung von Maßnahmen umgesetzt. Zwar kann man es sich einfach machen und bestehende Aktivitäten in Zielvereinbarungen transformieren. Das Ergebnis wäre dann eine Vorgabe vom Typ „Organisation von 10 Seminaren vom Typ X“ – und das vielleicht noch unabhängig davon, ob die Seminare letztlich überhaupt stattfinden werden. Diese Art der Zielvereinbarungen haben im Ergebnis

Abb. 1: Komponenten der Saarbrücker Formel als Steuerungset für Weiterbildungsverantwortliche



allenfalls den Charakter einer Beschäftigungstherapie. Deshalb gilt es verstärkt auf Zielvereinbarungen zu setzen, die in ihrer Systematik der personalwirtschaftlichen Wertschöpfungslogik folgen. Wie dies grundsätzlich möglich ist, zeigen Zielvereinbarungen, die sich explizit und monetär-bewertet auf das Humankapital beziehen.

Monetäre Kennzahlen formulieren

Ruft man sich die Saarbrücker Formel ins Gedächtnis, so finden sich für den Bereich der Weiterbildung Anknüpfungspunkte bei der Wissensrelevanzzeit ($f(w_i, b_i)$), bei den Personalentwicklungsinvestitionen (PE_i) sowie bei den durch die Weiterbildungsmaßnahmen hervorgerufenen Wirkungen bei der Motivation (M_i), die sowohl auf die Leistungsbereitschaft (Commitment) und die Arbeitsbedingungen (Context) als auch auf die Bindungsbereitschaft (Retention) Einfluss nehmen können (Abbildung 1). Mit diesen Komponenten lassen sich dann monetäre Kennzahlen für Weiterbildungsverantwortliche formulieren, die mit konkreten Zielen verknüpft werden und mit entsprechenden Maßnahmen hinterlegt werden können.

Beispiel 1: Zielvereinbarungen zum Wissensmanagement

Ein zentraler Aspekt, mit dem sich die Weiterbildung auseinandersetzen muss, ist der Ausgleich von veraltetem Wissen. Dazu sind Antworten auf drei Fragen wichtig:

- (1) Wie aktuell ist der Wissensbestand im Unternehmen (oder einem Teilbereich)?
- (2) Wie viel Wertverlust entsteht durch verloren gehen des Wissen?
- (3) Wie lässt sich das veraltete oder verlorene Wissen ausgleichen?

In der Logik der Saarbrücker Formel (Scholz/Stein/Bechtel 2006) – wie sie bereits im ersten Artikel zu diesem Thema präsentiert wurde (vgl. Weiterbildung 2, 2007, S. 30-33) – ergibt sich die Antwort auf die Aktualität des Wissensbestandes (1) unmittelbar aus Wissensrelevanzzeiten: Die mit ihren Marktgehältern in Euro (I_i) bewerteten Mitarbeiter (gemessen in Vollzeit-Kapazitäten FTE_i) haben jeweils eine – berufsabhängig unterschiedliche – „Wissensrelevanzzeit“, in der ihr „frisches Fachwissen“ vollständig im Sinne der Unternehmensziele nutzbar ist (w_i). Die Wissenserosion (2), ergibt

Literatur |

- Scholz, C./Stein, V.: Wissensrelevanz in der Humankapitalmessung. In: CoPers 14 (2/2006), S. 30-32.
 Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R.: Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. München/Köln, 2. Aufl. 2006.
 Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2007. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development. München/Köln 2006.

www.saarbruecker-formel.net

sich analog dazu und entsteht nach Überschreiten dieser Zeit im Zuge zunehmender Beschäftigungsdauer (b;) durch den Verlust von Fachwissen trotz allen Erfahrungswissensaufbaus. Eine solche Wissenserosion ist bei spezialisierten IT-Berufen größer als beispielsweise in einfachen Fertigungsberufen. Dieser Wissensverlust kann monetär bewertet werden. Aus dieser Wissenserosion ergibt sich dann (3) unmittelbar das Budget, das – wieder in Abhängigkeit von der Wissensrelevanzzeit – zu seinem Ausgleich einzusetzen ist.

Folgendes Beispiel veranschaulicht dies: Wenn bei 200 Mitarbeitern pro Jahr 300.000 € Wissen erodiert und in diesem Bereich eine Wissensrelevanzzeit von drei Jahren gilt, so ist pro Jahr für Schulungen der Betrag von 100.000 € eine „angemessene Hausnummer“: nicht 50.000 €, denn das wäre zu wenig, aber auch nicht 200.000 €, denn das wäre – ohne weitere Begründungen – zu viel. Letztlich muss also das Unternehmen rund 500 € an Weiterbildung pro Jahr in jeden Mitarbeiter investieren, um den Wissensverlust auszugleichen. Dabei hängt es von den im Einzelfall zu konkretisierenden Rahmendaten ab, ob diese 500 € externe Kosten oder (wie beim E-Learning) umgerechnete Seminartagäquivalente sind. Welcher Mitarbeiter nun welche Weiterbildung bekommt, ist damit natürlich noch nicht gesagt. Es ist sicherlich nicht in jedem Jahr jeder Mitarbeiter mit der gleichen Weiterbildungsintensität zu bedenken. Durch ein computerbasiertes Talent Management-System ist jedoch eine Überwachung der Weiterbildungsnotwendigkeiten bis hin zum einzelnen Mitarbeiter möglich.

Entscheidend an dieser Argumentation ist die Logik einer systembasierten Zielvereinbarung: Wenn einmal

Einigkeit über die Basisdaten erzielt wurde, leiten sich daraus unmittelbar die Implikationen und die Zielvereinbarung ab: In diesem Fall besteht die Zielvereinbarung aus einer Konkretisierung von Maßnahmen und ihren (kalkulatorischen) Kosten.

Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für eine daraus abzuleitende Zielvereinbarung: Vorgesehen ist dabei, lediglich die Hälfte der Wissenserosion auszugleichen. Dies impliziert einen (kalkulatorischen) Aufwand von 50.000 €, der dann dazu führt, dass sich der Wissensverlust im Unternehmen um 150.000 € verringert. Die Kontrolle der Zielvereinbarung nach Abbildung 2 erfolgt dann anhand der durchgeführten Maßnahmen, aus denen sich unmittelbar (rechnerisch) die Veränderung des Humankapitals ergibt.

Beispiel 2: Zielvereinbarungen zum Motivationsmanagement

Ein anderer Fall ergibt sich bei einer Zielvereinbarung zur Motivation. Während Personalentwicklung unmittelbar bereits durch die reine Durchführung als humankapitalsteigernd gilt, wird bei der Motivation in der Saarbrücker Formel über Ergebnisgrößen gerechnet. Die Zielvereinbarung besteht also in diesem Fall aus einer Konkretisierung von Maßnahmen und messbaren sowie monetär bewertbaren Ergebnissen.

In der Saarbrücker Formel gilt Motivation als zusammengesetzter Wert aus

- Commitment im Sinne von Leistungsbereitschaft („wollen“),
- Context im Sinne von Arbeitsbedingungen („können“) und

Abb. 2: Scorecard für Wissensmanagement

Zielvereinbarung Weiterbildung (1)			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Mitarbeiter optimal mit Wissen ausstatten	Wissensverlust in Euro in Abhängigkeit der strategischen Beschäftigtengruppe	Die bestehende Wissenserosion von 300.000 € durch entsprechende Personalentwicklung zu 50 % ausgleichen.	Gruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen, bestehend aus beigefügter Liste externer Schulungen sowie interner Trainings.
		Humankapitaländerung: Minus 150.000 € (statt minus 300.000 €)	Kostenkalkulation: 25.000 € pagatorische Kosten für externe Aktivitäten 25.000 € kalkulatorische Kosten für interne Aktivitäten

- Retention im Sinne von Bindungsbereitschaft („werden“).

Diese Werte lassen sich über Indikatoren oder Befragungen erheben und können in der Saarbrücker Formellogik in Eurobeträge transformiert werden.

Abbildung 3 zeigt ein Beispiel für eine derartige Zielvereinbarung: Das Hauptziel ist dabei die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, die über Veränderungen im Bereich Commitment, Context und Retention erreicht werden soll und mit Maßnahmen aus diesen drei Bereichen belegt wird. Anders als bei Abbildung 2 erfolgt hier die Kontrolle der Zielvereinbarung in einem zweistufigen Verfahren: Die durchgeführten Maßnahmen werden in der Periode überprüft, für die sie vorgegeben sind. Die Kontrolle der Humankapitaländerung (hier mit Beispielzahlen gerechnet) ergibt sich aber erst in der nächsten Periode nach einer erneuten Erhebung von Commitment, Context und Retention.

Abb. 3: Scorecard für Motivationsmanagement

Zielvereinbarung Weiterbildung (2)			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Mitarbeitermotivation steigern	– Commitment-index	– Commitment von 1,1 auf 1,3 steigern!	– Einführung eines neuen Fördergesprächs, bei dem gerade auf die Eigenmotivation (anstelle der Fremdmotivation) abgestellt wird.
	– Arbeitsumfeldindex (Context)	– Zufriedenheitswerte auf 1,1 halten!	– Bestehendes Work-Life-Balance-Programm auf alle Unternehmensbereiche ausdehnen.
	– Retentionsindex	– Retention von 1,3 auf 1,6 erhöhen!	– Durchführung von Exit-Interviews bei allen Mitarbeitern und anschließende Coaching-Gespräche mit den Führungskräften.
		Humankapitaländerung: – Commitment: +200.000 € – Context: +100.000 € – Retention: +300.000 € ----- = +600.000 €	Zuordenbares Budget für die vorgesehenen Maßnahmen: – Fördergespräch: 50.000 € – Work-Life-Balance-Programm: 50.000 € – Exit-Interviews und Coaching: 100.000 € ----- = 200.000 €

Wissenserosion ausgleichen

Eine sinnvolle Weiterbildung versucht, den sich ergebenden Wissensverlust im Unternehmen, der sich gemäß der Saarbrücker Formel als Wissenserosion berechnen lässt, auszugleichen. Als direkte Wirkung ergibt sich mit etwas Verzögerung folgender Effekt beim Motivationsfaktor:

In der Regel steigt die Bereitschaft, das erlernte Wissen auch im Unternehmen einzusetzen und die Aufgaben besser zu erledigen oder sogar auszuweiten (M1: Commitment). Zudem verbessert sich der Arbeitskontext, weil die Mitarbeiter durch die Weiterbildung untereinander einen aktualisierten Wissensstand vorfinden und sich hierdurch verbesserte Möglichkeiten der inhaltlichen Abstimmung sowie der inhaltlichen Informationsverzahnung ergeben (M2: Context).

Schließlich steigt auch die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter (M3: Retention), weil sie den Eindruck gewinnen, das Unternehmen betrachte sie als Investition und behandle sie auch entsprechend.

Als indirekte Wirkung wird das Unternehmen, das sichtbar in Weiterbildung investiert, mit der Zeit attraktiver für qualifizierte Bewerber. Durch die positiven unternehmenskulturellen Signale in Richtung einer Wissenskultur fühlen sich gut ausgebildete Personen durch das Unternehmen angesprochen und stehen bei einem

Ersatz von ausscheidenden Mitarbeitern zur Verfügung. Sie starten dann mit frischem Fachwissen und wirken sich daher dämpfend auf den schleichenden Wissensverlust im Unternehmen aus. Auch langfristig wird das Humankapital daher steigen.

Noch ist Umsteuern möglich

Je konkreter die Folgen der betrieblichen Weiterbildung abgeschätzt werden, desto sicherer kann sich das Unternehmen sein, dass es von vornherein im hoch komplexen Feld der strategischen Weiterbildung „das Richtige“ tut. Spannend wird es, wenn man anhand der Humankapitalbewertungsergebnisse erkennt, in welchen Bereichen des Weiterbildungsmanagements es schlecht läuft, in welchen es gut läuft, und welche Konsequenzen sich daraus für die Personalentwicklung ergeben. Natürlich löst die Humankapitalbewertung nicht alle damit verbundenen Probleme, ermöglicht aber Schritte in die richtige Richtung! Ein solcher Schritt wäre es, die Verantwortlichen für Weiterbildung auf konkrete Ziele hin zu verpflichten und deren Erreichung zu kontrollieren. Nur auf diese Weise ist überhaupt eine Chance gegeben, dass die Weiterbildung weg vom operativen Niveau auf ein strategisch angemessenes Niveau kommt!