

Return on Investment

Rechnen sich PE-Massnahmen?

Gewinnmaximierung ist heute das Zauberwort in der Wirtschaft. Hardliner fragen deshalb bei jeder Investition: «Was bringt dies dem Unternehmen in Franken und Rappen?» – Wie steht es damit bei Personalentwicklungsmassnahmen?

■ Von Urs Tschanz und Anita Stalder

«Was bringt's dem Unternehmen?» darf heute der Personalentwicklung gern gestellt werden – ohne dass die Verantwortlichen bei der Antwort erröten. Allerdings sind bei Personalentwicklungsmassnahmen die Kosten bei Beginn eines Projekts stets höher als der Nutzen. Der Return on Investment kommt immer ein gutes Stück später, und es ist oft aufwendig, aber nicht unmöglich, diesen in nackten Zahlen aufzuzeigen.

Wandel ist im Gang

Bei Personalentwicklungsmassnahmen wurde lange Zeit kein oder gar ein negativer Zusammenhang zwischen Investition und Gewinn gesehen. War das Geschäftsjahr gut, konnte in das Personal investiert werden, falls es schlechter ging, fielen Personal-

entwicklungsmassnahmen als erste dem Sparteufel zum Opfer.

Hier ist heute ein deutlicher Wandel festzustellen:

■ Die Erkenntnis steigt, dass Personalentwicklung betriebswirtschaftlichen Nutzen bringt.

Dies stellen wir auch in den Organigrammen von Unternehmen fest. Personalchefs, Personalentwickler oder Leiter HR sind heute oft Mitglieder der Geschäftsleitung. Zudem gibt es an den Universitäten und Ausbildungsinstituten zunehmend Leute, die sich darum kümmern, wie der Nutzen von Personalentwicklungsmassnahmen gemessen und aufgezeigt werden kann.

Erst säen – dann ernten

Zuerst wird gesät, dann geerntet. Dies ist für alle anderen Investitionen im Unternehmen klar. Nicht immer aber bei der Personalent-

wicklung: Hier stellt sich oft die Frage, wie lange der Return auf sich warten lässt und ob der Erfolg der entsprechenden Intervention zugeschrieben werden kann. Bereits mehrmals haben wir festgestellt, dass Geschäftsleitungen von den Personalentwicklungsmassnahmen einen sofortigen betriebswirtschaftlichen Nutzen verlangen. Falls dies gefordert wird, ist die Personalentwicklung zum Scheitern verurteilt.

Ein idealer Verlauf der Kosten-Nutzen-Rechnung ist in der Grafik «ROI von PE-Massnahmen» (Seite 15) dargestellt. Vorerst steigen die Kosten stark an, da diese beispielsweise mit umfassenden Personalschulungen einhergehen. Im Lauf der Zeit gehen diese Kosten zurück, und der Nutzen wird ersichtlich.

■ Der Zeitpunkt des Return on Investment (ROI) tritt also erst eine Weile nach der getätigten Perso-

nalentwicklungsmassnahme ein, die Gewinnschwelle noch später.

Nicht sparen am falschen Ort

Unternehmen befinden sich heute häufig in einem strukturellen Wandel, der sehr oft sehr viel Geld verschlingt. Neue Infrastruktur muss aufgebaut werden, Personen sind neu einzustufen, organisatorisch stehen viele Änderungen an, und alles kostet Zeit und Geld. Da fehlen dann oft die Finanzen, um die Mitarbeitenden zu unterstützen.

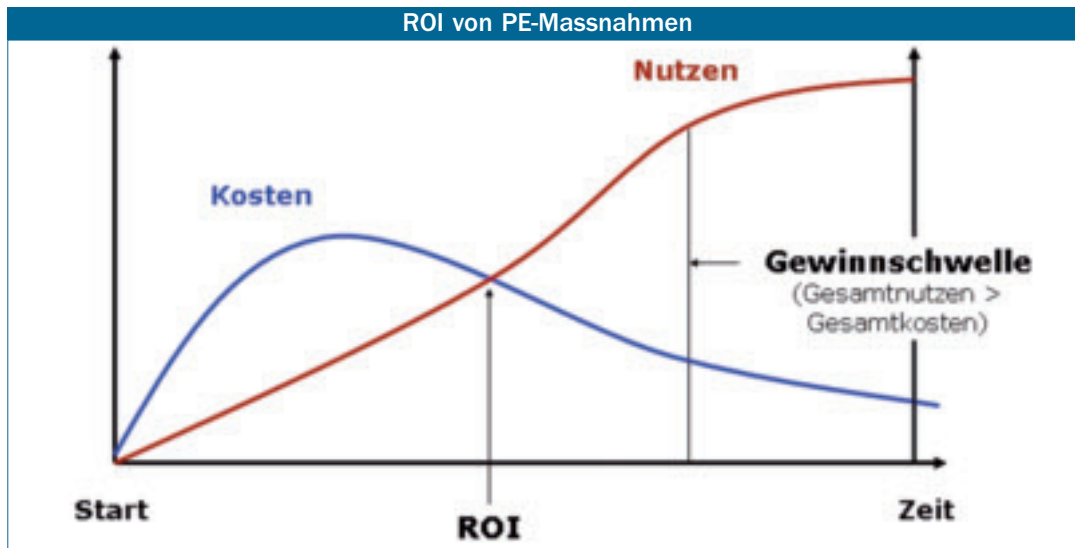
■ Jedoch ist der strukturelle Wandel häufig zum Scheitern verurteilt, wenn nicht in die Mitarbeitenden investiert wird. Gerade dann ist es wichtig, dass Mitarbeitende unterstützt werden. Denn eine Reorganisation geht meist mit einer neuen Arbeitsbelastung einher, die Mitarbeitenden müssen neue Kompetenzen erwerben, Einstellungen ändern, sich an neue Verhaltensweisen gewöhnen und sich auch mit neuen Arbeitsprozessen vertraut machen. Wer hier beim Personal spart, ist schlecht beraten.

Gewinnmaximierung – mit zufriedenen Mitarbeitenden

Es sind die menschlichen Faktoren, die massgeblich am Unternehmenserfolg beteiligt sind, dies zeigen Untersuchungen des Gallup-Instituts [1]. Demnach besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Unternehmensgewinn und hohen Werten bei Items in Mitarbeitendenbefragungen wie «Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?» oder «Habe ich in den letzten sieben Arbeitstagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?».



Heute erkennt man, dass Personalentwicklung betriebswirtschaftlichen Nutzen bringt.



Kosten-Nutzen-Rechnung von PE-Massnahmen: Vorerst steigen die Kosten stark an, da diese beispielsweise mit umfassenden Personalschulungen einhergehen. Im Lauf der Zeit sinken die Kosten, der Nutzen wird ersichtlich.

■ Dies beweist: Wer in Personalentwicklung investiert, hat gute Chancen für einen erfolgreichen Geschäftsgang und damit für einen guten Unternehmensgewinn.

Return on Investment ist Chefsache

Der Return on Investment wird heute in modernen Geschäftsleitungen als Kerngeschäft gehandelt. Dank einem sauberen ROI-Prozess wird es möglich, bei Personalentwicklungsmassnahmen den monetären Nutzen aufzuzeigen. Personalentwickler, die bisher davon ausgingen, dass ihre Massnahmen nicht monetär ausgewiesen werden können, müssen umdenken. Viele von ihnen haben näm-

lich immer noch falsche Vorstellungen und vermeiden ROI-Analysen aus Angst vor Versagen oder in der Annahme, diese Analyse diene einer Leistungsevaluation.

■ Deshalb soll der ROI von der Geschäftsleitung klar als Prozessverbesserungsinstrument positioniert werden.

Beispiel eines ROI-Prozesses

Eine kleine Service Center Bank hatte sich zum Ziel gesetzt, die Kundenorientierung der Aussendienstmitarbeitenden zu steigern. Zu diesem Zweck nahmen diese während sechs Tagen an einer externen Kommunikations-schulung teil. Zusätzlich wurde ihnen dreimal ein halber Tag zur

Verfügung gestellt, um ihre Kenntnisse über die Produktpalette aufzufrischen.

Wo liegt der Nutzen der durchgeführten PE-Massnahmen?

1 In der ersten Stufe mass die Bank anhand eines Fragebogens die Mitarbeiterzufriedenheit, um herauszufinden, wie den Teilnehmenden das PE-Programm gefallen hat.

2 Als zweites wurden die Teilnehmenden Wissenstests unterzogen, und mit Rollenspielen wurde überprüft, ob das Gelernte auch umgesetzt werden kann.

3 Diese beiden Stufen garantieren allerdings noch nicht, dass die neu erworbenen Fähigkeiten oder das neu erworbene Wissen am Arbeitsplatz auch angewendet wurden. Deshalb wurden, als dritter Schritt, qualitative und quantitative Leistungen am Arbeitsplatz als Prüfkriterien definiert.

Die fünf Stufen des ROI-Prozesses in der PE

- 1.** Subjektiv wahrgenommene Qualität der Personalentwicklungsmassnahme.
- 2.** Test, ob Inhalte der Personalentwicklung verstanden wurden.
- 3.** Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz.
- 4.** Resultate in Produktivität und Qualität.
- 5.** Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen.

 **KOSTENLOSER DOWNLOAD**
WWW.ORGANISATOR.CH



Wo wird nicht gezappt?

In der Poststelle! Die Spots bei CanalPoste, dem Werbekanal in allen grösseren Poststellen, erhalten mehr Aufmerksamkeit als Fernsehwerbung. Sie können aber auch Broschüren auflegen oder Warenmuster verteilen lassen. Oder mit Plakaten und Rotairs werben. Um mehr zu wissen: 031 338 38 38 oder www.post.ch/publiposte.

PubliPoste – wo Profis werben

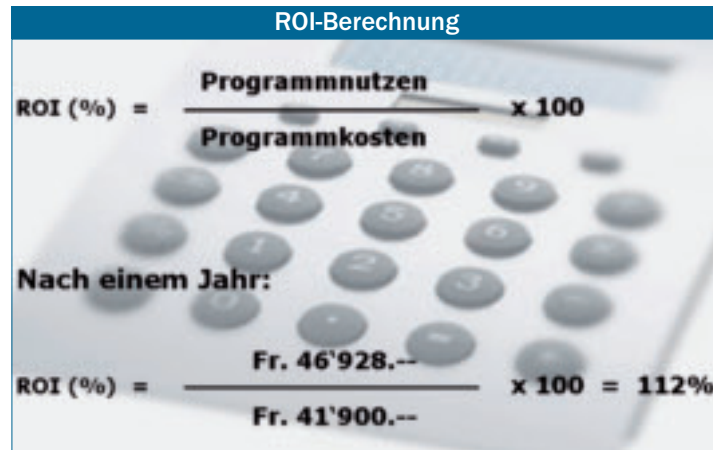
DIE POST 

4 Anschliessend, im vierten Schritt, wurden die Resultate in Produktivität und Qualität bei der Arbeit gemessen.

5 Im fünften Schritt wurde der monetäre Nutzen des Programms zu dessen Kosten in Relation gestellt. Als Aufwand wurden bei unserem Beispiel die Kurskosten der externen Anbieter berechnet sowie der Arbeitszeitausfall der Mitarbeitenden durch den Kursbesuch. Demgegenüber wurde der Ertrag eingeschätzt. In unserem Fall war dies:

- Steigerung der Folgeaufträge von Neukunden.
- Reduktion von Kundenreklamationen.
- Höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aufgrund guter Kundenbeziehungen.

Diese drei Faktoren des Nutzens wurden nun betriebswirtschaftlich quantifiziert. Ein neuer Auftrag brachte der Bank durchschnittlich CHF 2500. Die Behandlung einer Kundenreklamation kostete hier durchschnittlich CHF 200, gemessen am durchschnittlichen zeitlichen Aufwand der Mitarbeitenden für deren Behandlung. Die höhere Arbeitszufriedenheit wurde mit geschätz-



Beispiel einer ROI-Berechnung: Service Center Bank.

ten 1,5 Prozent höheren Leistungen der Mitarbeitenden quantifiziert. Daraus liess sich der ROI-Quotient berechnen:

■ ROI = Netto Programmnutzen, dividiert durch die Programmkosten, multipliziert mit 100 Prozent (siehe Grafik «ROI-Berechnung», oben).

Mut zur Quantifizierung immaterieller Werte

Der Return on Investment besteht sowohl aus dem monetär messbaren Ertrag als auch aus immateriellen Werten. Neben der finanziellen Bewertung sollen deshalb auch die immateriellen Werte der Massnahme bewertet werden, welche sich aufgrund der Personalentwicklungsmassnahme positiv verändert haben. Personal-

entwicklungsmassnahmen, beispielsweise Teamcoachings, führen neben der Kompetenzerweiterung nachweislich zu einer Erhöhung der immateriellen Werte.

■ Die Mitarbeitenden sind dadurch motivierter, die Unternehmenskultur wird gestärkt, die Führungskompetenz wird gesteigert und die Leistungsbereitschaft der Angestellten erhöht.

■ Gleichzeitig gehen mit Teamcoachings eine tiefere Fluktuation, weniger Krankheitsausfälle, weniger vermeidbare Fehler und kürzere Dauer bei Konfliktbewältigung einher.

Diese immateriellen Werte können quantifiziert werden, da sie sich sehr direkt auf die Produktivität, Qualität, Kosten und

Zeit auswirken, und sollen deshalb direkt in die Berechnung des ROI einfließen.

[1] Aus der Langzeitstudie des Gallup-Instituts. Publiziert in: Buckingham, M. et al., Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Campus 2005.

AUTOREN

Dr. Urs Tschanz ist Geschäftsführer des Unternehmens diacova ag, Organisationspsychologie Bern, Fribourg, Zürich. Er ist Vater von zwei jungen Erwachsenen. Seit 1994 ist Urs Tschanz als Unternehmensberater im Bereich «Organisationspsychologie» tätig. Seine Spezialgebiete: Assessment, Kaderschulung, Organisationsentwicklung, Führungs- und Teamcoaching, Betriebsklima-Analysen.

Tel. 031 311 23 11
urs.tschanz@diacova.ch

Anita Stalder, cand. lic. phil. Psychologin, ist seit 2007 Mitarbeiterin des Unternehmens diacova ag. Ihre Spezialgebiete sind: Evaluationen, Fragebogen- und Interview-Analysen, Organisationsentwicklung, Assessments.

Tel. 031 311 23 11
anita.stalder@diacova.ch

ONLINE
www.diacova.ch

Records Management

Wege zur optimalen Schriftgutverwaltung

Die Menge an elektronischen Informationen und Daten nimmt ständig zu. Wir helfen Ihnen Ordnung in Ihre Dokumentenablage zu bringen.

Sie lernen die Wege zur optimalen Schriftgutverwaltung, worauf Sie achten müssen und welche Strategien anzuwenden sind.

- Sorgfaltspflicht
- Beweistauglichkeit
- Strategien, Prozesse und Verfahren
- Anforderungen der ISO-Norm 15489

In 2 Tagen zum Certified e-comtrust Records Manager!

Seminartermine: 5./6. Juni 2007, 12./13. September 2007

E-Commerce

Sicherheit im Online-Handel

Der Online-Handel verzeichnet enorme Wachstumszahlen. Dennoch begegnen Konsumenten den Angeboten skeptisch.

Sie lernen, wie Sie Ihren E-Shop stärken, Vertrauen schaffen und Risiken mindern.

- Gesetzlichen Anforderungen
- Informationspflicht und Datenschutz
- Qualitätsgeprüfte Geschäftsprozessen
- Regeln in der IT-Sicherheit

In 1 Tag zum Certified e-comtrust Consultant!

Seminartermine: 15. Mai 2007, 5. Juli 2007, 11. September 2007



www.e-comtrust.ch

e-comtrust international ag, artherstrasse 23a, ch-6300 zug, tel +41 41 727 60 86, fax +41 41 727 60 85, info@e-comtrust.ch