

Den Kostentreibern auf der Spur

Was bringen Fortbildungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht?

Auch bei der Planung von Fortbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter sollte das ökonomische Kalkül angemessen bedacht werden. „Was bringen Fortbildungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht?“ ist deshalb zweifellos eine Kernfrage. Um aber an den Kern zu kommen, ist üblicherweise zuerst die Schale zu knacken. So auch hier.

Als Standardansatz zur Evaluation von Fortbildungsmaßnahmen gilt heute das 4-Stufenmodell von Donald L. Kirkpatrick. Wie die unten stehende Grafik zeigt, wird hierbei die Wirkung einer Fortbildungsmaßnahme auf vier Ebenen untersucht und bewertet. Der US-amerikanische Wirtschaftsberater Jack Phillips fügte inzwischen noch eine fünfte Stufe hinzu: den ROI (Return On Investment). Diese erlaubt, den monetären Nutzen eines Programms mit seinen Kosten zu vergleichen. Der ROI wird vom Unternehmensberater Frank C. Schirmer definiert als „Quotient aus Nettoeinnahmen (Nettoprogrammnutzen) dividiert durch Investitionen. Im Kontext von Trainings (...) entsprechen die Nettoeinnahmen dem monetären Nettonutzen (Programmnutzen minus Programmkosten) und die Programmkosten den Investitionen“:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Nettoprogrammnutzen}}{\text{Programmkosten}} \times 100$$

Wie man unschwer erkennt, ist der Rechenprozess absolut simpel. Komplexer hingegen erscheint die Gewinnung von echten Zahlen, mit denen man rechnen kann. Die Industrie misst zum Beispiel die Veränderung von Fehlerquoten in der Produktion, in der Folge von Trainings – oder man fragt, ob sich ein Prozess messbar verkürzt hat und bewertet dies dann. In der Kundenberatung ließe sich die Zahl der Kundenkontakte messen oder damit

verbundene Abschlüsse und deren Wert etc. Die Frage ist allerdings, ob dem Zahnarzt dieser Aufwand zu hoch ist. Wir wollen das Thema deshalb hier nicht weiter vertiefen, dem Interessierten steht ausreichend Fachliteratur zur Verfügung. Immerhin, ein Controlling – wie in der Grafik von Kirkpatrick dargestellt – sollte auf jeden Fall möglich sein. Zumindest qualitativ kann damit eine Fortbildungsmaßnahme beurteilt werden.

Bloß keine „Klimakatastrophe“ in der Praxis

Eminent wichtig sind auch die Auswirkungen der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Mitarbeitern auf deren Leistungsverhalten. Doch wie soll das bewertet werden? Es gibt durchaus Institute, die aussagefähige Datenbanken angelegt haben und die man abfragen kann – aber leider nicht für Zahnärzte!

Dennoch existieren über das eigene Controlling hinaus eindrucksvolle Zahlen, wie die folgenden Beispiele zeigen. Laut „Engagement Index“ des Potsdamer Gallup-Instituts (2004 und 2006) empfinden nur 13 Prozent der Arbeitnehmer eine hohe Bin-



Bildungscontrolling: Das 4-Stufenmodell von Donald L. Kirkpatrick

derung an ihren Arbeitgeber. 87 Prozent hingegen verspüren in Deutschland keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit: 68 Prozent der Beschäftigten machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 19 Prozent haben die innere Kündigung bereits vollzogen. Arbeitnehmer ohne oder mit geringer Bindung an den Arbeitgeber sind im Schnitt pro Jahr 2,4 Tage öfter krank als Arbeitnehmer mit hoher Bindung an den Arbeitgeber und arbeiten auch nach eigener Einschätzung weniger produktiv.

Der gesamtwirtschaftliche Schaden (unter anderem aufgrund hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität), der sich durch das derzeitige Engagement-Niveau in Deutschland ergibt, ist erheblich. Er beläuft sich auf eine Summe zwischen 234 und 245 Milliarden Euro (Gallup-Studie 2004).

Laut Gallup-Studie ist das Problem weitestgehend „hausgemacht“ und geht auf schlechte Führung in den Unternehmen hierzulande zurück. Die Kritik seitens der Arbeitnehmer ist dabei seit Jahren gleich: Es mangelt an Anerkennung und Lob für gute Arbeit, dabei ist dies ein ganz entscheidender Motivationsfaktor für Mitarbeiter. Es sollte sich jedoch um berechtigtes und ernst gemeintes Lob handeln. Ein Mitarbeiter nimmt durchaus wahr, wenn nur um des Lobens willen gelobt wird. Ferner wird von den Beschäftigten beanstandet, wenn sich niemand im Unternehmen für sie als Mensch interessiert, die Förderung der individuellen Entwicklung auf der Strecke bleibt, kein regelmäßiges

Feedback über persönliche Fortschritte gegeben wird und ihre Meinung und Ansicht kaum Gewicht haben. Besonders dann, wenn die eigene Meinung im Arbeitsalltag und bei Problemlösungen kein Gehör findet, macht sich mit der Zeit Resignation breit.

Wie konkret sich diese Umfrageergebnisse auch in der Zahnarztpraxis auswirken, ist anhand der IDZ-Information 2/2007 des Instituts der Deutschen Zahnärzte belegt. Danach haben Praxen mit geringerer Personalfluktuation (Zeitraum Oktober 2002 bis Oktober 2004) ihre Einnahmen um etwa 113.000 Euro steigern können, wohingegen das Umsatzplus der Praxen mit hoher Personalfluktuation im gleichen Zeitraum lediglich 50.000 Euro betrug.

Dabei berücksichtigt die Studie, dass im Zuge von Fluktuationen die Gehaltsaufwendungen in der Regel zunächst sinken. Die IDZ-Wissenschaftler empfehlen als wichtige Maßnahme zur Verringerung der Personalfluktuation: „Fortbildungen zum Thema Personalführung“. Diese allerdings werden, wie es heißt, meist „reaktiv“ und eher seltener „prospektiv“ in Anspruch genommen.

Jener Schwebezustand, den die Gallup-Studie als „innere Kündigung“ bezeichnet, ist aller Erfahrung nach eine Zwischenphase, die über kurz oder lang in das Unvermeidbare einmündet. Die anschließenden Fluktuationskosten schlagen nach

Literaturangaben mit etwa 0,9 Jahresgehältern der Mitarbeiter zu Buche. In der Zwischenphase ist üblicherweise mit steigenden Fehlerquoten, erhöhten Fehlzeiten, und weiteren Unannehmlichkeiten zu rechnen. Wie sich dieses auswirken könnte, soll mit dem nachfolgenden Szenario verdeutlicht werden.

Mit 99 Prozent nicht zufrieden geben

Im Zusammenhang mit Einschätzungen über die Auswirkung von Fehlern trifft man oftmals auf die Auffassung, dass ein Arbeitsprozess, der zu 99 Prozent fehlerfrei ist, eine durchaus zufriedenstellende Ausbeute sei. Doch wenn man betrachtet, was dieses eine fehlende Prozent umgerechnet



Arbeitnehmer ohne oder mit geringer Bindung an den Arbeitgeber beurteilen ihren Arbeitgeber schlechter als Arbeitnehmer mit hoher Bindung.

bedeutet, dann erkennt man, dass man sich mit 99 Prozent keineswegs zufrieden geben sollte:

- Wenn die Trinkwasserversorgung nur an einem Prozent der 365 Tage des Jahres nicht sichergestellt wäre, dann hätten wir an vier Tagen im Jahr kein Trinkwasser.
- Jedes hundertste Rezept wäre falsch ausgestellt.
- Bei einer Million gefertigter Autos wären 10.000 Airbags fehlerhaft.

Doch was würde dieses eine fehlerhafte Prozent für die Zahnarztpraxen in Bayern bedeuten? Wenn die Leistungserfassung bei KCH-Leistungen in der Praxis nur zu 99 Prozent vollständig wäre, dann hätten die bayerischen Zahnärzte zum Beispiel das Honorar für 811 429 Leistungen „verschenkt“ (Berechnungsbasis: Häufigkeitsstatistik in der Vertragsmappe und Geschäftsbericht 2007 der KZVB). Würde man gar noch die ZE-, PAR-, KFO-Leistungen mit hinzunehmen, dann entspräche das immerhin einem monetären Gegenwert von etwa 17 Millionen Euro.

So viel zum Thema „99-prozentige Prozesssicherheit“. Es kommt aber noch dicker: Die Gallup-Studie geht bei der Einschätzung des gesamtwirtschaftlichen Schadens, der jährlich unter anderem aufgrund hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität entsteht, offenbar von weit höheren Größenordnungen aus: Die Bruttowertschöpfung in Deutschland betrug im Jahr 2000 insgesamt 1.856.200 Milliarden Euro. Bezieht man den jährlichen Schwund von circa 240 Milliarden Euro durch „mangelndes Engagement“ darauf, so rechnen die Gallup-Experten ganz offensichtlich mit einer Produktionswertminderung in der Größenordnung von circa 13 Prozent. So gesehen könnte man mit der Fehlerquote von einem Prozent fast schon wieder zufrieden sein, aber wer macht schon gerne in Fatalismus, wenn es auch besser geht. Gehen Sie also den Kostentreibern systematisch auf die Spur, der Nutzen liegt auf der Hand, ob mit oder ohne ROI.

Melanie Förschner
Dr. Rudolf Förschner