

...Controlling ist besser

Wie Pionierunternehmen ein neues Instrument einsetzen

André Papmehl (32), Fachreferent im Zentralen Bildungswesen der Deutschen Aerospace (Dasa) in München, weiß aus langjähriger Personalerfahrung in verschiedenen Unternehmen, was seine Kollegen aus anderen Fachabteilungen wünschen.

„Da kommt ein Abteilungsleiter zu mir und erzählt, daß in seiner Truppe die Stimmung so mies sei“;

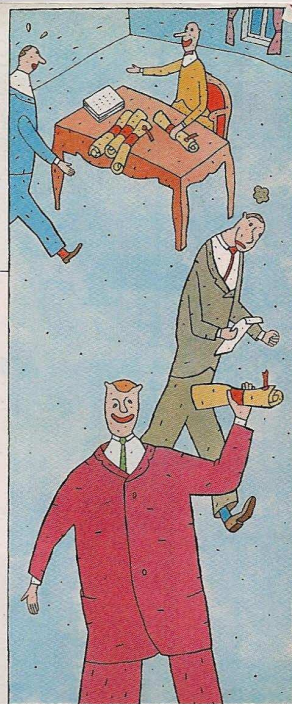
Papmehl. Wenn zutrifft, worüber sich Personalexperthen längst einig sind, so Papmehl, daß nämlich der kluge Umgang mit menschlicher Arbeit und menschlichem Know-how zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren der Zukunft wird, den es strategisch zu nutzen gilt, dann können Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter nicht länger die Produkte von Gutdünken, Zufall

steme zu entwickeln und in der Praxis zu erproben, die Seminar-szene hat ein neues Betätigungsfeld entdeckt, und sogar die Finanzspezialisten in den Firmen, sonst an Personalarbeit eher desinteressiert, merken auf. Sollte es da demnächst ein Instrument geben, mit dem sich kontrollieren läßt, wem all die schönen Bildungsmilliarden nützen? Den Firmen, den Mitarbeitern oder womöglich nur Trainern und Weiterbildungsveranstaltern?

Berechtigte Fragen, findet der Wiesbadener Unternehmensberater Ian Walsh, denn immerhin geben manche Unternehmen bis zu sechs Prozent ihres Umsatzes für die Weiterqualifizierung von Belegschaft und Management aus. Doch viele „klassische“ Personalchefs verstehen Bildung noch immer als einen Wert an sich, der sich kaum oder gar nicht quantifizieren läßt. „Es ist aber das Geld des Unternehmens, das da für private, allgemeine oder sonstige Ziele ausgegeben wird“, konstatiert Walsh.

Freilich betont er gleichzeitig: „Controlling heißt nicht kontrollieren, sondern steuern.“ Das bedeutet auch, daß die Bildungsüberwacher nicht allein auf Kostensenkung aus sein dürfen, sondern nach Möglichkeiten suchen müssen, die bei gleichem Aufwand zu höheren Leistungen führen.

Und da hat Walsh in seiner Beraterpraxis noch viele ungenutzte Ressourcen entdeckt. Denn die üblichen Kriterien, nach denen Weiterbildung bisher meist beurteilt wird, beziehen sich auf Kennzahlen, die vermittelten Inhalte oder die Tradition des Hauses. „Da meldet ein Unternehmen stolz, daß zwei von drei Mitarbeitern in diesem Jahr an Weiterbildungsveranstaltungen teil-



Dasa-Personalmanager Papmehl: „Der kluge Umgang mit Know-how wird wettbewerbsentscheidend“

schildert Papmehl einen Fall aus der Praxis. „Er will wissen, ob ich nicht irgendein nettes Psychozeugs für ihn habe, damit er und seine Leute wieder einmal richtig miteinander reden. Oder ein anderer möchte einen Mitarbeiter, der eine schwierige Aufgabe gut gelöst hat, mit einem schönen Seminar belohnen.“

Weiterbildung als Placebo oder Zuckerl und Personalmanager als Weihnachtsmänner — so kann, so darf es nicht weitergehen, findet

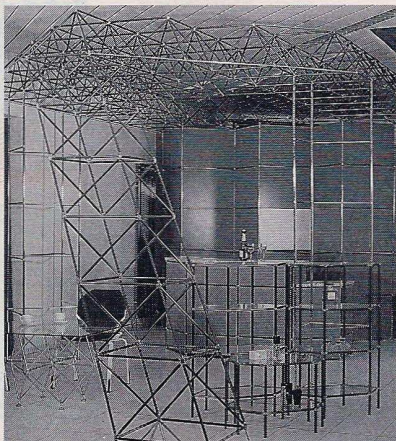
und kurzfristigen Tagesentscheidungen sein. Das Stichwort heißt Bildungscontrolling.

Das Thema ist en vogue. Unternehmen wie Papmehls Dasa, die Drägerwerke AG in Lübeck oder IBM sind dabei, entsprechende Sy-



COSMOPLAN®
Messe- und Ladenbausystem

Kompromißlos in
Funktionalität und Design



International Design LINE
Display- und Ladenbau



**PLACIERUNGSKONZEPTE MIT
ZUKUNFT**



UDIMA®
Design LINE GmbH
Display - Messe- Ladenbau
International
Heinrich-Hasemeier-Straße 36
D-4500 Osnabrück
Telefon 05 41-12 50 92
Telefax 05 41-12 50 96

Ein Unternehmen der Verkaufsförderung
244

KARRIERE+WISSEN Weiterbildung II

genommen hätten und im Schnitt dafür soundsoviele Tage unterwegs gewesen seien. Als ob das etwas aussagt“, grummelt der Consultant.

Seiner Ansicht nach muß sich betriebliche Bildungsarbeit künftig aus den Zielen des Unternehmens ableiten, jährlich überprüft werden und prozeßorientiert vorgehen. „Wenn eine Firma sich zum Beispiel vornimmt, Aufträge schneller abzuwickeln und es sich als Problem herausstellt, daß einzelne Bereiche nicht miteinander kommunizieren, sich womöglich gar nicht kennen und nicht wissen, was die anderen tun, dann kann mit Hilfe gezielter Weiterbildungsmaßnahmen, deren Umsetzung und Erfolg regelmäßig

läutert Walsh. Das sei bei der Erarbeitung der angepeilten Ziele sowie der Vor- und Nachbereitung, auf die die Personalleute bisher relativ wenig Mühe verwendeten, viel höher.

Noch hat sich das neue Denken in der betrieblichen Praxis nicht in breitem Maß durchgesetzt, doch erste hoffnungsvolle Ansätze gibt es bereits.

So versteht die Deutsche Aerospace ihren Bildungsbereich als Transmissionsriemen für ihre strategischen Ziele. Personalressort und Vorstand stehen in ständigem Dialog miteinander. Aus diesen Gesprächen wird der aktuelle Bildungsbedarf abgeleitet. Am deutlichsten implementiert sind Controllingansätze

Voller Durchblick

Was Bildungscontrolling leisten kann

Mit Hilfe ihres Controllingsystems können die Personalmanager der Drägerwerk AG

- die gesamte Bildungsverwaltung mit allen quantitativen Informationen über Zeiten, Raumbedarf, Trainer, Kosten und Teilnehmer abwickeln;
- Kennzahlen zur kurz-, mittel- und langfristigen Bildungsplanung generieren;
- die Teilnahme an Veranstaltungen kontrollieren;
- Entscheidungshilfen bei der Auswahl externer Seminare aufgrund von Informationen über

den Veranstalter, Analyse der Ergebnisse vorangegangener Maßnahmen und Seminarfrequenzen abrufen;

- Seminarbeurteilungen errechnen und verdichtete Informationen den Mitarbeiterstammdaten und den jeweiligen Referenten zuordnen;
- Plan/Ist-Vergleiche anstellen und
- durch Auswertung der Datenbestände nach beliebigen Kriterien den Erfolg verschiedener Maßnahmen miteinander vergleichen.

überprüft wird, das Problem gelöst und damit das Unternehmensziel realisiert werden“, beschreibt Walsh seine Vorstellungen.

Er empfiehlt den Personalmanagern dringend, unternehmerischer zu denken und zu handeln. So läßt sich etwa auch für die Weiterbildung eine Wertschöpfungskette entwickeln. Und da, so der Berater, fielen einige Fehlinvestitionen sofort ins Auge. „Bisher wird etwa bei Seminaren oder Trainings der höchste Aufwand an Arbeit, Geld und Zeit in die eigentliche Durchführung gesteckt, doch die Analyse zeigt, daß das Wertschöpfungspotential gerade in dieser Phase eher niedrig ist“, er-

bisher in der Dasa-Nachwuchsgruppe, in der die Führungskräfte von morgen herangezogen werden.

Wie Erfolg gemessen wird

„Wir formulieren für jeden unserer Jungmanager Ziele, die mit denen des Unternehmens in Einklang gebracht werden“, beschreibt Dasa-Personalmann Papeh sein Vorgehen. „Danach richtet sich die Auswahl von Trainingsprogrammen.“

„Unmittelbar nach jeder Veranstaltung befragen wir jeden Teilnehmer über seine Eindrücke bezüg-

lich des Referenten, der Inhalte und der Realisierung des angestrebten Bildungsziels. Im Anschluß daran formulieren der Teilnehmer, der Fachvorgesetzte und wir von der Personalabteilung sogenannte actions, die in den folgenden zwei bis drei Monaten in der Praxis umgesetzt werden sollen.“ Nach dieser Praxisphase lädt Pappmehl die Seminaristen zu einem halbtägigen Follow-up ein, in dem geklärt wird, welche actions wie realisiert worden sind, welche nicht und warum nicht. Gemeinsam mit dem Fachvorgesetzten werden dann Nachbesserungs- oder Veränderungschancen gesucht.

Pappmehl kann in München von seinen Erfahrungen bei der Lübecker Drägerwerk AG zehren, denn was bei der Dasa gerade als zartes Pflänzchen zu sprießen beginnt, ist bei Dräger schon einige Jahre im Einsatz: ein computergestütztes Personal-Controlling-System, das seit geraumer Zeit auch Kosten und Nutzen der Weiterbildung checkt.

Wann sich Bildung amortisiert

„Unter dem Druck eines kleinen Mitarbeiterstabs in der Personalabteilung, der Informationsvielfalt aus mehreren 100 Weiterbildungsmaßnahmen und der Aufgabe, für die rund 6000 Dräger-Mitarbeiter Qualifikationslücken zu entdecken und diese sowohl zielgruppengerecht als auch unternehmensorientiert zu füllen, haben wir nach aussagekräftigen Planungs-, Analyse- und Steuerungsmethoden gesucht“, beschreibt Klaus-Michael Baldin (40), Leiter der Abteilung Fortbildung bei Dräger, die Entstehung des Bildungsnetzwerks.

Auf der Basis des erprobten Personal-Controlling-Systems, das unter anderem bei der Erstellung der jährlichen Personalplanung, der Überprüfung und Analyse der Personalkosten und bei der Erarbeitung von Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen hilft, werden seit fünf Jahren auch Daten zur Bildung erfaßt. Baldin kann mit Unterstützung dieses Controllingsystems (siehe Kasten Seite 244) etwa belegen: Ein Trai-

ning der Dräger-Vertriebsingenieure mit dem Ziel, durch besseres Zeitmanagement und sorgfältigere Routenplanung die aktive Verkaufszeit beim Kunden um zehn Prozent zu erhöhen, hat sich schon nach 1,33 Jahren amortisiert.

Denn den Kosten für Schulung, entgangene Arbeitszeit der Seminaristen und Projektplanung im Bildungswesen von astronomischen 800 000 Mark stehen nach Baldins Rechnung zusätzlich erwirtschaftete Gewinne der Schulungsteilnehmer von gut 600 000 Mark pro Jahr gegenüber.

Freilich, nicht immer läßt sich die Rentabilität von neu gewonnenem Wissen so deutlich in Mark und

Außerdem empfiehlt der Consultant den Personalern, von erfolgreichen Dienstleistern zu lernen. Die Personalabteilung sollte sich als Servicezentrum innerhalb einer Firma verstehen, dessen Kunden die Mitarbeiter und das Unternehmen selbst sind. Ein ausgefeiltes Controlling hilft diesem Unternehmen im Unternehmen zu klären, welchen Beitrag es zur Wertschöpfung seiner „Kunden“ liefert, wie effizient die Produktion seiner Dienstleistungen ist und welche Leistungen besser intern, welche besser außer Haus erbracht werden sollen. Die IBM Deutschland GmbH hat diesen Dienstleistungsgedanken ganz konsequent fortgesponnen. Heinz Ku-



Drägerwerk-Bildungsmanager Baldin:
„Wir können die Rentabilität von neuem Wissen in Mark und Pfennig berechnen“

Pfennig berechnen. Doch Berater Ian Walsh findet, daß auch mit eher unscharfen Aussagen wie „hoher“ oder „niedriger“ Nutzen etwas gewonnen ist; immerhin sind solche Erkenntnisse besser als blinder Aktionismus.

ner (53), Leiter Bildungsmethoden beim Stuttgarter Computerbauer, erläutert das IBM-Servicemodell: „Jeder Linienbereich, der Weiterbildung in Anspruch nimmt, muß dafür zahlen.“

Controlling stärkt also die Position des Personalchefs, denn, so Berater Walsh, „wer belegen kann, daß seine Arbeit nicht nur kostet, sondern auch etwas nützt, dessen Budget fällt nicht so leicht dem Rotstift zum Opfer.“

Brigitta Schulte

