

Bildungs-Controlling

Instrumente, Methoden, Beispiele
(Teil II – Fortsetzung aus Heft 8/89)

Mit den Instrumenten von gestern sind die Bildungsaufgaben von morgen nicht mehr lösbar. Während die quantitative Bildungsbedarfsplanung und -verwaltung in den meisten Unternehmen weitgehend zufriedenstellend gelöst ist, bestehen im Bereich der analytisch-qualitativen Bildungssteuerung noch erhebliche Defizite.

Oftmals wird das Bildungswesen zu spät über zukünftige Arbeitsanforderungen informiert und kann folglich nicht antizipativ ziel-orientierte Bil-



Die spezifische Gestaltungsausprägung eines solchen Systems wird sich an individuellen Zielsetzungen und der Kultur des jeweiligen Unternehmens orientieren.



dukptionskonzepte entwickeln. In Zukunft gilt es verstärkt, Bildungsverantwortliche in Entscheidungsprozesse einzubinden, die z.B. Investitionen, FuE-Innovationen sowie strategische Unternehmens-Zielsetzungen betreffen.

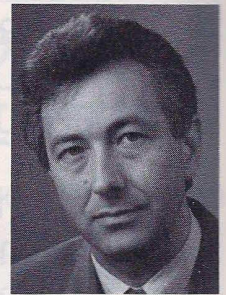
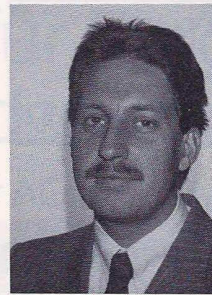
Auch wenn den oben genannten Punkten Rechnung getragen werden sollte, bliebe eine intelligente DV-Transformation dieser Daten unabdingbar, um zu vermeiden, daß „Daten-Friedhöfe“ in Form meterdicker Listen generiert werden.

Informationsinhalte BCS:

Dem Anwender eines Bildungs-Controlling-Systems sollten Auswertungen zu nachfolgenden Fragestellungen möglich sein:

1. Informationen über den Ist-Zustand: In einer bestimmten Periode nach spezifischen Selektionskriterien
2. Ermittlung von Abweichungen: Zwischen Bildungs-Zielen und Bildungs-Realisierung
3. Selektive Kontrolle von Schwachstellen: Entsprechend Priorität des Ereignisses
4. Zukunftsbezogene Simulationen und Prognosen: Auf der Basis interner und externer Daten

Die spezifische Gestaltungsausprägung eines solchen Systems wird sich an individuellen Zielsetzungen und der Kultur des jeweiligen Unternehmens orientieren.



Die Verfasser dieses Beitrags sind André Papmehl (links), Nürtingen, Mitarbeiter im Personalwesen eines süddeutschen Automobilunternehmens, und Klaus Baldin, Leiter kaufmännische Aus- und Fortbildung, Drägerwerk AG, Lübeck.

DV-Instrumentarium:

Architektur – Bildungs-Controlling-System

- Ausgangslage
- Informationsinhalte BCS
- Zeit-Horizont
- Anwendungsbeispiel
- Voraussetzungen

Operative Ebene:

Check-Liste

- Instrumente
- Methoden
- Verfahren

Taktische Ebene:

Beispiel: Qualifikationsoffensive Vertrieb

- Anforderungsprofil
- Inhalte des ganzheitlichen Bildungskonzeptes
- Kosten-Nutzen-Untersuchungen

Strategische Ebene:

- Ausgangslage
- Dezentralisierung
- Personal-Portfolios

Statt Kontrolle – „Selbst-Controlling“

Zeit-Horizont:

Bei der Installation eines BCS bieten sich drei zeitliche Implementierungsebenen an (vgl. hierzu Teil 1: Strategischer Horizont – Bildungs-Controlling):

1. Operative Ebene (kurzfristig):
 - effiziente Seminarverwaltung: Planung/Durchführung/Nachbereitung
 - funktionales Berichtswesen: ad hoc Infos über Vergangenheit/Gegenwart

2. Taktische Ebene (mittelfristig):

- Schwachstellenanalyse (Plan/Ist-Vergleiche)
- Kosten/Nutzen-Rechnungen
- Dezentrale Verantwortung für Bildungsbudgets
- Dezentrale Seminarverwaltung/-planung (Fachbereich)

3. Strategische Ebene (langfristig):

- Dezentrale Seminarverwaltung/-planung (Mitarbeiter)

- Simulationen/Prognosen/Planbeispiele
- DV-gestützte Mitarbeiterbefragungen
- Personal-Portfolios

Anwendungs-Beispiel:

Die potentielle Benutzeroberfläche bzw. Informationsinhalte eines Bildungs-Controlling-Systems (BCS) gehen aus den Abbildungen 1–3 hervor.

Die Struktur eines BCS kann an dieser Stelle lediglich exemplarisch be-

*** Bildungs-Controlling-System ***

OPTION:

Controlling ☒

Sem.Verwaltung ☐

Berichtswesen ☐

Simulationen ☐

ZIELBEREICH:

Konzern ☐

AG ☒

Geschäftsbereich ☐

Werk ☐

Niederlassung ☐

Kostenstelle ☐

OUTPUT:

Bildschirm ☒ Drucker ☐

Liste ☐ Graphik ☒

Organigramm ☐ Sonstige ☐

ZEITFAKTOR:

VON	Tag	Monat	Jahr	BIS	Tag	Monat	Jahr
	1	1	88		31	12	88

Erläuterung: Gesucht werden Daten aus der Option Controlling / aus der AG / aus dem Jahre 1988. Das Ergebnis soll als Graphik ausgedruckt werden.

Abb.1

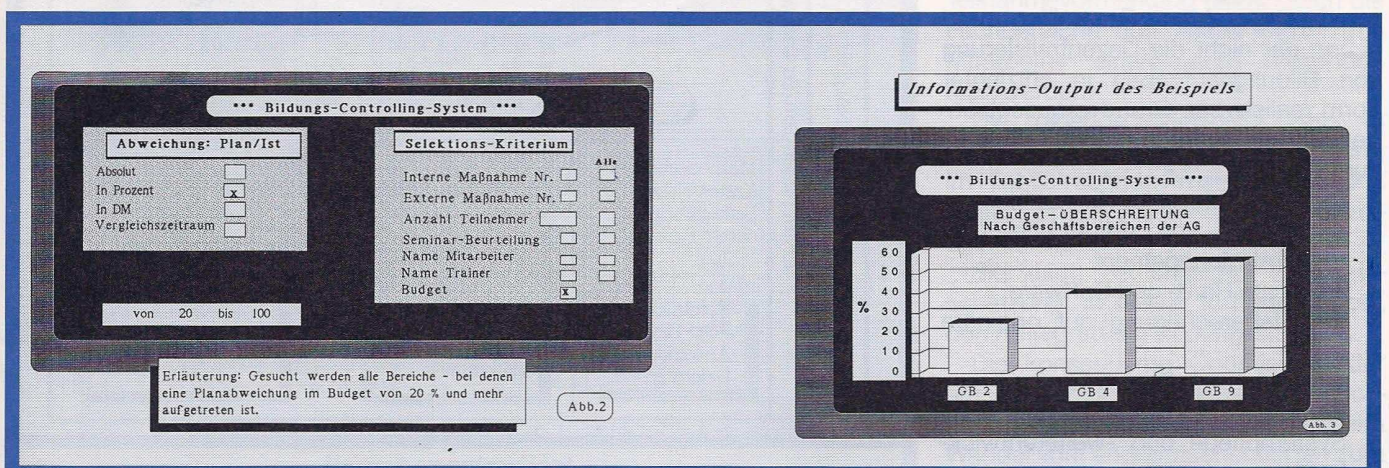


Abb.2

Abb.3

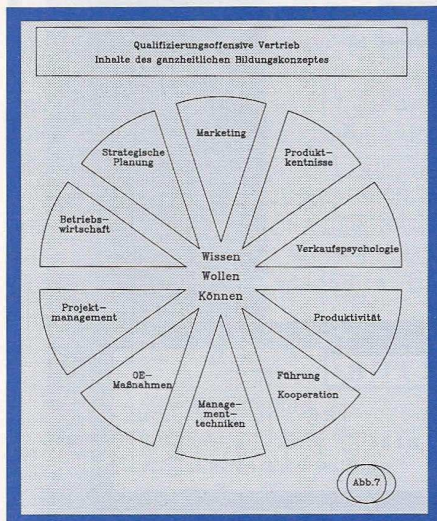
schrieben werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang lediglich eine Sensibilisierung des Lesers für die grundsätzliche Bedeutung des DV-Ein-



Ohne den Einsatz eines Informations-Systems erscheint weder antizipative Bildungsarbeit noch die Implementierung eines Controlling und schon gar nicht die Dezentralisierung von Bildungsaufgaben in effizienter Form realisierbar.



satzes, insbesondere im Hinblick auf die Planung, Durchführung, Analyse und Steuerung von Bildungsmaßnah-



men i.S. eines ganzheitlichen, iterativen Prozesses.

Voraussetzungen:

Ohne den Einsatz eines Informations-Systems erscheint weder antizipative Bildungsarbeit noch die Implementierung eines Controlling und schon gar nicht die Dezentralisierung von Bildungsaufgaben in effizienter Form realisierbar. Grundvoraussetzungen für die Installierung eines BCS sind zum Beispiel:

- Definition relevanter Kennzahlen
- Akzeptanz von Mitarbeitern/Betriebsrat/Management
- adäquate Hard- und Software
- Zugriffsberechtigung auf originäre Daten
- kontinuierliche Datenpflege
- Gewährleistung des Datenschutzes
- Systempflege und -weiterentwicklung

Checkliste Instrumente und Verfahren Standortbestimmung Bildungs-Controlling

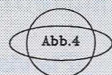


Abb.4

Reifegrad der Dezentralisierung

Bildungs-
wesen

Fach-
bereich

Mitar-
beiter

was	wie	00	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Bildungsbedarfsermittlung	Fragebogen/Interviews/ Analytische Verfahren											
Übersicht Bildungsbedarf	Zielorientierter Bildungsordner an Vorgesetzte und Mitarbeiter											
Seminarverwaltung	Manuell/DV-gestützt/Integriert											
Überwachung Maßnahmen	Checklisten für Planung Durchführung und Nachbereitung											
Förderbedingungen	Einzelentscheidungen veröffentlichte Richtlinien											
Nachkalkulation	global/ maßnahmenbezogen verantwortungsbezogen											
Evaluierung	Ziel-/Prozeß-/Erfolgskontrolle Transfer-Evaluation											
Berichtswesen	Manuell/Kennzahlenplan/Grafik											
Qualität der Maßnahmen	Maßnahmenbeschreibungen Lebendakte/Bausteinsystem											
Bildungs-Controlling	quantitativ- qualitativ kurzfristig- langfristig											

TAKTISCHE EBENE: Fallbeispiel - Qualifikations-Offensive Vertrieb

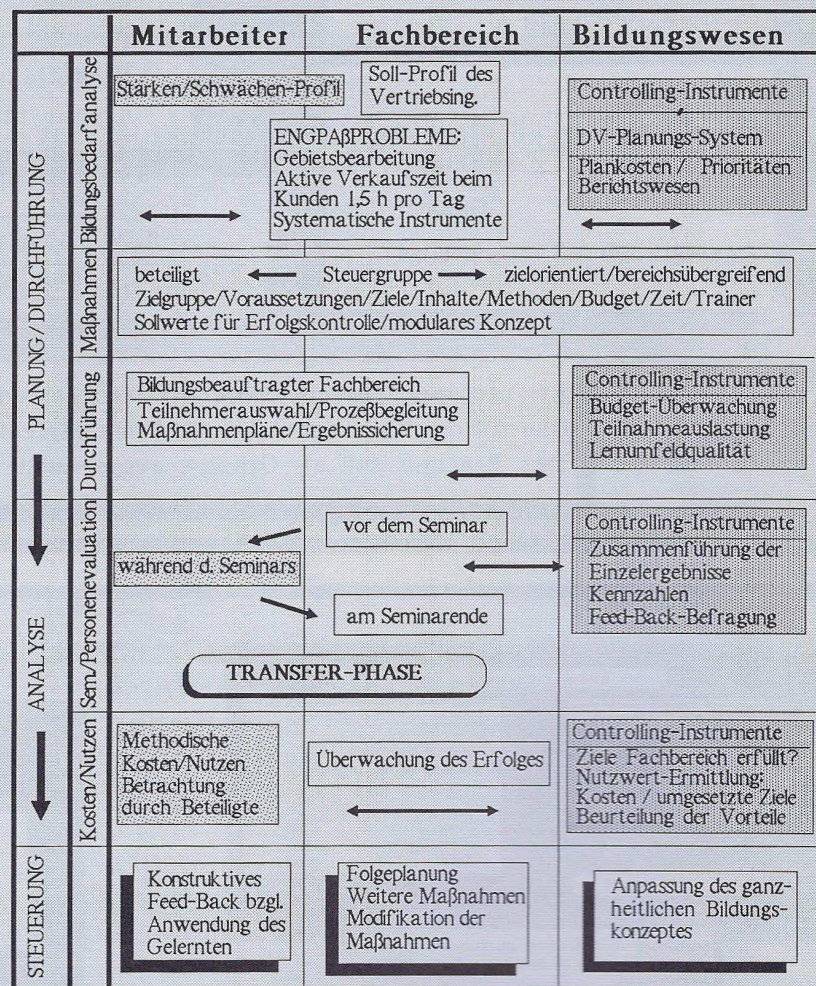


Abb. 5

Anforderungsprofil Vertriebsingenieur:

Soll/Ist-Abgleich gemäß Fach-/Sozial-/Methodenkompetenz

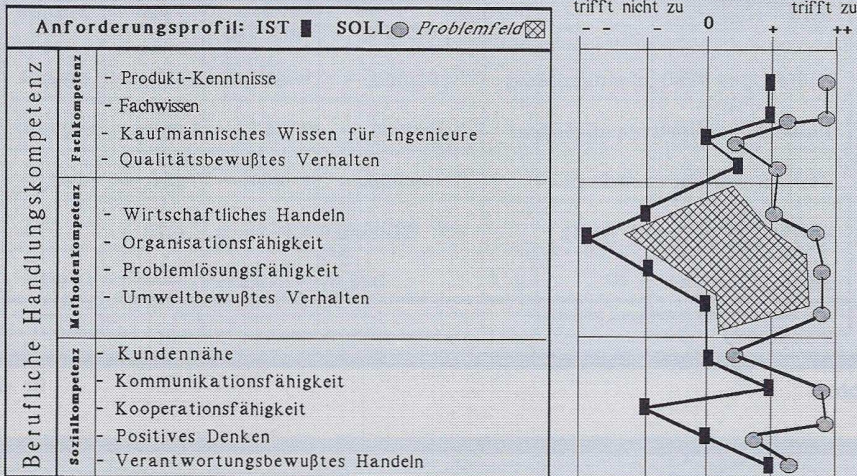
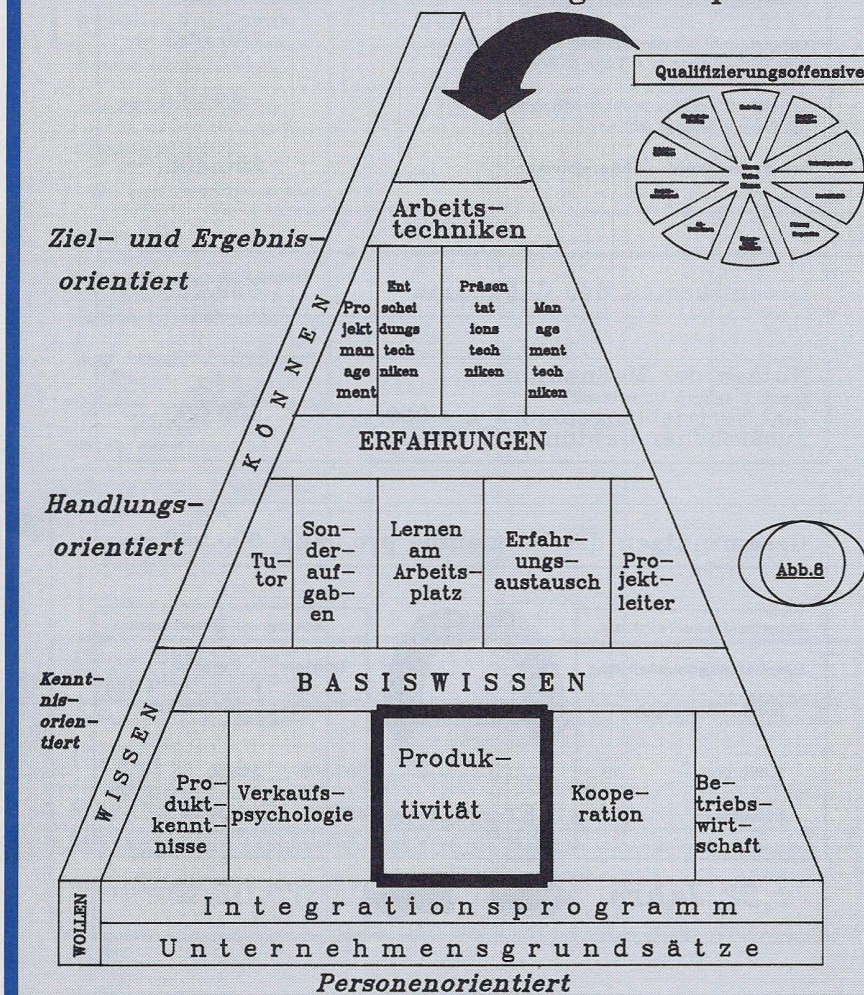


Abb. 6

Zielgruppe Vertriebsingenieure Ganzheitliches Bildungskonzept



Weitere potentielle Inhalte, Aufgaben und Anwendungen eines BCS gehen aus den nachfolgenden Ausführungen hervor. Ergänzend ist anzumerken, daß nicht alles, was DV-technisch machbar, auch sinnvoll ist; oder wie Weizenbaum es formulierte: „Es sieht fast so aus, als habe man mit dem Computer eine Lösung gefunden, zu der man jetzt die Probleme sucht.“

Operative Ebene

Der Bildungsbereich wird oft daran gemessen, wie das Lernumfeld, Einhaltung der Seminarzeit, Qualität des gewählten Hotels und Incentive-Anreicherungen der Veranstaltung erfüllt wurden.

Der eigentliche Anspruch – Umsetzung der Inhalte in konkretes Handeln am Arbeitsplatz (Transfer) – rückt in den

Die konsequente Optimierung der am niedrigsten bewerteten Checkpunkte wirkt als Erfolgsschlüssel beim Wandel vom angebotsorientierten zum bedarfsorientierten Bildungswesen.

kurzfristigen Betrachtungen häufig in den Hintergrund.

Um die Aktivitäten vermehrt auch auf die taktischen und strategischen Bereiche zu lenken, müssen DV-gestützte, operative Instrumente als Selbstverständlichkeit akzeptiert sein.

Bei entsprechender Benutzeroberfläche des DV-Programmes kann z. B. die Teilnahmevormerkung direkt durch die Fachbereiche und später durch den Mitarbeiter eigenständig vorgenommen werden.

Die folgende Checkliste (Abb. 4) dient der eigenen Standortbestimmung im Hinblick auf den Prozeß der Nutzung professioneller Hilfsmittel bei gleichzeitiger Einbeziehung der Beteiligten.

Sie zeigt, bei kritischer Selbsteinschätzung, in einem 10-Punkte-Profil, den Reifegrad der Bildungssituation.

Die konsequente Optimierung der am niedrigsten bewerteten Checkpunkte wirkt als Erfolgsschlüssel beim Wandel vom angebotsorientierten zum bedarfsorientierten Bildungswesen.

Folgende Beispiele zeigen exemplarische Anwendung:

Beispiel Seminarverwaltung

Verfahren 1: Seminareinladungen per Schreibmaschine, Bildungsnachweise auf Karteikarten, manuelle Strichlisten-Statistiken

Controlling: findet nicht statt/**Reifegrad: 10 %**

Verfahren 2: DV-gestützte Einladungen, Speicherung der Daten in Dateien, maschinelle Auswertungen

Controlling: quantitativ/**Reifegrad: 30 %**

Beispiel Förderbedingungen

In den veröffentlichten Förderbedingungen ist geregelt, daß jeder Mitarbeiter pro Halbjahr einen Volkshochschul-

”

Mit einem Return on Investment von mehr als 75 % und einer Amortisationszeit von 1,3 Jahren stellt dieses Beispiel einer Bildungsinvestition die Rentabilität so mancher „Sachinvestition“ weit ins Abseits.

”

kurs (VHS) in Freizeit bis zu DM 100,- besuchen kann.

Verfahren: Selbständige Anmeldung durch Mitarbeiter in der VHS und Auszahlung des Betrages über Gehalt

Controlling: DV-gestützte Überprüfung der Einhaltung der Bedingungen/**Reifegrad: 80 %**

Dabei handelt es sich nicht um die Verlagerung von klassischer Bildungsarbeit auf die Fachbereiche. Vielmehr wird durch die Vermeidung umständlicher schriftlicher Anmeldeverfahren mit mehreren Unterschriften Doppelarbeit vermieden.

Taktische Ebene

Beispiel Qualifikationsoffensive Vertrieb

Die Übersicht (Abb. 5) macht die Aufgaben der Mitarbeiter, der Fachberei-

Kosten-/Nutzen-Controlling

1 Quantitativ

1.1 IST	pro Jahr	pro Tag	pro Besuch	Stunde AVZ
Kosten des Vertriebsingenieurs	195.000,—	975,—	525,—	700,—
Umsatz pro Vertriebsingenieur	2.000.000,—	10.000,—	5.358,—	7.143,—
Gewinn pro Vertriebsing.(2%)	40.000,—	200,—	107,—	143,—
Aktive Verkaufszeit (AVZ)	280 Stunden	1,4 h	0,75 h	
Anzahl Besuche	373,3	1,87		1,33
<i>Quelle Geffroy & Oechsler, Düsseldorf</i>				

Abb. 9

Kosten-/Nutzen-Controlling Rentabilitätsrechnungen

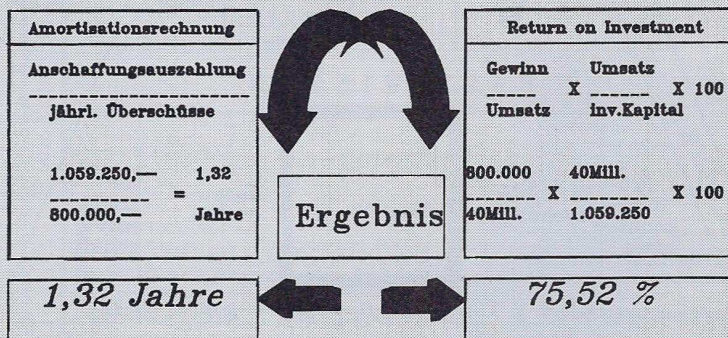
Abb. 11

Kosten der Maßnahme	DM
entgangene Arbeitszeit der Teilnehmer 200 Teilnehmer x 4 Tage x 975,—	780.000,—
Arbeitszeit Bildungswesen/Fachbereich 30 Projektstage x 975,—	29.250,—
Seminar-/Reise-/Honorarkosten	250.000,—

Gesamtkosten der Maßnahme	1.059.250,—
---------------------------	-------------

Nutzen der Maßnahme (nach 2 Jahren Umsetzzeit)	
200 Vertriebsingenieure x 4.000,— zusätzlicher Gewinn	800.000,—

Gesamtnutzen der Maßnahme pro Jahr	800.000,—
------------------------------------	-----------



Kosten-/Nutzen-Controlling

10 % mehr aktive Verkaufszeit beim Kunden!

1.2 Soll	Soll-Ist Abweichung	pro Jahr	pro Tag	pro Besuch	Stunde AVZ
Kosten des VI	Keine Veränderung	195.000,—	975,—	525,—	700,—
Umsatz pro VI	+200.000,—	2.200.000,—	11.000,—	5.358,—	7.143,—
Gewinn pro VI	+4.000,—	44.000,—	220,—	107,—	143,—
A V Z	+28 Stunden	308 Stunden	1,54 h	0,75 h	
Anzahl Besuche	+38 Besuche	411	2,06		1,33

Abb. 10

Kosten-/Nutzen-Controlling

2 Qualitativ (Transfer)

Abb.12

Meßpunkte	ja	teilweise oder keine Realisierung			
weiche Faktoren	%	wer	was	wann	wie
Einsatz Zeitplansystem					
Anwendung Checklisten					
Nutzung progr. TV					
system. Besuchsvorbereitung					
Nutzung KIS					
Vereinheitl. Berichtswesen					
system. Gebietsbearbeitung					
Mehrbesuche "A"-Kunden					
Lückenlose Angebotsverfolgung					
Anzahl Mehr-Besuche					
Erhöhung aktive Verkaufszeit					
1Besuch mehr pro Tag * beim richtigen Kunden					
Meßpunkte harte Faktoren		vor Teilnahme	nach 1Jahr	%Erfolg	Maßnahmen
U m s a t z					
G e w i n n					
* Soll = 373 Besuche (+ 31%), ROI-Rechnung nur mit -10,4%					
Gesamtergebnis					

che und des Bildungswesens im Controlling-Prozeß transparent.

Idealtypisch werden die Mitarbeiter an der Planung beteiligt. Sie geben konstruktive Rückmeldungen an die Vorgesetzten, so daß der Fachbereich mit Hilfe eines Stärken-/Schwächenprofils hinsichtlich des Ist- und Soll-Anforderungsprofils (Abb. 6) den Bildungsbedarf zielorientiert planen kann.

Der Bildungsbereich unterstützt bei der modularen Ausbildungskonzeption

Dabei wird oft vernachlässigt, daß Wettbewerbsvorteile nicht selten durch eine Antizipation der Zukunft bzw. die frühzeitige Erkennung neuer Märkte realisiert werden können. Dies bedeutet, daß Bildungsverantwortliche verstärkt technologische Szenarien antizipieren müssen, um geeignete Qualifikationsprofile und adäquate Handlungsalternativen entwickeln zu können.

durch Beratung der Bereiche und Mitarbeiter. Das heißt:

- Entwicklung ganzheitlicher Bausteinsysteme für den gesamten Bereich (Abb. 7)
- Findung engpaßorientierter, zielgruppengerechter Maßnahmen (Abb. 8)
- Definition meßbarer Ist-/Sollwerte für spätere Erfolgskontrollen (Abb. 9 und 10)
- Aktivierung einer prozeßorientierten Lernumwelt
- Darstellung der Finanzierbarkeit im Sinne eines Return on Investment und einer Amortisationsrechnung (Abb. 11)

Mit einem Return on Investment von mehr als 75 % und einer Amortisationszeit von 1,3 Jahren stellt dieses Beispiel einer Bildungsinvestition die Rentabilität so mancher „Sachinvestition“ weit ins Abseits.

Entscheidend jedoch ist die Umsetzung der Ergebnisse in die berufliche Handlungskompetenz des Vertriebsingenieurs.

Deshalb werden im Laufe eines Jahres anhand festgelegter Meßpunkte

(Abb. 12) die weichen und harten Faktoren (z.B. Umsatzsteigerung) aufgrund eigener Vorgaben ausgewertet.

Die Ergebnisse fließen dann in Gegensteuerungsmaßnahmen ein.

Strategische Ebene

Entwicklungsstand:

In der Praxis werden strategische Überlegungen vielfach als zu theoretisch betrachtet und statt dessen pragmatische Handlungsempfehlungen verlangt.

Dabei wird oft vernachlässigt, daß Wettbewerbsvorteile nicht selten durch eine Antizipation der Zukunft (z.B. Szenario-Technik) bzw. die frühzeitige Erkennung neuer Märkte realisiert werden können.

Dies gilt selbstverständlich auch im Hinblick auf das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen durch „optimal-qualifizierte“ Human-Ressourcen.

Bezogen auf Bildungs-Controlling bedeutet dies, daß Bildungsverantwortliche verstärkt technologische Szenarien antizipieren müssen, um geeignete Qualifikationsprofile und ad-

”

Die Anwendung moderner Informationsmedien scheitert unseres Erachtens also nicht am Stand der Technik, sondern eher an einer gewissen Abstinenz, die Personal- und Bildungsverantwortliche gegenüber der Datenverarbeitung an den Tag legen.

”

äquale Handlungsalternativen entwickeln zu können.

Angesichts des rapiden technologischen Wandels werden solche strategischen Überlegungen ohnehin oft zu effektiven Problemstellungen des Bildungswesens im Rahmen des Tagesgeschäftes.

Um entsprechende Kapazitäten zu gewinnen, ist es notwendig, daß Teilbereiche der operativen und konzeptionellen Bildungsarbeit an Fachbereich und Mitarbeiter delegiert werden.

Im Hinblick auf die Bildungsbedarfsanalyse stellt sich dies wie folgt dar:

Umsetzung Dezentralisierung:

Mitarbeiter:

- jeder Mitarbeiter plant seinen persönlichen Bildungsbedarf eigenständig
- verwendet eigenes Bildungs-Budget
- wählt geeignete Bildungsmaßnahme aus, Zeitpunkt, Ort, Kosten etc.
- bezieht Informationen aus BCS: Was wird wann/wo/wie/für wieviel angeboten?
- pflegt eigene Seminardaten (Hotelbuchung etc.)

Fachbereich:

- entwickelt Bildungskonzepte eigenständig

- legt entsprechende Trainer/Maßnahmen fest

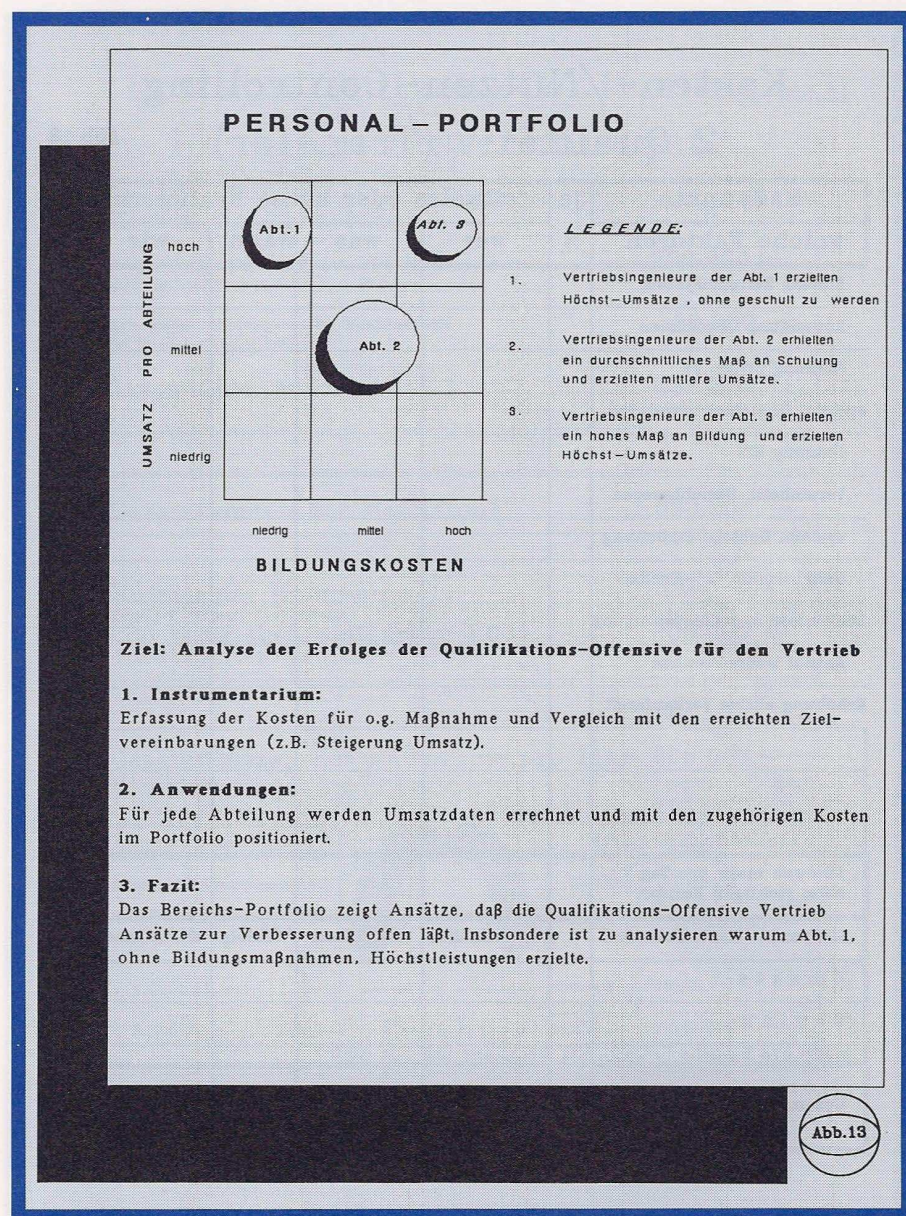
- koordiniert Bereichs- und Teilnehmerplanung

Bildungswesen:

- Steuerungsgruppe koordiniert ganzheitlichen Bildungsbedarf des Unternehmens

- weist auf Langfrist-Tendenzen hin (z.B. Verknappung von Mitarbeitern mit bestimmten Qualifikationen: Logistiker/Umweltschutz-Ing./Informations-Manager etc.)

- nutzt Personal-Portfolios, Mitarbeiterbefragung und weitere moderne Personal-Instrumente mit der Zielsetzung, das „Magische Dreieck“ (vgl. Teil 1) zu harmonisieren.



Als geeignetes Instrument hierfür bietet sich z. B. die Nutzung von Personal-Portfolios an.

Personal-Portfolio:

Unter Verwendung definierter Kriterien (Schulungskosten, Produktivität, Qualifikation, Motivation etc.) kann eine Matrix-Darstellung zum Aufbau von Personal-Portfolios genutzt werden.

Ziel ist es, mittels einer Stärken-/Schwächenanalyse festzustellen, welche vereinbarten Bildungs-Zielkriterien unzureichend erfüllt wurden. Durch eine Positionierung von Controlling-Ergebnissen (s. Taktische Ebene/Ver-

triebsing.) in eine Matrix (mit den Kategorien hoch, mittel und niedrig) werden Defizite der Bildungsarbeit transparent.

Zusätzlich ermöglicht der Portfolio-Ansatz, Stärken-/Schwächen-Profile aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten (z. B. Schulungskosten im Vergleich zu Leistung des Bereichs, oder Motivation im Vergleich zur Qualifikation der Zielgruppe – siehe Abb. 11/12).

Die Definition und Wertigkeit von Personal-Portfolios ergibt sich aus den Prioritäten der Bildungs- und Controlling-Ziele. Grundsätzlich können Portfolios in jedem Unternehmen eingesetzt und flexibel angewendet werden.

Der Daten-Input erfolgt aus dem Bildungs-Controlling-System und ist, un-

ter Berücksichtigung des heute erreichten Software-Entwicklungsstandes, problemlos in Graphiken bzw. Simulationsmodelle transformierbar.

Die Anwendung moderner Informationsmedien scheitert unseres Erachtens also nicht am Stand der Technik, sondern eher an einer gewissen Abstinenz, die Personal- und Bildungsverantwortliche gegenüber der Datenverarbeitung an den Tag legen.

Statt Kontrolle – „Selbst-Controlling“

Zwischen Bildungszielen und Bildungs-Wirklichkeit besteht oft eine Lücke, die als „cultural gap“ bezeichnet werden kann. Sie beruht nicht selten auf einer mangelnden Marketing-Orientierung und dem Umstand, daß sich das Bildungswesen nur im geringen Maße als Profit-Center versteht.

Bildungs-Controlling strebt eine Dezentralisierung und Versachlichung der Bildungsarbeit an. Verantwortung für die eigene Bildung wird dem Mitarbeiter bewußt übergeben. Vor dem Hintergrund, daß – idealtypisch – der Mitar-



Zwischen Bildungs-Zielen und Bildungs-Wirklichkeit besteht oft eine Lücke ... Sie beruht nicht selten auf einer mangelnden Marketing-Orientierung und dem Umstand, daß sich das Bildungswesen nur im geringen Maße als Profit-Center versteht.



beiter als „Intrapreneur“ agiert – muß ihm auch die Kompetenz und Verantwortung für die eigene Bildung zugestanden werden.

Wie Goethe richtig sagte, ist es nicht genug zu wollen, man muß es auch tun. Nicht zuletzt hierauf beruht das beschriebene „cultural gap“.

Folglich gilt es, zunächst operative und taktische Aufgaben effizient zu lösen, bevor strategische Ziele in Angriff genommen werden.

Bildungs-Controlling wird sich zu einem praktikablen Konzept entwickeln, wenn wir uns damit begnügen, den Weg als das Ziel zu betrachten.

Kritischen Diskussionsbeiträgen sehen wir mit Interesse entgegen. **PF**

