

# 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.*

”

lungskonzepte 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 Bildungs-Budgets

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 \*\*\***

<p><b>OPTION:</b></p> <p>Controlling <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Sem.Verwaltung <input type="checkbox"/></p> <p>Berichtswesen <input type="checkbox"/></p> <p>Simulationen <input type="checkbox"/></p>	<p><b>ZIELBEREICH:</b></p> <p>Konzern <input type="checkbox"/></p> <p>AG <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Geschäftsbereich <input type="checkbox"/></p> <p>Werk <input type="checkbox"/></p> <p>Niederlassung <input type="checkbox"/></p> <p>Kostenstelle <input type="checkbox"/></p>																
<p><b>OUTPUT:</b></p> <p>Bildschirm <input checked="" type="checkbox"/> Drucker <input type="checkbox"/></p> <p>Liste <input type="checkbox"/> Graphik <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Organigramm <input type="checkbox"/> Sonstige <input type="checkbox"/></p>	<p><b>ZEITFAKTOR:</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td>Tag</td> <td>Monat</td> <td>Jahr</td> <td></td> <td>Tag</td> <td>Monat</td> <td>Jahr</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">VON</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">88</td> <td style="text-align: center;">BIS</td> <td style="text-align: center;">31</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">88</td> </tr> </table>		Tag	Monat	Jahr		Tag	Monat	Jahr	VON	1	1	88	BIS	31	12	88
	Tag	Monat	Jahr		Tag	Monat	Jahr										
VON	1	1	88	BIS	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

**\*\*\* Bildungs-Controlling-System \*\*\***

<p><b>Abweichung: Plan/Ist</b></p> <p>Absolut <input type="checkbox"/></p> <p>In Prozent <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>In DM <input type="checkbox"/></p> <p>Vergleichszeitraum <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">von 20 bis 100</p>	<p><b>Selektions-Kriterium</b></p> <p>Interne Maßnahme Nr. <input type="checkbox"/> Alle <input type="checkbox"/></p> <p>Externe Maßnahme Nr. <input type="checkbox"/></p> <p>Anzahl Teilnehmer <input type="checkbox"/></p> <p>Seminar-Beurteilung <input type="checkbox"/></p> <p>Name Mitarbeiter <input type="checkbox"/></p> <p>Name Trainer <input type="checkbox"/></p> <p>Budget <input checked="" type="checkbox"/></p>
---	--

Erläuterung: Gesucht werden alle Bereiche - bei denen eine Planabweichung im Budget von 20% und mehr aufgetreten ist.

Abb.2

**Informations-Output des Beispiels**

**\*\*\* Bildungs-Controlling-System \*\*\***

**Budget-ÜBERSCHREITUNG**  
Nach Geschäftsbereichen der AG

GB 2	GB 4	GB 9
------	------	------

Abb.3



## Anforderungsprofil Vertriebsingenieur:

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

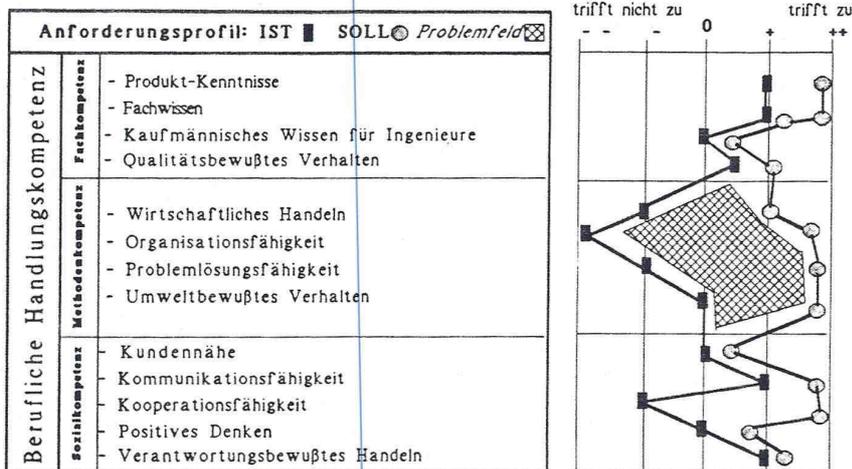


Abb. 6

## Zielgruppe Vertriebsingenieure

Ganzheitliches Bildungskonzept

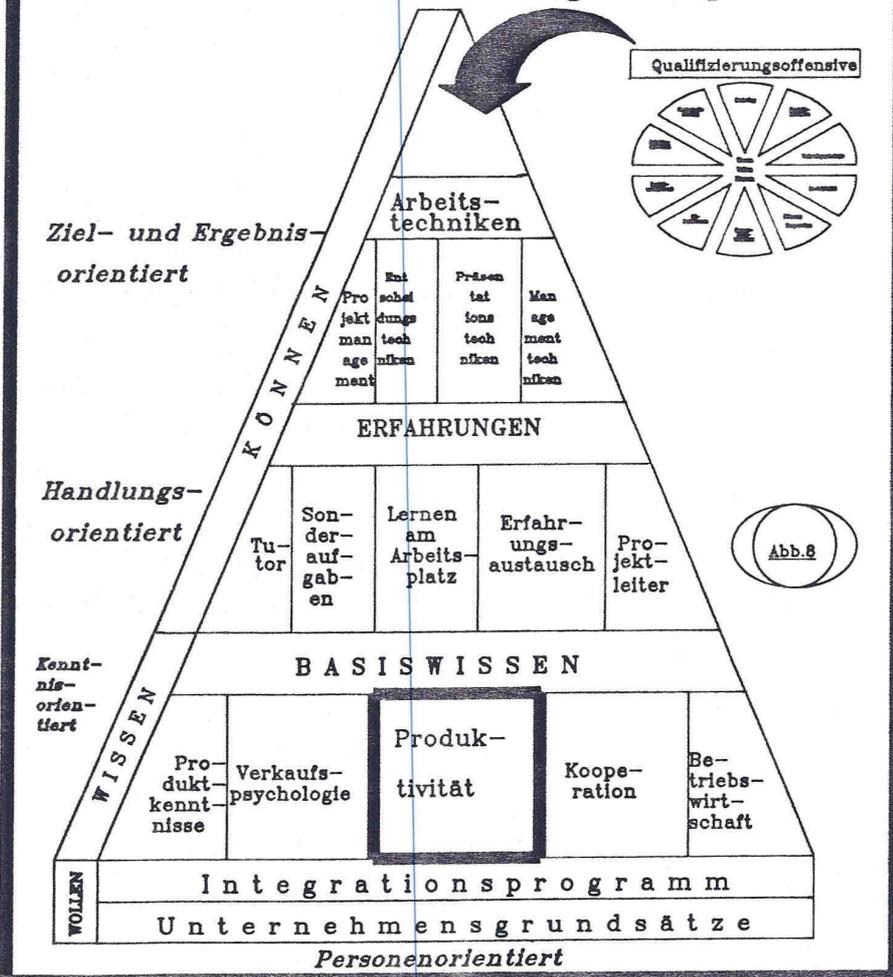


Abb. 8

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,—
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
<small>Quelle Gaffroy &amp; Oechsler, Düsseldorf</small>				

Abb. 9

### Kosten-/Nutzen-Controlling Abb.11

#### Rentabilitätsrechnungen

<b>Kosten der Maßnahme</b>		<b>DM</b>
entgangene Arbeitszeit der Teilnehmer 200 Teilnehmer x 4 Tage x 975,—		780.000,—
Arbeitszeit Bildungswesen/Fachbereich 30 Projekttag x 975,—		29.250,—
Seminar-/Reise-/Honorarkosten		250.000,—
<b>Gesamtkosten der Maßnahme</b>		<b>1.059.250,—</b>

<b>Nutzen der Maßnahme</b> (nach 2 Jahren Umsatzzeit) 200 Vertriebsingenieure x 4.000,— zusätzlicher Gewinn		800.000,—
--	--	-----------

<b>Gesamtnutzen der Maßnahme pro Jahr 800.000,—</b>
---

Amortisationsrechnung	
Anschaffungsauszahlung	1.059.250,—
-----	
jährl. Überschüsse	800.000,—
	1,32 Jahre

**Ergebnis**

Return on Investment	
Gewinn	800.000
Umsatz	40MILL
-----	
Umsatz	40MILL
inv.Kapital	1.059.250
	75,52 %

1,32 Jahre

75,52 %



(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.*

”

äquate 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 Seminaraten (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.

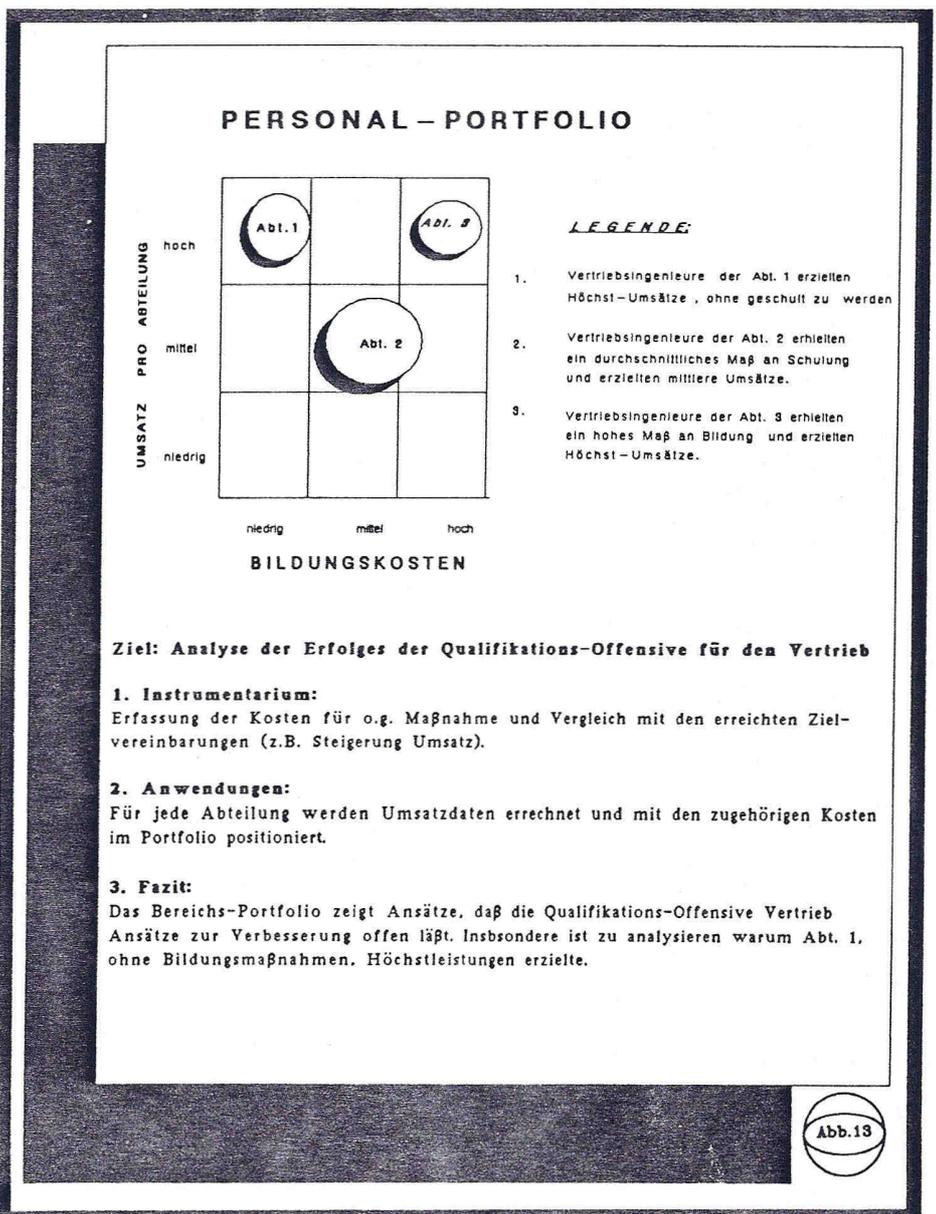


Abb.13

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 scheidet 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

