

Möglichkeiten und Grenzen

Zum Personal- nun auch noch das Bildungs-Controlling; eine weitere plakative Worthülse auf tönernen Beinen, die mit Alltag und tatsächlichen Problemen von Bildungsverantwortlichen wenig gemein hat? Oder handelt es sich hier um einen innovativen Problemlösungsansatz, dessen Implementierung eigentlich schon lange überfällig ist? Die Wahrheit liegt wie immer – vermutlich in der Mitte.



André Papmehl

Fachreferent im Zentralen Bildungswesen, Deutsche Aerospace AG, München

Bildungs-Controlling

Unter Bildungs-Controlling ist ein kundenorientierter ganzheitlicher Planungs-, Analyse- und Steuerungsansatz für Bildungsinvestitionen zu verstehen, dessen Ziel die Realisierung strategischer Wettbewerbsvorteile durch optimal qualifizierte Human-Ressourcen ist.

Während Entscheidungen über Sachinvestitionen relativ geringer Höhe vielfach in Vorstandsvorlagen münden, wird über Bildungsinvestitionen nicht selten ad hoc entschieden. Begründet wird dies von den Verantwortlichen mit dem Fehlen geeigneter Steuerungsmethoden. Angesichts eines Bildungsinvestitionsvolumens der deutschen Wirtschaft von 26,7 Mrd. DM im Jahre 1987⁰⁾ muß diese Argumentation als „blauäugig“ und dem Sachverhalt nicht angemessen, zurückgewiesen werden.

Dies gilt umso mehr, als die Bildungsinvestitionen in den letzten Jahren sprunghaft anstiegen. Der ebenfalls häufig vorgebrachte Einwand, daß der Bildungsnutzen in Mark und Pfennig nur schwer auszudrücken ist, da es sich um qualitative Aussagen – mithin „weiche“ Kenngrößen handelt – sollte nicht als Vorwand zum Nichtstun mißbraucht werden. Schließlich haben es Linienmanager in vielen Feldern gelernt, sogenannte weiche Faktoren „meßbar“ zu machen; man denke z. B. an Risikoanalysen bzgl. der Attraktivität von Märkten oder die Einschätzung immaterieller Werte, wie z. B. „Goodwill“, Markennamen etc.¹⁾

Auch Bildungsmanager werden sich der bestechenden Logik des Mottos: „if you can't measure it you can't manage it“ auf Dauer nicht entziehen können. Schon heute geraten viele Bildungsverantwortliche

zunehmend in Rechtfertigungszwänge, die Wirtschaftlichkeit der Mittelverwendung zu dokumentieren. Die Konzeption und Implementierung eines Bildungs-Controlling wird durch bestehende Bildungsinvestitionen geprägt, die von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und weiterer Einflußfaktoren (siehe Abb. 2) bestimmt werden.

Bildungsbedarfsanalyse

In der Praxis sollten Entscheidungen über fachliche Bildungsmaßnahmen (die auf operativen Anforderungen basieren) überwiegend dezentral getroffen werden. Fachbereiche bzw. Mitarbeiter definieren Qualifikationsdefizite eigenverantwortlich und nutzen den Bildungsbereich als Dienstleister bzw. Berater. Voraussetzungen hierfür sind:

- Positive Grundeinstellung zur fachlichen Anpassungsqualifizierung
 - Know-how über Technologieentwicklungen / resultierende Bedarfe
 - Zielorientierte Bildungsbedarfdefinition durch Fachbereich/Mitarbeiter.
- Bildungskosten werden in der Praxis allerdings meist nicht nach dem Verursacherprinzip direkt verrechnet, sondern dies erfolgt i. d. R. in Form einer Umlage, was die Entstehung von „nice to have“-Veranstaltungen (mithin Bildungsfehlinvestitionen) nicht selten fördert. Dem strategischen Interesse des Unternehmens wird hierdurch nur bedingt Rechnung getragen.

Transferwirksamkeit

Bildungsmaßnahmen werden häufig daran gemessen, wie das Lernumfeld, Einhaltung der Seminarzeiten, Qualität der gewählten Hotels und In-

centiveanreicherungen der Veranstaltung erfüllt wurden. Der eigentliche Anspruch, Umsetzung der Inhalte in konkretes Handeln (Transfer), wird vielfach noch nicht systematisch genug analysiert.²⁾

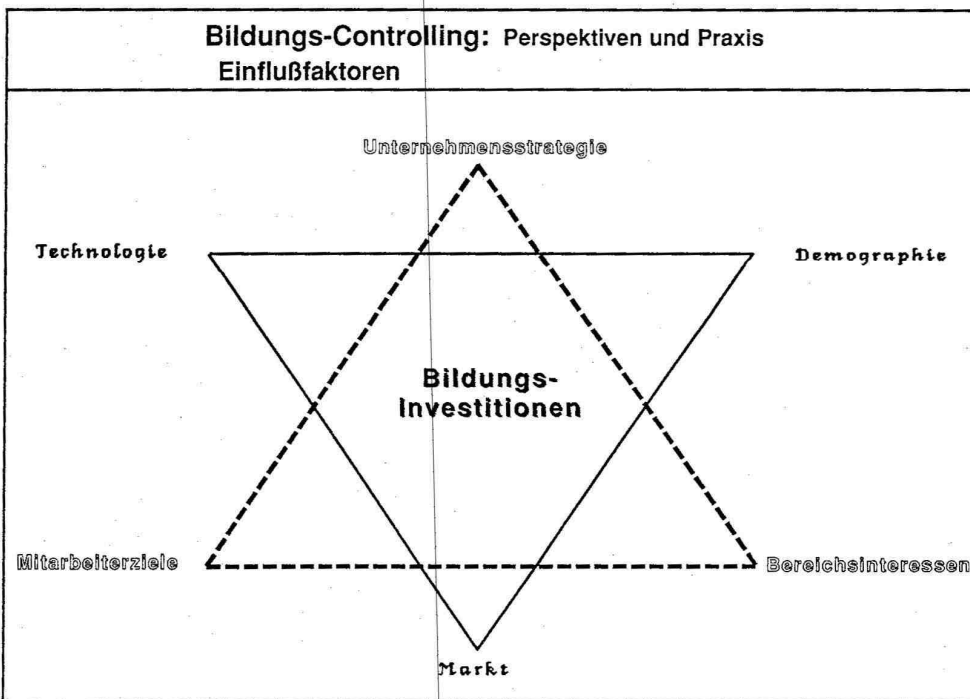
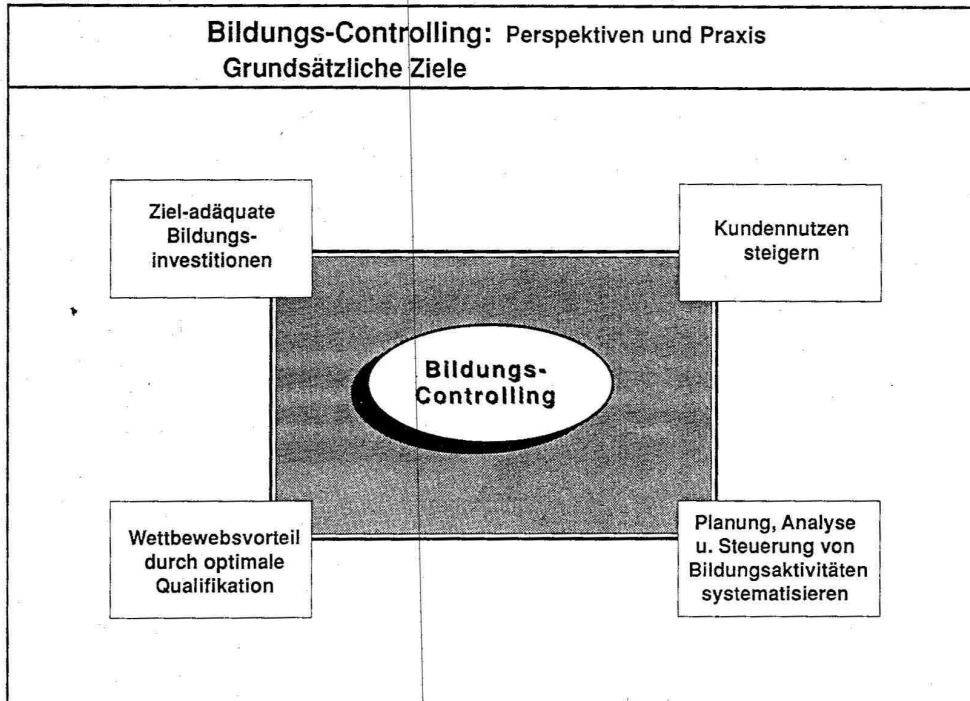
Methoden und Instrumente

• Profit-Center-Orientierung

Weiterbildungsaktivitäten werden zu einem Profit-Center zusammengefaßt (bzw. man agiert, als sei man ein Profit-Center, also eine gewinnorientierte organisatorische Einheit). Entstehende Kosten müssen durch im einzelnen näher zu definierende Leistungserlöse gedeckt werden. Die Produkte, Dienstleistungen und Beratungsleistungen dieser Einheit konkurrieren im Wettbewerb zu externen Leistungsanbietern. Inanspruchnahme des Profit-Centers führt zu einer Fakturierung.

• Bildungs-Pflichtenheft

Die Vorgabe realistischer Soll-Daten bildet die Voraussetzung einer Erfolgskontrolle, z. B. der Berechnung des ROI bzw. der Amortisationsdauer von Bildungsinvestitionen. Diese Soll-Vorgaben gilt es im Anschluß an Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz zu überprüfen. Fachbereiche und Bildungswesen sind (im Vorfeld von Aktivitäten) gefordert, ein „Pflichtenheft“ zu entwerfen (z. B. Sekretärin soll nach DV-Schulung x Anschläge pro Minute schneller schreiben; die Ausschußmenge soll nach Facharbeiterschulung um z Einheiten sinken). Vorgesetzter und Mitarbeiter definieren Soll-Vorgabe und analysieren im Anschluß an die Schulung die Transferwirksamkeit der Maßnahme



vor Ort. Konkrete Zielvereinbarungen durch den Fachbereich führt gleichzeitig zu einer erhöhten Bildungsfachkompetenz der Linie und ggf. zu einem effektiveren Ressourceneinsatz.

• **Dezentrale Bildungsadministration**

Voraussetzung für die Verlagerung administrativer Tätigkeiten auf die Fachbereiche ist ein anwenderfreundliches

DV-gestütztes Bildungsinformationssystem. Kunden können sich über das Bildungsangebot dezentral informieren und selbständig anmelden. Routinetätigkeiten des Bildungswesens wie Seminarein-

ladungen etc. entfallen. Gleichzeitig werden innenorientierte Aktivitäten, wie zum Beispiel das Bildungsberichtsweisen reduziert.

• **Multiplikatoren-Konzepte**

Verlagerung der Lehren und Lernens in die Linie, d. h. PE als originäre jeder Führungskraft³⁾ durch Multiplikatoren-Konzepte. Ein gutes Beispiel hierfür ist Japan, wo Schulungsmaßnahmen primär durch den Vorgesetzten vor Ort durchgeführt werden.⁴⁾ Spinn-off dieses Vorgehens ist eine Sensibilisierung der Linie für Bildung, während gleichzeitig den sinkenden Arbeitszeiten Rechnung getragen wird.

• **Potentialaussagen vers. tatsächliche Entwicklung**

Durch einen Vergleich, von tatsächlicher Entwicklung (realisierte hierarchische Entwicklung) versus getroffene Potentialaussagen lassen sich Rückschlüsse über die Wirksamkeit von Fördermaßnahmen treffen. Voraussetzung ist die feste Verankerung einer kritischen Analyse des Nutzens der Fördermaßnahmen durch Vorgesetzten und Mitarbeiter im Rahmen des jeweils folgenden Mitarbeitergesprächs. Unabdingbar ist ebenfalls eine Rückkoppelung dieser Ergebnisse zum Bildungswesen.

• **Controlling der Nachwuchsentwicklung**

Die Effektivität des Personal-Marketing ergibt sich u. a. aus einem Vergleich der Kosten pro Rekrutierung und der späteren Entwicklung der Nachwuchskraft:

• Ein generelles Kosten-Controlling läßt sich durch eine zielgruppen-spezifische vergleichende Analyse von Rekrutierungsaufwendungen (Trainee vers. on the job-Einsteiger) realisieren.

- Indem die Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten des Trainee dem aufnehmenden Bereich in Rechnung gestellt werden, wird eine Auswahlerfolgskontrolle möglich; verzichtet der Bereich, so liegen Anzeichen für eine Fehl- auswahl vor.

- Die Entwicklungsgeschwindigkeit (Erreichung einer ersten Führungsaufgabe) vergleichbarer Zielgruppen (on the job vers. Trainee) gibt ebenfalls Aufschluß über die Effektivität der Nachwuchsentwicklung.

- **Führungskräfte-Portfolio**

Durch die Realisierung eines Führungskräfte-Portfolio läßt sich die Effektivität der Führungskräfteentwicklung transparent darstellen. Innerhalb des Portfolio werden Bedarf und Potentialträger gegenübergestellt. Voraussetzung ist eine Integration von PE-Verantwortlichen in strategische Planungsprozesse, sowie eine vermehrte Ausrichtung strategischer Prozesse am vorhandenen Humanpotential. Gleichzeitig kann der Portfolioansatz zur Analyse anderer Ziel-Kriterien genutzt werden (z. B. Erreichung strategischer Ziele).

- **Humanvermögensrechnung**

Angesichts beträchtlicher Summen, die in das Management investiert werden, bietet sich gleichfalls die Realisierung eines Humanvermögensansatzes an. Art und Höhe der in Führungskräfte investierten Mittel werden jährlich DV-gestützt erfaßt und sollten nach verschiedenen Kriterien abrufbar sein, zum Beispiel:

- Bildungsinvestitionen pro organisatorische Einheiten (Vorstandsbereich, Direktion, Fachbereich, Hauptabteilung . . .)

- Bildungsinvestitionen pro Individuum (d. h. jeder Mana-

ger hat einen „Bildungswert“ der abgeschrieben wird).

- Bildungsinvestitionen selektiert nach Altersgruppe, Art der Ausbildung, Geschlecht, Hierarchieebene, Betriebszugehörigkeit . . .

- Bildungsinvestitionen nach Art der Maßnahmen (zum Beispiel: Managementtechniken, Coaching, Sprachen...) Somit wird es möglich, Bildungs-Schwachstellenanalysen nach beliebig kombinierbaren Kriterien durchzuführen (z. B. strategische Wichtigkeit der Organisationseinheit vers. Investitionssumme in deren Führungskräfte).

Grenzen

Die Grenzen eines Bildungs-Controlling definiert das Kreativitätspotential der Personalentwickler, d. h. inwieweit es ihnen gelingt, ihren vermeintlichen „weichen“ Bereich „hart“ zu machen.

Die Implementierung eines Bildungs-Controlling wird i. d. R. mit Kosten verbunden sein – nicht alles was machbar ist, muß auch zugleich sinnvoll sein. Generell sollte durch ein Bildungs-Controlling zusätzlicher Kundennutzen geschaffen werden; in-

nenorientierte, „PE-lastige Gedankenspiele“ haben wenig Aussicht auf Kundenakzeptanz.

Gleichfalls ist zu berücksichtigen, daß dem Bildungs- bereich innerhalb der Unternehmung häufig die Funktion eines „think tank“ zukommt. Folglich bedarf es eines „Forschungs-Budgets“, um strategisch wichtige PE-Innovationen voranzutreiben. Gleiches gilt übrigens für strategisch besonders wichtige Aufgaben, wie die Führungskräfteentwicklung. Hier findet der Profit-Center-Ansatz keine bzw. nur in sehr begrenztem Umfang Anwendung.

Sehr wohl sollte man aber intensiv darüber nachdenken, den variablen Gehaltsbestandteil des Managements an deren Leistungen im Bereich der Nachwuchsentwicklung zu koppeln.

Statt eines Ausblicks

Nicht von ungefähr kursiert unter Controllern der Witz, der Unterschied zwischen einem Terroristen und einem Controller bestehe darin, daß der Terrorist Sympathisanten hat. Ein Fünkchen Wahrheit wird wohl dran sein, denn es

mißbäht erwachsenen Menschen, von anderen „controllt“ zu werden.

Vor dem Hintergrund der Forderung „Jeder Mitarbeiter ein Intrapreneur“ bietet sich ein „selbst-autorisiert“ Ansatz an, d. h. jeder Mitarbeiter übernimmt ein hohes Maß an Verantwortung für die Planung, Analyse und Steuerung seiner persönlichen und fachlichen Entwicklung bzw. Bildung (z. B. durch Vergabe eines individuellen Bildungsbudgets pro Mitarbeiter). Grundsätzlich bleibt abzuwarten, ob dem Bildungs-Controlling-Gedanken durch die Praxis Leben verliehen wird, oder es sich um ein weiteres „schönes Denk-Modell“ handelt. Dementsprechend erscheint es wenig sinnvoll, einen Ausblick, der reine Spekulation bleiben müßte, zu entwerfen.

Wirtschaftlichkeit im Bildungsbereich

Transferwirksamkeit der Weiterbildung

Weiterbildung als Profit Center schafft Marktorientierung

Bildungspflichtenheft und Solldaten als Grundlage einer Erfolgskontrolle

Bildungsmanagement auf Fachbereichsebene

Potentialanalyse, Portfolio und Humanvermögensrechnung

Literatur

⁰⁾ R. Weiß: Die 26-Mrd.-Investition 1990

¹⁾ I. Walsh: Das Personal-Controlling erhält eine neue Rolle. in: Gablers's Magazin 10/1990

²⁾ A. Pappmehl: Personal-Controlling – Human-Ressourcen effektiv entwickeln. Heidelberg 1990

³⁾ J. Kind: PE als strategisches Führungsinstrument, Vortrag 1991

⁴⁾ K. Zimmermann: Warum sind die Japaner so erfolgreich, in: WITECH 6/1989