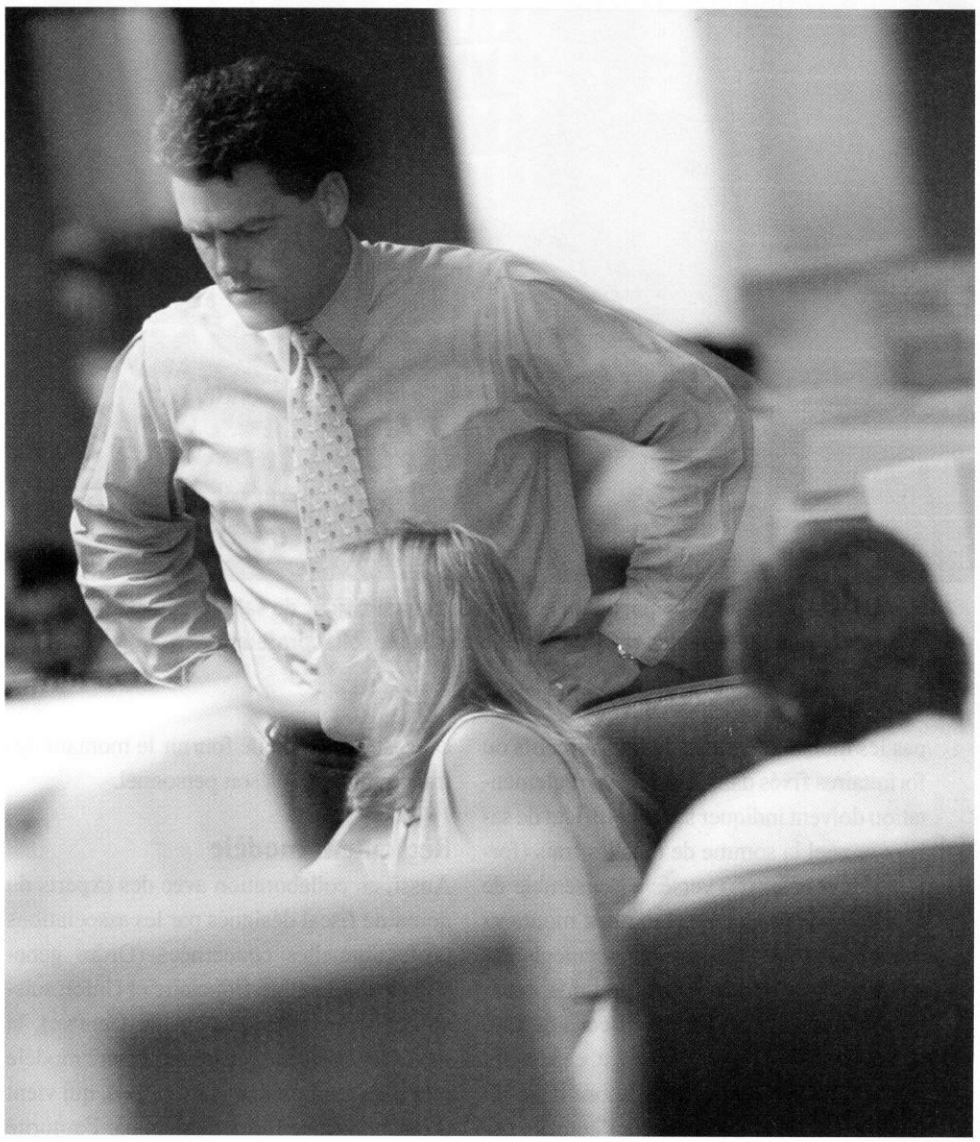
Persorama Nr. 3 / 2006, Zürich

Neuer Ansatz für das Bildungscontrolling im Unternehmen:

# Kostenkontrolle allein reicht nicht!

**Der Druck, den Wertschöpfungsbeitrag jedes Funktionsbereichs, so auch jenen der Personalentwicklung, zu belegen und Aufwand und Nutzen darzulegen, steigt. Das Controlling-Denken hält also auch in der Bildung Einzug. Die Frage ist nur, ob dies in einer Form geschieht, die den Prozessen der betrieblichen Bildung Rechnung trägt. / Von Walter Schöni***

Die noch junge Disziplin «Bildungscontrolling» hat ihr Profil bisher nicht ausreichend geklärt. Geht es ihr primär darum, Einsparungsreserven in der Bildung auszumachen, oder aber darum, die Bildungsarbeit effektiver zu gestalten? Grundsätzlich ist beides möglich; es besteht jedoch erhebliche Gefahr, dass unter dem herrschenden Kostendruck die Sparoption sich einmal mehr durchsetzt. Jedenfalls richtet heute das Management seinen haushälterischen Blick vermehrt auch auf die Personalentwicklung. So beklagen Topmanager(innen) deutscher Grossunternehmen, von der Unternehmensberatung McKinsey zum Thema Corporate Training befragt, mehrheitlich die mangelnde Effektivität und Effizienz der Trainingsprogramme in ihren Unternehmen – obwohl sie laut eigenen Aussagen über Kosten und Nutzen der Massnahmen wenig wissen.[1]



Wie immer man das fachliche Urteilsvermögen des Topmanagements in diesen Fragen einschätzt, es besteht Grund zur Annahme, dass der Mangel an gesicherter Information die Bereitschaft der Unternehmen, in Personalentwicklung zu investieren, nicht unbedingt fördert. Mit verlässlichen Controlling-Instrumenten kann diesem Mangel abgeholfen werden; man kann überprüfen, ob die Klagen des Topmanagements über mangelnde Effektivität der Trainingsprogramme berechtigt sind. Und man

kann gegebenenfalls steuernd einwirken, um die Effektivität der Massnahmen zu verbessern.

Die Schaffung von Grundlagen für das Bildungscontrolling ist indessen nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch bildungs- und gesellschaftspolitisch von Bedeutung. Controlling gibt Einblick in die betriebliche Weiterbildungsplanung, in die Mechanismen der Qualifizierung und Fehlqualifizierung und in die Reproduktion von Chancenungleichheit, über deren Resultate die Weiterbildungsstatistik regelmässig berichtet.

## Ganzheitlicher Bildungscontrolling-Ansatz

Wie aber können aussagekräftige Informationen über Bildungsprozesse, über die Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung gewonnen werden? Kosten und Nutzen von Trainings lassen sich mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erfassen und teilweise steuern. Um aber den Stand beruflicher Qualifikationen, die Wirksamkeit von Lernprozessen oder die Effizienz des Bildungsmanagements in einem Unternehmen zu erfassen, braucht es zusätzliche, sozialwissenschaftliche Messgrössen und Methoden. Der neu entwickelte Ansatz eines ganzheitlichen Bildungscontrollings[2] vereinigt Elemente unterschiedlicher – z. B. betriebswirtschaftlicher und bildungsprozessorientierter – Controllingansätze.[3] Er orientiert sich an strategischen Vorgaben des Unternehmens und bezieht regulative Auflagen sowie Erwartungen des politischen Umfelds in die Bewertung von Bildungsprozessen ein.

Kernstück des Ansatzes ist die so genannte Controlling-Systematik. Sie beschreibt die zentralen Themen des Bildungsprozesses im Unternehmen und enthält eine umfangreiche Zusammenstellung von Messgrössen und Methoden zur Erfassung definierter Merkmale. Beispielsweise kann der Gesamterfolg eines hausinternen Trainingsprogramms nicht direkt gemessen werden; es müssen beobachtbare Merkmale festgelegt werden – z. B. Lernerfolgsquote, Auftraggeberzufriedenheit, Kostendeckung –, aus deren Vorliegen man auf den «Gesamterfolg» schliessen kann.

Die Systematik legt den Fokus auf vier Schlüsselbereiche der Bildung resp. der Personalentwicklung im Unternehmen (siehe Abbildung):

- Inputfaktoren, d. h. Ressourcen und Zielvorgaben der Personalentwicklung,
- Ist- und Soll-Qualifikation von Personalgruppen,
- Prozessqualitäten der Personalentwicklung und des Managements,
- Output der Personalentwicklung, d. h. Bildungseffekte und Leistungsbilanz.

## Controlling-Funktionen in der Praxis

Mit Hilfe der Systematik lassen sich die klassischen Controlling-Funktionen Planung, Kontrolle und Steuerung wahrnehmen:

*Planung*

Bildungs- bzw. Personalentwicklungsverantwortliche legen für ausgewählte Messgrössen Zielwerte fest. Diese beziehen sich z. B. auf Budgeteinhaltung, auf zu erreichende Teilnehmerzahlen, zu realisierende Qualifizierungsschritte, Lernerfolgsquoten, Kundenzufriedenheitswerte, Qualitätsbewertungen, Deckungsbeiträge an betriebliche Kosten.

*Kontrolle*

Bildungsverantwortliche analysieren die berufliche Qualifikation einer Personalgruppe und vergleichen sie mit Zielvorgaben des Auftraggebers; sie evaluieren die Effektivität der Angebotsplanung und die Zielorientierung der Bildungsarbeit (Prozessmerkmale); sie messen den realisierten Leistungsoutput (Angebote, Teilnahme) an den verfügbaren Personalressourcen und Finanzen der Personalentwicklung; sie analysieren Budgets und Teilnahmequoten etwa im Hinblick auf die Frage, ob Frauen im selben Masse wie Männer Zugang haben zur betrieblich unterstützten Weiterbildung. Analysebefunde werden mit Vorjahreszahlen, mit Leistungen ande-

Foto: Avenue life

Kosten und Nutzen von Trainings lassen sich mit Hilfe von Kennzahlen erfassen und steuern.

rer Anbieter, mit Branchenstandards oder gesetzlichen Vorschriften verglichen. Daraus entstehen Informationsgrundlagen für Entscheidungsträger(innen).

*Steuerung*

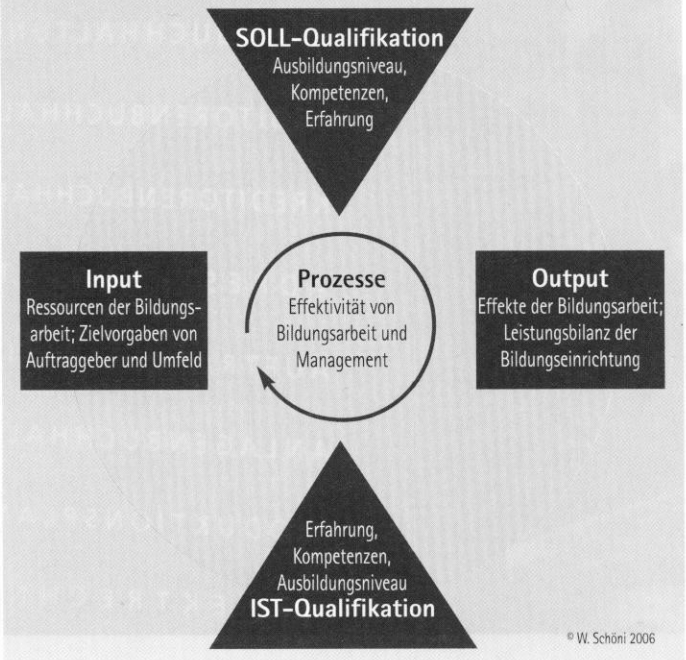
Bildungsverantwortliche können anhand von Prozessinformationen und Leistungsbilanzen der Personalentwicklung die Ursachen für ein allfälliges Nichterreichen von Zielen eruieren, z. B. Regelungsdefizite, ungeeignete Ressourcenzuteilung, fehlender Mitarbeitereinbezug. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für die Optimierung der Personalentwicklung. Die Steuerung orientiert sich notwendigerweise an Geschäftszielen, wie sie etwa in einer Balanced Scorecard festgelegt sind. Der vorliegende Ansatz klärt die Kompatibilität zwischen den Messgrössen des Bildungscontrollings und jenen der Balanced Scorecard.

Wenn die betriebliche Bildung mit Controlling-Instrumenten ihre Leistungsbeiträge transparent macht, so unterzieht sie sich damit auch der Kontrolle durch «fachfremde» Instanzen im Unternehmen. Dies birgt gewisse Risiken. Im Gegenzug kann sie jedoch erwarten, dass die Qualifizierung der Mitarbeitenden in allen Unternehmensbereichen und auf allen Qualifikationsstufen Beachtung findet. Das Ziel einer effektiven Gestaltung von Bildungsprozessen wird am besten in einer konstruktiven und kooperativen Unternehmenskultur zu erreichen sein.

* Dr. Walter Schöni ist Soziologe und Fachreferent für Personalentwicklung. Er ist in der Ausbildung von Personal- und Bildungsverantwortlichen, Unternehmensberatung, Forschung & Entwicklung tätig (www.schoenipersonal.ch) und Autor, u. a. des soeben erschienenen Handbuchs Bildungscontrolling (siehe Besprechung Seite 117).

*schoeni-tom@bluewin.ch*

**Schlüsselgrössen für das Controlling in der Personalentwicklung**




1 McKinsey (2003): Best Practice in Corporate Training. Leistungssteigerung und Kostenreduktion in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. www.mckinsey.de.

2 Schöni, W. (2006): Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen, Zürich/Chur: Rüegger Verlag.

3 Schulte, Ch. (2002): Personal-Controlling mit Kennzahlen, Frankfurt am Main: Verlag Vahlen.

Seeber, S. / Krekel, E. M. / Buer, J. van (Hg.) (2000): Bildungscontrolling. Ansätze und kritische Diskussionen zur Effizienzsteigerung von Bildungsarbeit, Frankfurt am Main: Peter Lang.

Weiss, R. (2005): Bildungscontrolling: Messung des Messbaren, In: Gust, M. / Weiss R., Praxishandbuch Bildungscontrolling für exzellente Personalarbeit. Konzepte, Methoden, Instrumente, Unternehmenspraxis. USP Publishing.

**Welcome to Switzerland, Miss Perfect!**

**Sie engagieren ausländische Spitzenkräfte – Sgier und Partner kümmert sich um alles andere.**

Über 150 Kunden vertrauen unseren umfassenden Dienstleistungen:
Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen ganze Schweiz | Relocation Services ganze Schweiz | Rechtsberatung für HR-Abteilungen | Arbeits- und Sozialversicherungsrecht | Quellensteuerbefreiung | Steuerberatung | In-House Seminare für HR-Abteilungen | Total Outsourcing

**Sgier und Partner GmbH**
Gartenstrasse 36, Postfach, 8022 Zürich
Telefon 044 228 78 90, info@sgierpartner.ch, www.sgierpartner.ch

Sgier und Partner GmbH