DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Hoffmann, Thomas; Zipperle, Alexander

Book

Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen - Grundlagen und Anwendung

Provided in Cooperation with:
RKW Kompetenzzentrum, Eschborn

Reference: Hoffmann, Thomas/Zipperle, Alexander (2014). Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen - Grundlagen und Anwendung. Stuttgart : RKW Baden-Württemberg.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/2292

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

https://savearchive.zbw.eu/termsofuse

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

bildungs–
controlling

THOMAS HOFFMANN, ALEXANDER ZIPPERLE

Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen – Grundlagen und Anwendung

www.bildung-controlling.de

RKW BW

RKW Kompetenz-zentrum

Impressum
RKW Baden-Württemberg
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
Königstraße 49, 70035 Stuttgart
www.rkw-bw.de

Autoren
Thomas Hoffmann, RKW Kompetenzzentrum
Alexander Zipperle, RKW Baden-Württemberg

Gestaltung
Christopher Dürr, RKW Kompetenzzentrum

Druck
Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG
Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt

Januar 2014

Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen – Grundlagen und Anwendung

Grundlage dieser Broschüre ist ein vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg finanziertes und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziertes Projekt des RKW Baden-Württemberg in Kooperation mit dem RKW Kompetenzzentrum Eschborn, das von 2011 bis 2013 in Zusammenarbeit mit sechs mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg durchgeführt wurde.

Im Rahmen dieses Projektes wurde der Leitfaden *"Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen"* mit 29 Bildungscontrolling-Instrumenten, einem Bildungscontrolling-Prozessmodell sowie einem Musterunternehmen mit Anwendungsbeispielen entwickelt. Damit wird Bildungscontrolling in mittelständischen Unternehmen ermöglicht. Die vorliegende Broschüre beschreibt die Grundlagen sowie Anwendungsmöglichleiten des RKW-Bildungscontrolling Leitfadens.

Das Projekt trägt dazu bei, die strategischen Ziele des *"Operationellen Programms Chancen fördern – der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg"* des Landes Baden-Württemberg zu erreichen. Es sollen die Qualität der beruflichen Weiterbildung verbessert und die Beteiligung der Beschäftigten unterstützt werden.

Kontakt beim RKW Baden-Württemberg

Alexander Zipperle (Projektleiter)
zipperle@rkw-bw.de
Telefon: 0711 - 22 99 821

Barbara Ammeling
ammeling@rkw-bw.de
Telefon: 0711 - 22 99 821

Kontakt bei RKW Kompetenzzentrum

Thomas Hoffmann
t.hoffmann@rkw.de,
Telefon: 06196 - 495 3208

Sascha Hertling
hertling@rkw.de
Telefon: 06196 - 495 3211

www.bildung-controlling.de

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT

ESF
Chancen fördern
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Das Wichtigste vorweg

Bildungscontrolling ist an den Nutzenbeiträgen von Weiterbildung für ein Unternehmen allgemein und für Arbeitssysteme im Besonderen sowie an deren Wirkungen auf die strategischen Erfolgsgrößen orientiert.

Arbeitssystem

In einem Arbeitssystem erbringen Menschen unter Verwendung von Arbeits-/Sachmitteln in geregelten Abläufen Leistungen, realisieren Ziele. Dort entsteht der ökonomische Nutzen eines Unternehmens, dort kann das Management Ist-/Soll-Abweichungen beobachten und nur dort können Abweichungen korrigierende Maßnahmen durchgeführt, geplant, und ihre Wirkungen gemessen werden. Auch Weiterbildungen sind in einem Unternehmen solche Managementmaßnahmen. Wenn man ihre Nutzenbeiträge controllen will, ist man auf das jeweilige Arbeitssystem verwiesen. Arbeitssysteme können zum Beispiel ein Arbeitsplatz, ein Team, eine Abteilung, ein Funktionsbereich oder ein ganzes Unternehmen sein.

Die möglichen Nutzenbeiträge einer Weiterbildung für ein Arbeitssystem

- Ein Nutzenbeitrag, um die Unterschreitung des Plan-Solls zu beseitigen (Leistungsdefizit). Das Ziel ist in diesem Fall die Erreichung der Soll-Produktivität.
- Ein Nutzenbeitrag, um die im Plan-Soll liegende Leistung zu stabilisieren. Das Ziel ist in diesem Fall Vorbeugung.
- Ein Nutzenbeitrag, um die im Plan-Soll liegende Leistung zu erhöhen. Das Ziel ist dann Produktivitätssteigerung.
- Ein Nutzenbeitrag, um die Leistung für eine geplante beziehungsweise zu erwartende Herausforderung zu ermöglichen. In diesem Fall ist das Ziel, die Zukunftsfähigkeit des Arbeitssystems zu gewährleisten.

Die strategischen Erfolgsgrößen

- Marktstellung
- Innovationsleistung
- Produktivitäten
- Attraktivität für die richtigen Personen
- Liquidität und Cash flow
- Profitabilität

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen **4**

1. Einleitung **7**

2. Grundlagen **10**
2.1 Handlungsschema 10
2.2 Controlling einer (Weiterbildungs-) Investition 12
2.3 Bezugsrahmen Arbeitssystem 16
2.4 Nutzenbeiträge und -wirkungen in einem Arbeitssystem 19
2.5 Betriebswirtschaftlicher Bezugsrahmen und Bildungs-ROI 23
2.6 Strategiebezug 25
2.7 Organisierte Weiterbildung: Gegenstandsbestimmung 28
2.8 Controlling und Evaluation 31

3. Prozessmodell **34**
3.1 Funktionen und Gesamtübersicht 34
3.2 Instrumente 40
3.3 Akteure 46
3.5 Organisationale Verankerung 51

4. Anwendung in mittelständischen Unternehmen **58**
4.1 Konsistenz – trotzdem „Steinbruch“ 58
4.2 Gebrauchsanleitung 58
4.3 Musterunternehmen mit Weiterbildungsbeispielen 61

5. Literatur **67**

Vorbemerkungen

Personalbeschaffung wird schwieriger

Es wird für Unternehmen spürbar schwieriger, auf den für sie relevanten Arbeitsmärkten die Mitarbeiter[1] zu finden, die sie für ihre Geschäftszwecke brauchen. Die geforderten Fähigkeiten,

- seien es die Arbeitstugenden Jugendlicher,
- sei es ein bestimmtes Spezialwissen bei Fachkräften oder Hochschulabsolventen,
- sei es die geforderte Flexibilität bei Quereinsteigern,
- seien es Gesundheit und Beweglichkeit älterer Arbeitnehmer oder
- sei es die Fähigkeit von Führungskräften, wachsende Unsicherheit auszuhalten,

stehen nicht mehr ohne weiteres zur Verfügung. Die Personalbeschaffung wird schwieriger. Das Schlagwort „Fachkräftesicherung" ist in aller Munde.

Diese Botschaften sind beim Management vieler Unternehmen noch nicht angekommen und Personalleiter beklagen häufig, dass Manager ihre Schwierigkeiten, die passenden Mitarbeiter zu finden, nicht verstehen.

Auf die passenden Mitarbeiter kommt es an

Gerade Unternehmen, die Wert auf ihre Alleinstellungsmerkmale, ihren USP[2], legen, bemerken dann jedoch mitunter, dass zunehmend volatile Arbeitsmärkte die für sie notwendigen spezifischen Kompetenzen nicht (mehr) hergeben.

In dieser Situation bleibt nichts anderes übrig, als vermehrt in Personal, in die Herstellung der Passfähigkeit von Mitarbeitern beziehungsweise Bewerbern zu investieren. Weiterbildungsinvestitionen, ihr Nutzen und ihre Wirkungen für das Unternehmen, und damit ihr Controlling, gewinnen an Bedeutung.

Besonders wird ein spezifisches Controllingmodell gebraucht, das für kleine und mittlere Unternehmen geeignet ist. Dies hat das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg erkannt und in seinem Förderaufruf zum Thema Bildungscontrolling (Juli 2010) zum Gegenstand gemacht.

1 *Generell wird hier nach den Regeln der deutschen Grammatik verfahren, das heißt, dass, wo es sich aus dem Kontext ergibt, das jeweils andere Geschlecht immer mit gemeint ist.*

2 *Der USP = Unique Selling Proposition oder Unique Selling Point bezeichnet das herausragende Leistungsmerkmal eines Unternehmens, mit der es sich vom Wettbewerb abhebt.*

Das Prozessmodell Bildungscontrolling[3] samt Leitfaden mit 29 Controlling-Instrumenten und einem Musterunternehmen mit 14 Anwendungsbeispielen, das das RKW im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg im Anschluss an diesen Förderaufruf entwickelt hat, fokussiert auf den ökonomischen Nutzen und die strategischen Wirkungen von Weiterbildung für ein Unternehmen, also letztlich auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Durchgängig geht es dabei um die Frage: Wie muss eine Weiterbildung organisiert sein, damit sie dazu beiträgt, den angestrebten ökonomischen Nutzen sowie die Ziele der Unternehmens- und Personalplanung zu realisieren?

Bildungscontrolling ist das Controlling einer Investition (in Weiterbildung)

Der RKW-Bildungscontrolling-Ansatz, den die vorliegende Broschüre beschreibt, verfolgt ohne Abstriche den Controllingaspekt und betrachtet Evaluation gewissermaßen als eine untergeordnete Teilmenge von Controlling (vgl. Abschnitt 2.9). Etwas plakativ ausgedrückt: Genauso, wie das Controlling einer Investition in eine technische Anlage es auch, aber erst in zweiter Linie, mit technischen Spezifikationen zu tun hat, so hat es das Controlling einer Weiterbildung – ebenfalls erst in zweiter Linie – mit pädagogischen Spezifikationen zu tun.

Egal um welche Art von Investition es sich handelt, Controlling fokussiert auf deren ökonomische Wirkung, letztlich auf ihren Beitrag zur Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Technische, pädagogische und andere Spezifikationen sind Mittel zum Zweck. Aus dieser Perspektive ist Bildungscontrolling also nichts anderes als das Controlling einer Investition in die Weiterbildung von Mitarbeitern.

Die folgende Darstellung wird zeigen, dass die strikte Konzentration auf das Controlling Bildungscontrolling von unnötigem Ballast befreit und damit handhabbar für mittelständische Unternehmen macht. Der Zweck, in diesem Fall der ökonomische Nutzen, bestimmt die Mittel, in diesem Fall die Weiterbildung – und nicht umgekehrt.

Neben dieser Broschüre ist der RKW-Leitfaden „Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen" erschienen, der das Bildungscontrolling-Prozessmodell mit 29 Bildungscontrolling-Instrumenten sowie einem Musterunternehmen mit 14 Anwendungsbeispielen enthält[4].

Der Leitfaden wurde in sechs mittelständischen Unternehmen Baden-Württembergs in Weiterbildungsmaßnahmen mit unterschiedlichen Zielgruppen erprobt: mit Vertriebs-/Verkaufsmitarbeitern, gering Qualifizierten, Führungskräften, Einkaufsmitarbeitern, Mitarbeitern in Forschung und Entwicklung und Mitarbeiterinnen in der Produktion. Dabei haben sich das Konzept und die Instrumente als sehr anschlussfähig gegenüber dem Management in mittelständischen Unternehmen erwiesen, allerdings auch als durchaus anspruchsvoll für das Personalmanagement.

3 *Wenn hier von Bildungscontrolling die Rede ist, ist ausdrücklich nur die auf einen Zweck ausgerichtete Weiterbildung in einem Unternehmen angesprochen und nicht „Bildung" im klassischen Sinn als zweckfreies Geschehen. Es wäre deshalb angemessener, von Weiterbildungscontrolling zu reden. Dennoch folgen wir der Konvention und bleiben bei dem Begriff Bildungscontrolling.*

4 *Vgl. RKW Baden Württemberg (2013)*

Bildungscontrolling verbessert die Qualität von Weiterbildung

Ökonomischen Nutzen für ein Unternehmen hat eine Weiterbildung nur dann, wenn ihre (Lern-)Ergebnisse konsequent umgesetzt und damit dauerhaft werden. Und dies gelingt in der Regel besser, wenn der Kreis der direkt und indirekt an Weiterbildung Beteiligten in einem Unternehmen größer wird und vor allem auch die Qualität der Beteiligung, insbesondere der Führungskräfte an Weiterbildungsprozessen, zunimmt. Wenn deren Aufmerksamkeit kontinuierlich auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter gerichtet ist, weil dies zum Managen dazu gehört, verliert Weiterbildung ihren Exotenstatus und mutiert zur „normalen" Handlungsalternative. Voraussetzung wie auch Folge ist eine kontinuierliche Verbesserung der Weiterbildungsqualität. Allein der Tatbestand also, dass Weiterbildung einem Controlling unterworfen wird, hat positive Wirkung auf deren Qualität.

Die Anwendung von Bildungscontrolling in einem Unternehmen leistet so einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele des „Operationellen Programms Chancen fördern – der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg" des Landes Baden-Württemberg, insbesondere zum Ziel der Erhöhung der Qualität der beruflichen Weiterbildung wie auch der Erhöhung der Beteiligung der Beschäftigten an beruflicher Weiterbildung.

1. Einleitung

Bildungscontrolling ist eine Managementaufgabe

Wir beschreiben Bildungscontrolling als eine Managementaufgabe, die vom Personalmanagement unterstützt wird und deren Funktion darin besteht, die ökonomische Wirksamkeit von Weiterbildungsinvestitionen in einem Unternehmen sicher zu stellen, Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend zu planen, zu koordinieren, zu steuern und zu kontrollieren. Daraus entstehende Informationen bereitet der Personalleiter als Serviceleistung für das Management auf, damit die ökonomische Wirksamkeit der Weiterbildung im Management-Regelkreis beurteilt werden kann.

Bildungscontrolling ist eine Teilmenge des Unternehmenscontrollings...

Genauso wie das Controlling eines einzelnen Funktionsbereichs (Einkaufscontrolling, Produktionscontrolling etc.) dessen Wertschöpfungsbeitrag steuert und belegt, so steuert und belegt Bildungscontrolling den Wertschöpfungsbeitrag der Weiterbildung. So gesehen ist Bildungscontrolling Funktionscontrolling[5] – allerdings mit dem Unterschied, dass es sich bei Weiterbildung um eine Querschnittsfunktion handelt, deren Wirksamkeit und Wertschöpfungsbeitrag immer nur in dem Arbeitssystem realisiert wird und nachweisbar ist, in dem die Weiterbildung jeweils stattfindet. Bildungscontrolling kann also den Weiterbildungsnutzen immer nur mittelbar nachweisen: als Nutzenbeitrag in einem Arbeitssystem und durch Kennzahlen aus dem jeweiligen Arbeitssystem. Dies ergibt sich aus der einfachen, dennoch mitunter vergessenen Überlegung, dass Weiterbildung in einem Unternehmen keinen eigenen Zweck erfüllt, sondern immer nur Mittel zum Zweck ist. Insofern ist Weiterbildung nur dann controllingrelevant, wenn sie einem ökonomischen Zweck dient.

... dessen Referenz immer ein Arbeitssystem sein sollte

Daraus, dass die ökonomische Wirksamkeit von Weiterbildung für das Personalcontrolling immer nur mittelbar im jeweiligen Arbeitssystem beziehungsweise Funktionsbereich nachweisbar ist, ergeben sich Konsequenzen für den Aufbau von Bildungscontrolling. Seine maßgeblichen Referenzpunkte kommen aus den Arbeitssystemen, in denen Weiterbildung stattfindet. Die in vielen Unternehmen üblichen Weiterbildungsstatistiken (Anzahl der Weiterbildungstage, Zufriedenheit der Weiterbildungsteilnehmer etc.) sind aus dieser Sicht Beiwerk ohne Entscheidungswert.

5 *Vgl. Stöger (2009) sowie Horváth & Partners (2009), S. 310 ff.*

Einfache Handhabung und Rollenklarheit sind wichtig

Eine weitere Konsequenz daraus ist, dass viele Akteure im Spiel sind (vgl. Abschnitt 3.3):

- Zunächst der ergebnisverantwortliche Manager des Bereichs beziehungsweise Arbeitssystems, in dem eine Weiterbildung stattfindet. Er entscheidet über das Ob, dann über die Weiterbildungsziele und Nutzenbeiträge sowie über deren Nachweis, und er ist für die Ergebnisse verantwortlich.
- Der Personalmanager; er ist für die Durchführung des Bildungscontrolling-Prozesses, für ein professionelles Lernsetting sowie für die Berichterstattung gegenüber der Geschäftsleitung verantwortlich.
- Für die Freigabe der Weiterbildungsinvestition schließlich ist – zumindest bei größeren Beträgen – die Geschäftsführung verantwortlich.
- In der Regel gibt es noch den Berater, Referenten oder Trainer, der – meist als Externer – die Wirksamkeit des Lernprozesses im engeren Sinne verantwortet.
- Außerdem, last not least, die Teilnehmer der Weiterbildung, Mitarbeiter oder Führungskräfte, die weitergebildet werden, und die gemeinsam mit ihren Vorgesetzten den Transfer der Lernergebnisse zu verantworten haben.

Hinzu kommt, dass bei jeder einzelnen Weiterbildungsmaßnahme wie auch bei der Personalplanung nach § 98 BetrVG der Betriebsrat als Interessenvertreter der Mitarbeiter (auch in Details) zu beteiligen ist.

Verständlicherweise ist ein Controllingprozess mit so vielen Akteuren, in jeweils unterschiedlichen Rollen auf unterschiedlichen Ebenen, komplexer als das normale Controlling in einem Funktionsbereich. Gerade deshalb haben wir besonderen Wert darauf gelegt, das Bildungscontrolling-Prozessmodell (vgl. Kapitel 3) sehr einfach und für kleine und mittlere Unternehmen handhabbar zu gestalten und vor allem, ein Bildungscontrolling zu entwickeln, das die Rollenklarheit und Transparenz in den Beziehungen der vielen beteiligten Akteure unterstützt. Wer nimmt welche Aufgaben wahr – und welche nicht? Wer trägt die Verantwortung wofür – und wofür nicht? Wer entscheidet was – und wer nicht? Nur wenn diese Fragen in Übereinstimmung mit dem Funktionsgefüge, das Bildungscontrolling darstellt, konsistent beantwortet werden, können Verwicklungsdynamiken und in der Folge Ineffizienzen vermieden werden. Erst dann kann in den Beziehungen der Beteiligten jene Verbindlichkeit entstehen, die die Nutzenwirkung von manageriellen Koordinationsleistungen ermöglicht. Unter diesen Voraussetzungen ist es aussichtsreich, alle Mitarbeiter im Unternehmen von der Notwendigkeit von Weiterbildung zu überzeugen – insbesondere auch die sogenannten weiterbildungsfernen Schichten.

Kapitel 2: Grundlagen

Kapitel 2 beschreibt die Grundlagen unseres Bildungscontrolling-Ansatzes. Wir sehen Bildungscontrolling als Handlungssystem/-schema, das zunächst einmal nichts anderes leistet, als das betriebswirtschaftliche Controlling einer Investition in eine organisierte Weiterbildung – mit Nutzen-/Kostenbewertung und Bezug zur Unternehmensstrategie. In diesem Zusammenhang wird auch der Return on Invest (ROI) betrachtet, der seit Jahrzehnten durch die einschlägige Fachliteratur spukt.[6]

Kapitel 3: Prozessmodell

Kapitel 3 präsentiert das Bildungscontrolling-Prozessmodell, das das RKW entwickelt und erprobt hat. Ausgehend von den Controllingfunktionen, stellen wir die Ebenen, die Akteure und Instrumente sowie Möglichkeiten der organisationalen Verankerung von Bildungscontrolling in einem Unternehmen dar.

Kapitel 4: Anwendung

Die Erörterung der Grundlagen unseres Ansatzes erweist dessen innere Konsistenz. Gleichwohl können Unternehmen die Instrumente des Bildungscontrolling-Leitfadens nach Belieben beziehungsweise nach jeweils aktuellen Erfordernissen anwenden. Ein von uns vorgeschlagenes Instrument ist immer nur **eine** Möglichkeit unter vielen anderen, die in einer gegebenen Situation erforderlichen Controllingfunktionen zu realisieren. Darauf weisen wir in der Gebrauchsanleitung des Bildungscontrolling-Leitfadens ausdrücklich hin.

Anschaulich werden die Breite des Anwendungsspektrums und die differenziellen Nutzungsmöglichkeiten des RKW Bildungscontrolling-Leitfadens in dem Musterunternehmen mit 14 Weiterbildungsbeispielen[7], das wir vorstellen. Dort haben wir unsere Erfahrungen bei der Erprobung des Leitfadens in – typischen – sechs mittelständischen Pilotanwendern verarbeitet.

6 *Vgl. grundlegend Phillips, J.; Schirmer, F. (2008)*

7 *Vgl. www.bildung-controlling.de*

2. Grundlagen

2.1 Handlungsschema[8]

Ein Handlungsschema für alle Fälle

Bildungscontrolling in der Praxis ist ein komplexer Handlungsablauf, der sich zu einem Handlungsschema verdichten lässt. Dieses beschreibt im Sinne einer Handlungsanleitung, wie sich eine organisierte Weiterbildung in einem Unternehmen nach wirtschaftlichen Kriterien steuern und bewerten lässt. Die Handlungen, die aus dem Handlungsschema Bildungscontrolling folgen, verhalten sich neutral zur Zeit, zur Person und zum Objekt (Weiterbildung).[9] Wir sprechen von einem anwendungsneutralen Handlungsschema, buchstäblich für alle Fälle. Wer den gesamten Prozess oder einzelne Teilschritte anwendet, aktualisiert dieses Handlungsschema. Wie die handelnde Person das macht, hängt von der gegebenen Situation ab. Insofern erhält jeder Prozess seine Färbung/ Prägung durch seinen Kontext, das heißt durch seine Ausgangslage.

Gelingen oder misslingen

Die Anwendung des Bildungscontrolling-Prozesses kann gelingen oder misslingen. Gelingen heißt, der Prozess wird richtig durchgeführt. Misslingen heißt, er wird falsch durchgeführt.

Erfolg oder Misserfolg

Wenn der Prozess gelingt, kann er entweder Erfolg haben, indem er ein bewertbares Ergebnis bringt, also seinen Zweck erfüllt, oder nicht erfolgreich sein, nämlich dann, wenn keine wirtschaftlich bewertbaren Ergebnisse resultieren. Es ist also durchaus möglich, dass der Bildungscontrolling-Prozess zwar gelingt, aber die Weiterbildung keinen Erfolg hat. Letzteres ist beispielsweise der Fall, wenn einer Weiterbildung trotz „richtigem“ Bildungscontrolling kein wirtschaftlicher Nutzen zuordenbar ist (obwohl möglicherweise die Fähigkeiten der Mitarbeiter verbessert wurden).

Gebrauchsanleitung

Das Handlungsschema Bildungscontrolling wird hier als eine Gebrauchsanweisung oder Handlungsanleitung gestaltet: als Schrittfolge eines Ablaufs mit zugehörigen Instrumenten (vgl. Kapitel 3 und Abschnitt 4.2). Bei richtiger Durchführung kann man eine organisierte Weiterbildung im Unternehmen wirtschaftlich planen, steuern und bewerten. Das Handlungsergebnis ist die gelungene Durchführung/ Anwendung. Die Handlungsfolge ist das Erreichen oder Verfehlen des Zwecks von Bildungscontrolling, nämlich die wirtschaftliche Steuerung und Bewertung einer organisierten Weiterbildung.

8 *Für systemtheoretisch interessierte Leser: Systemtheoretisch betrachtet liegt für soziale Systeme die Funktion der Möglichkeit, ihre Selbstbeschreibung als Handlungsablauf zu gestalten darin, äußere Komplexität zu reduzieren, um innen notwendige Komplexität sinnvoll aufbauen zu können. Gewonnen werden kann auf diese Weise der Vorteil der Verbesserung der Steuerungsfähigkeit des sozialen Systems, für ein Unternehmen also ein Wettbewerbsvorteil. Vgl. Luhmann (1994) S. 236ff und 275ff. Und eben darum geht es uns bei der Bestimmung von Bildungscontrolling als Handlungsschema.*

9 *Zielklärung und Kostenermittlung sind zum Beispiel solche Handlungen.*

Risiken und Nebenwirkungen

Die Durchführung des Gesamtprozesses oder von Teilhandlungen hat unvermeidbar beides: sowohl beabsichtigte Wirkungen als auch unbeabsichtigte Nebenfolgen, sei es bei den Beteiligten, sei es in der Organisation. Alle beteiligten Personen machen bei der Anwendung Erfahrungen mit unvorhergesehenen Widerständen. Diese bestehen aus der Reaktion (Handlungen) der Kooperationspartner und aus Umständen (Informationen, Bedingungen, etc.), die in der Organisation liegen. Das Prozessmodell Bildungscontrolling (vgl. Kapitel 3 und Abschnitt 4.2) beschreibt insofern **keinen Algorithmus, sondern eine Heuristik**, die Entscheidungen nicht vermeidet oder ersetzt, sondern unterstützt – mit „Risiken und Nebenwirkungen", die allen Entscheidungen unvermeidbar eigen sind.

Jeder am Prozess beteiligte Akteur hat eine Doppelrolle: Er vollzieht Handlungen und ist den Handlungen anderer ausgesetzt. Die Aktualisierung des Handlungsschemas Bildungscontrolling vollzieht sich praktisch immer als Kooperation; Bildungscontrolling benötigt gemeinschaftliches koordiniertes Handeln.

Ordnung ist das halbe Leben

Aufbau und Beschreibung von Bildungscontrolling unterliegen dem Prinzip der methodischen Ordnung. Das bedeutet: die Gebrauchsanleitung gibt die Reihenfolge und die Zusammenhänge der Teilhandlungen (Prozessschritte, Einsatz der Instrumente) wieder. Für das Gelingen des Bildungscontrolling-Prozesses ist die Realisierung dieser Teilhandlungen erforderlich. Dazu reichen wenige Kerninstrumente des RKW-Leitfadens in vielen Fällen aus (vgl. Abschnitt 4.2).

Kompetenz: mal nicht als Leerformel

Die Anwendung von Bildungscontrolling erfordert bei den Akteuren Handlungsvermögen, nämlich die – zugewiesene und individuell erworbene – Kompetenz

- der Zwecksetzungsautonomie (die Berechtigung und die Fähigkeit, eigene Ziele/ Zwecke zu verfolgen),
- der Mittelwahlrationalität (die Zuständigkeit, die geeigneten Mittel dafür zu wählen),
- der Folgenverantwortlichkeit (die Verpflichtung, für die Folgen eigenen Handelns einzustehen).

2.2 Controlling einer (Weiterbildungs-) Investition

Organisierte Weiterbildung ist eine Investition

Ausgangspunkt ist die einfache, aber keineswegs selbstverständliche Überlegung, dass im Prinzip jede Weiterbildung in einem Unternehmen eine Investition ist und deshalb einer wirtschaftlichen Begründung bedarf.[10] Daraus folgt nicht ohne weiteres die Forderung nach einem objektiven rechnerischen Nutzennachweis. Dieser ist auch bei anderen Investitionen keineswegs obligatorisch.

Messen oder nicht messen – das ist nicht die Frage

Der Anspruch, Weiterbildung in einem Unternehmen prinzipiell wirtschaftlich zu begründen einerseits, und die Erfahrung andererseits, dass ein Weiterbildungsnutzen für ein Unternehmen selten quantitativ oder gar monetär durch Messergebnisse nachweisbar ist, widersprechen einander nur dann, wenn man „wirtschaftliche Begründung" mit einer Begründung durch „objektive" Messergebnisse gleichsetzt[11].

Erfahrene Manager begründen ihre Entscheidungen viel seltener durch Messergebnisse, als ihnen häufig unterstellt wird und handeln dennoch wirtschaftlich schlüssig. Dies berücksichtigend, kann im vorliegenden RKW-Bildungscontrolling-Ansatz die Managemententscheidung für eine Weiterbildung als wirtschaftlich(st)e Option in einer gegebenen Situation auch ohne Messergebnisse begründet erfolgen, und ebenso die spätere Feststellung des Weiterbildungsnutzens für das Unternehmen.

Entscheidend ist die „richtige" Aufmerksamkeitsfokussierung des verantwortlichen Managements. Insofern sind die Bildungscontrolling-Instrumente des RKW-Ansatzes im Wesentlichen auf die Unterstützung einer wirtschaftlich begründeten Aufmerksamkeitsfokussierung im Weiterbildungs- und Controllingprozess gerichtet.

Abweichungsanalyse – Abwägung von Optionen – organisierte Weiterbildung

Controlling von Weiterbildung ernst zu nehmen bedeutet, dass in einem Wirtschaftsunternehmen eine Weiterbildungsinvestition, wie jede andere Investition auch, immer aus einer Managemententscheidung auf Grund einer Abweichungsanalyse[12] oder -beobachtung, egal ob bewusst oder intuitiv, resultiert und keineswegs aus einer Weiterbildungsbedarfsanalyse.[13] Diese gewinnt erst in der Folge einer Abweichungsanalyse Bedeutung.

---

10 Von diesem Grundsatz eines wirtschaftlichen Begründungserfordernisses auszugehen, behaupten zwar auch andere Bildungscontrolling-Konzepte, ohne ihn unseres Erachtens jedoch einzulösen.

11 Dieser Fehlschluss ist in Bildungscontrolling-Literatur – pikanterweise im Gegensatz zur Controlling-Literatur – weit verbreitet, dort fast State of the Art. Vgl. zum Beispiel aus der neueren Literatur Gerds (2012) S. 30ff. Hölbling, Stößel, Bohlander (2010) S. 17ff.

12 Dies ist Standard im Controlling. Vgl. Horváth (2011) S. 145 und 421ff

13 In diesem Punkt weicht der RKW-Ansatz von nahezu allen aktuellen Bildungscontrolling-Ansätzen ab. Vgl. stellvertretend für viele andere Gerds (2012); Schnitger (2008); Hölbling, Stößel, Bohlander (2010). In Anlehnung an ein bekanntes geflügeltes Wort kann man feststellen, dass hier zwar in einigen Fällen Controlling draufsteht, aber keines drin ist.

Die notwendige ökonomische Fundierung einer Weiterbildung – gegebenenfalls in Konkurrenz zu alternativen Maßnahmen – ist durch diese Entscheidung eines ergebnisverantwortlichen Managers gegeben. Sie ist prinzipiell nicht – jedenfalls nicht im Rahmen von Controlling – delegierbar, auch nicht an eine Personalabteilung. Diese kann im Entscheidungszusammenhang beratende Aufgaben wahrnehmen.

Gleiches Recht für alle

Abweichungsanalysen (auf allen Unternehmensebenen) und Entscheidungen über daraus resultierende Optionen sind also eine originäre (Controlling-) Managementaufgabe. Egal, ob es sich dabei um Einstellungs- /Entlassungs-, Versetzungsmaßnahmen, um organisatorische Veränderungen, um die Anschaffung neuer Maschinen, um die Durchführung eines Projektes oder eben um die Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme handelt – in der Regel geht es um das Controlling einer Investition, das bereits vor der Planung mit einer Entscheidung beginnt.[14] Und immer gilt, dass das Controlling primär Nutzen und Kosten für ein Unternehmen und erst sekundär die besonderen Eigenarten seines jeweiligen Gegenstandes im Blick hat. Zugespitzt formuliert: Das Controlling ist seinem jeweils besonderen Gegenstand gegenüber „blind" beziehungsweise neutral – und muss dies auch sein. Controlling an sich „versteht" nichts von Organisationen, von Maschinen, von Mitarbeiterführung, auch nichts von Produktion, Einkauf- oder Forschung und Entwicklung und schließlich auch nichts von Personal, Personalentwicklung, oder menschlichem Lernen.

Dabei geht es in der Praxis keineswegs darum, dass Controlling den wirtschaftlichen Nutzen einer Investition objektiv auf Heller und Pfennig berechenbar macht. Das belegt auch eine Angabe von Horváth & Partners, der zufolge ca. 90 Prozent (!) aller Investitionen keinem Controlling unterliegen, entweder weil sie sich unterhalb der Schwelle befinden, ab der Investitionscontrolling in den meisten Unternehmen als sinnvoll erachtet wird,[15] oder aus anderen Gründen. Was für alle anderen Investitionen gilt, gilt natürlich auch für Weiterbildungsinvestitionen: **Es kommt in der Praxis selten oder nie darauf an, ihren Nutzen exakt zu quantifizieren und rechnerisch nachzuweisen.**

Insofern gehört es zur Normalität von Controlling, Verfahren bereitzustellen, die letztlich nichts anderes leisten, als den wirtschaftlichen Nutzen von Investitionen zu fokussieren und nachweisbar **im Sinne von plausibel zurechenbar zu machen.** Hohe Effizienz dieser Verfahren ist besonders für mittelständische Unternehmen ausschlaggebend, weil diese mit geringem Overhead arbeiten müssen.

14 vgl. z. B. Horváth & Partners (2009). S. 132 ff.

15 ebd. S. 142.

Viel Lärm um nichts

Ausgehend von diesen Überlegungen, werden viele Probleme, mit denen sich die Bildungscontrolling-Literatur seit Jahrzehnten befasst, und die den Mittelstand bislang von Bildungscontrolling ausschließen, entweder sehr einfach, oder sie verschwinden sogar ganz.

- Der Nachweis eines Weiterbildungsnutzens kann auf aufwändige und zudem unrealistische Methoden[16] verzichten, die von gemessener Teilnehmerzufriedenheit und gemessenen Lernergebnissen auf ebenfalls messbare Arbeitsplatzeffekte und von dort auf Unternehmensnutzen schließen, der dann noch monetarisiert wird, nachdem die Weiterbildung als objektiver Wirkfaktor durch Bilden und vergleichende Untersuchung einer Kontrollgruppe isoliert wurde. Dies klingt nicht nur kompliziert, es ist auch kompliziert.
- Die ebenfalls aufwändigen Weiterbildungsbedarfserhebungen[17] – meist nach dem Gießkannenprinzip – sind überflüssig. Es genügt die Feststellung eines sehr spezifischen Weiterbildungsbedarfs nach einer Interventionsentscheidung zur Behebung eines sehr spezifischen Abweichungsproblems in einem Arbeitssystem. Dafür werden komplizierte Methoden zur Erhebung eines Weiterbildungsbedarfs nicht benötigt.
- Der Transfer der Lernergebnisse hat es nicht mehr mit der Messung von Lernergebnissen und deren Umsetzung zu tun. Es geht einfach nur noch um die Beobachtung, ob die bei der Investitionsplanung für eine Weiterbildung avisierte Beseitigung einer Abweichung eingetreten ist oder nicht, oder nur teilweise. Ob und was wirklich alles in einem Seminar (nicht) gelernt wurde, ist dafür nebensächlich.
- Für die Bewertung und Darstellung der Weiterbildungsergebnisse verlieren **Inputindikatoren** (zum Beispiel Weiterbildungsausgaben und Schulungstage pro Mitarbeiter, Teilnehmerzufriedenheit, Aufwand, Effizienz und Qualität von Angeboten und Maßnahmen etc.) an Bedeutung zugunsten der **Outputindikatoren**: Unternehmensnutzen, Unternehmenserfolg und Wirkungen auf strategische Erfolgsgrößen. Weil Letztere oft für schwer oder sogar für gar nicht messbar gehalten werden, verzichtet man bislang im Bildungscontrolling meist darauf. Getreu dem Motto: Gemessen wird nur das, was leicht messbar ist – egal ob wichtig oder nicht und egal wie aufwändig.

16 Vgl. stellvertretend für viele andere Phillips, Schirmer (2008)

17 Vgl. stellvertretend für viele andere Witzgall (1995)

Bildungscontrolling als Controlling ernst genommen

Horváth & Partners fassen die maßgebenden Faktoren eines Investitionscontrollings prägnant zusammen:[18]

> „Aus unserer Sicht sind vor allem die folgenden spezifischen Fragestellungen beim Aufbau des Investitionscontrollings als relevant und wichtig anzusehen:
>
> - Ausrichtung an der Strategie,
> - Standardisierung der Investitionsrechnung,
> - Verwendung von Wertgrenzen zur Vereinfachung,
> - Kombination monetärer und nicht-monetärer Bewertung,
> - Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen“

Diese Kriterien sind Leitschnur des RKW-Bildungscontrolling-Ansatzes, und sie alle werden durch Instrumente realisierbar gemacht[19].

Die Ausrichtung der Weiterbildung an der Unternehmensstrategie berücksichtigen wir in einigen Prozessschritten, in der „Strategischen Ableitungsmatrix“[20] und in dem Instrument „Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen.“[21]

Mit dem Bildungscontrolling-Prozessmodell[22] und dessen Beschreibung als Handlungsschema erfüllen wir die Forderung nach Standardisierung.

Die „Verfahrensanweisung Bildungscontrolling“[23] bezeichnet die Möglichkeit, Schwellenwerte für controllingrelevante Weiterbildungsinvestitionen einzuführen.

Durch den Bezug der Weiterbildung auf die Produktivität des Arbeitssystems[24] findet die kombinierte monetäre/nicht-monetäre Bewertung statt: Der Nutzenbeitrag zur Produktivität (nicht-monetäre Bewertung) kann immer, die monetäre Nutzenwirkung oft ermittelt werden.

Und das letzte Kriterium, die Begründung einer Weiterbildungsinvestition durch eine Abweichungsanalyse, lösen wir durch die Konzeptualisierung der Weiterbildung als Managementaufgabe ein: Der Abweichungsanalyse folgt die Weiterbildung, und deren Wirkung wird in einem Ist-Soll-Vergleich geprüft.

Insofern spiegelt die methodische Ordnung des RKW-Ansatzes den oben genannten Anforderungskatalog des Investitionscontrollings wider.

18 Horváth & Partners (2009), S. 140.

19 Vergleiche zum Folgenden RKW Baden-Württemberg (2013)

20 ebd. S. 17 ff.

21 ebd. S. 40 ff.

22 ebd. S. 4 ff.

23 ebd. S. 112 ff.

24 ebd. S. 33 ff.

2.3 Bezugsrahmen Arbeitssystem

Die Beobachtung und Feststellung von Abweichungen, die die menschlichen Kompetenzen betreffen, geschieht in einem Unternehmen dort, wo Menschen unter Verwendung von Arbeits-/Sachmitteln in geregelten Abläufen bestimmte Aufgaben erfüllen, Soll-Leistungen erbringen, um Ziele zu erreichen: in einem Arbeitssystem.[25] Dort wird ein bestimmter Input in einen bestimmten Output gewandelt (siehe *Bild 1*). Die Relation zwischen dem Input und dem Output kennzeichnet die Produktivität des Arbeitssystems.

Hier spielt die Musik

In der arbeitswissenschaftlichen Betrachtung[26] setzt sich ein Arbeitssystem aus folgenden sieben Bestimmungsgrößen zusammen:

- Arbeitsaufgabe (Zweck des Systems),
- Eingabe (Informationen, Energie etc.),
- Mensch/Arbeitsperson,
- Arbeits-/Sachmittel,
- Ablauf (Transformation in Ergebnisse durch Arbeitshandlungen nach Regeln),
- Ausgabe (insbesondere Arbeitsergebnisse entsprechend den Arbeitsaufgaben),
- Umfeld.

Der Begriff des Arbeitssystems bietet den Vorteil, dass er die Orte der Leistungserstellung in einem Unternehmen innerhalb ganz unterschiedlicher Systemgrenzen[27] und mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden zu bezeichnen vermag. Sowohl ein einzelner Arbeitsplatz, ein Team (zum Beispiel ein ergebnisverantwortliches Projektteam) oder eine Abteilung beziehungsweise ein Funktionsbereich (zum Beispiel Produktion oder Einkauf) oder ein Prozess (zum Beispiel die Auftragsabwicklung) oder aber auch ein ganzes Unternehmen können als Arbeitssystem betrachtet werden, da sie alle ergebnisverantwortliche Einheiten sein können, die entsprechende Leistungen erbringen und durch die oben genannten sieben Merkmale beschreibbar sind.

25 *Vgl. Bogranz, Landau (2012), S. 18 ff.*

26 *Vgl. auch DIN EN ISO 6385:2004*

27 *Die flexible Wahl der Systemgrenzen bei der Bestimmung eines Arbeitssystems beschreibt Martin (1994) S. 32 ff. Bokranz, Landau sprechen in diesem Zusammenhang von Sub-Arbeitssystemem – vgl. (2012) S. 21. Dieser Begriffsverwendung schließen wir uns nicht an. Sie ist für unsere Zwecke unnötig.*

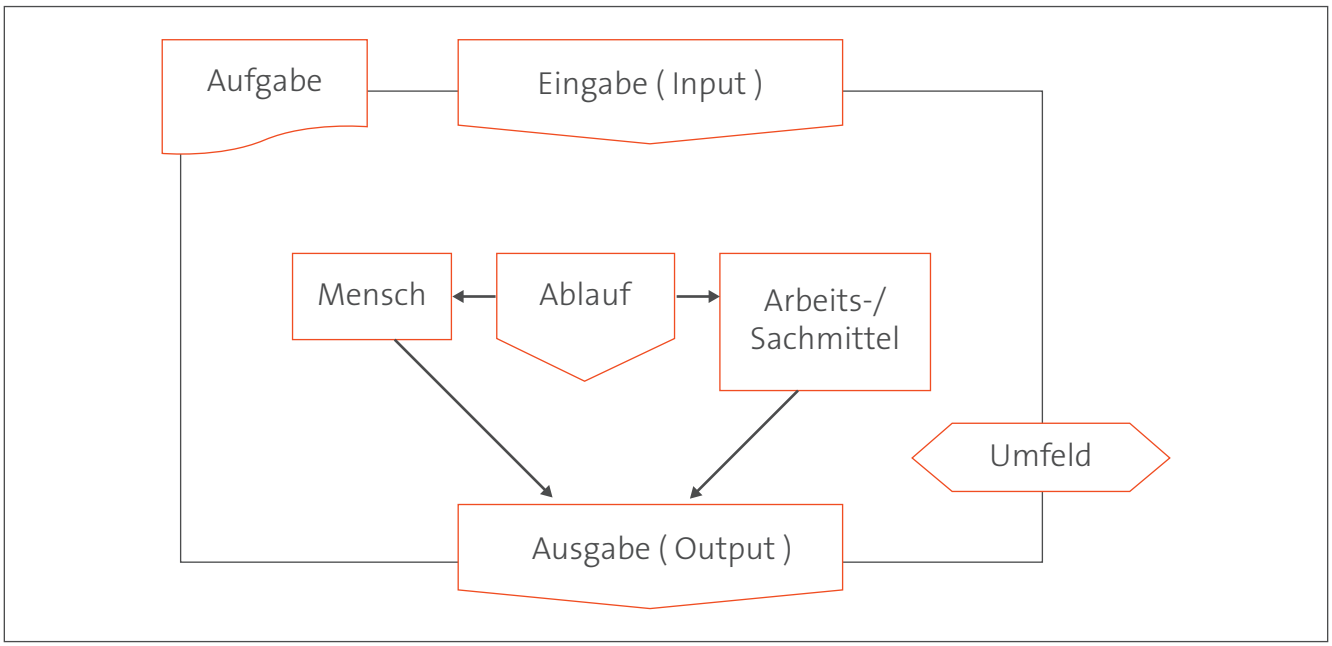

Bild 1: Modell Arbeitssystem, in Anlehnung an Bogranz, Landau (2012)

Weiterbildung geerdet

Verantwortlich für das Funktionieren eines Arbeitssystems, also das Erreichen seiner Ziele durch die Aufgabenerfüllung, ist in der Regel ein Manager. Dieser kann in seinen permanent stattfindenden Abweichungsanalysen beziehungsweise -beobachtungen feststellen, dass mangelnde Fähigkeiten der Mitarbeiter eine Ursache für das Nicht-Erreichen der Ziele des Arbeitssystems sind. Daraus ergibt sich unter Umständen, dass eine Abweichungskorrektur durch eine Weiterbildungsmaßnahme notwendig ist. Weiterbildung ist in diesem Sinne eine Handlungsoption des Managements eines Arbeitssystems und dann Resultat der Controllingentscheidung eines ergebnisverantwortlichen Managers (siehe *Bild 2*). Hier und nirgendwo sonst hat Bildungscontrolling seinen Ausgangspunkt und seinen Bezugsrahmen, nur hier kann das Zusammenspiel menschlicher Fähigkeiten und sachlicher Ressourcen im Hinblick auf eine Aufgabe und ein Ziel beobachtet und gemanagt, und nur hier kann der Beitrag einer Weiterbildung zum Unternehmensnutzen entstehen und sichtbar gemacht werden.

Deshalb führen von einer Abweichungsanalyse entkoppelte Weiterbildungsbedarfsanalysen in der Regel zu Weiterbildungsangeboten und –programmen, die entweder gar nicht oder nur „an den Haaren herbeigezogen“ ökonomisch begründbar sind (Beispiele sind in vielen Fällen „Rhetorik“, „Zeitmanagement“, „Kommunikation“, „Klettern im Felsengarten“ ...). Folgerichtig ist die Beteiligung an solchen Weiterbildungen auch meist freiwillig.

WEITERBILDUNG IST EINE ORIGINÄRE MANAGEMENTAUFGABE.

Bildungscontrolling ist Bestandteil des Managementregelkreises, denn die Weiterbildung der Mitarbeiter im Arbeitssystem entspringt einer Controllingentscheidung (Abweichungsanalyse).

Bild 2: Bildungscontrolling als Bestandteil des Managements eines Arbeitssystems, in Anlehnung an Bogranz, Landau (2012)

Der Kreis schließt sich, indem das Management nach Abschluss der Weiterbildung deren Wirkung auf die Zielgrößen des Arbeitssystems beobachtet und feststellt, und – falls der Stein des Anstoßes (die ursprüngliche Abweichung) korrigiert werden konnte – die Weiterbildung(-sinvestition) als Erfolg verbuchen kann.

Auf den Punkt gebracht: Weiterbildung in einem Unternehmen ist (neben vielen anderen Aspekten) ein Aspekt des Produktivitätsmanagements eines Arbeitssystems. Davon muss Bildungscontrolling ausgehen.

2.4 Nutzenbeiträge und -wirkungen in einem Arbeitssystem

Der Nutzen einer Weiterbildung kann nun – zunächst ganz allgemein – bestimmt werden als Beitrag zur Beseitigung einer Abweichung zwischen Soll und Ist in einem Arbeitssystem durch eine Anpassung der menschlichen Fähigkeiten. In einem Unternehmen unterliegt eine solche Anpassungsleistung immer dem Wirtschaftlichkeitsprinzip. Weiterbildung setzt also immer an den Ressourcen eines Arbeitssystems an und ist damit per se produktivitätsorientiert.

Dieser Nutzenbeitrag[28] einer Weiterbildung kann verschiedene Formen annehmen. Welche, hängt vom Produktivitätszustand (Leistungsniveau) ab, den das Management auf Grund der Abweichungsanalyse mit Hilfe der Weiterbildung erreichen will. Prinzipiell sind vier Formen denkbar:

28 Wir sprechen auch deshalb vom Nutzenbeitrag einer Weiterbildung, weil es sich immer nur um einen Beitrag handeln kann, den genau als solchen zu messen und festzustellen in der Praxis völlig unnötig ist – abgesehen davon, das es auch methodisch unmöglich ist.

Mehr als diese vier Nutzenbeiträge von Weiterbildung gibt es nicht

- Ein Nutzenbeitrag, um eine bereits bestehende Unterschreitung des Plan-Solls (**Leistungsdefizit**) zu beseitigen. Das Ziel ist in diesem Fall die Erreichung der Soll-Produktivität. Beispiel: Mitarbeiter in der Montage haben Schwierigkeiten, Teilezeichnungen aus der Konstruktion zu lesen. In der Folge kommt es immer wieder zu Verzögerungen bei Auftragsdurchläufen. Von einer Schulung über das richtige Lesen normgerechter Konstruktionszeichnungen verspricht sich der Meister Abhilfe.
- Ein Nutzenbeitrag, um die im Plan-Soll liegende Leistung zu stabilisieren. Das Ziel ist in diesem Fall **Vorbeugung**. Beispiel: Im Einkauf scheidet absehbar eine Schlüsselkraft aus. Von einem Workshop, der den übrigen Einkäufern systematisch dessen spezifisches Erfahrungswissen vermitteln soll, verspricht sich der Einkaufsleiter die Vermeidung eines drohenden Leistungsabfalls.
- Ein Nutzenbeitrag, um die im Plan-Soll liegende Leistung zu erhöhen. Das Ziel ist dann **Produktivitätssteigerung**. Beispiel: Um einen Großauftrag zu bekommen und dann auch bewältigen zu können, muss eine Montagegruppe ihr bisheriges Leistungsniveau um ca. 20 Prozent steigern. Neben einer Durchleuchtung der bestehenden Abläufe soll eine Schulung der Monteure durchgeführt werden. Von beiden Maßnahmen erwartet der technische Leiter, dass das erhöhte Plan-Soll erfüllbar wird.
- Ein Nutzenbeitrag, um die Leistung für eine geplante beziehungsweise zu erwartende Herausforderung zu ermöglichen. In diesem Fall ist das Ziel, die **Zukunftsfähigkeit** des Arbeitssystems zu gewährleisten. Beispiel: Die Geschäftsleitung beabsichtigt, in einem halben Jahr ein neues Produkt in China auf den Markt zu bringen. Eine fachliche Weiterbildung soll den Entwicklern ein für diese Neuentwicklung fehlendes Methodenwissen vermitteln.

Bildungscontrolling grenzt so den Zweck einer jeweiligen Weiterbildung ein: Ein Leistungsniveau in einem Arbeitssystem ist

- (wieder) zu erreichen,
- zu erhalten/zu stabilisieren,
- zu erhöhen oder
- zu ermöglichen.

Diese Bestimmung des Nutzenbeitrages ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Bildungscontrolling. Ein weiteres ist erforderlich, und zwar die Bestimmung und Erfassung der beabsichtigten Wirkung des Nutzenbeitrags.

Wirkung heißt in diesem Zusammenhang, die Fähigkeiten der Menschen im Hinblick auf einen Produktivitätszustand zu verbessern. Diese Wirkung kann als Delta zwischen dem Ist und dem Soll des zu benennenden Produktivitätszustandes geplant, das heißt „gemessen", bewertet, geschätzt, vermutet, beobachtet und später im Vergleich mit diesen Planwerten „geprüft" werden. Die In- und Outputgrößen im Arbeitssystem liefern die Anhaltspunkte für die verifizierbaren Planwerte. Stellt sich die beabsichtigte und geplante Wirkung ein, war die Weiterbildung ein Erfolg.

Brotlose Kunst vermeiden

Bildungscontrolling konzentriert sich also **primär** auf die Wirkungen bei den Leistungsparametern und erst **nachgeordnet** auf die Wirkungen in Bezug auf die Fähigkeiten der Menschen[29].

Auf deren Veränderung kann man auf Grund der Verbesserung des Leistungsniveaus des Arbeitssystems schließen. Ein genauerer Nachweis von Fähigkeitsverbesserungen der Weiterbildungsteilnehmer ist für Bildungscontrolling nicht erforderlich.

Das heißt natürlich nicht, dass Wirkungen auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter für ein Unternehmen nicht relevant wären. Sie zu beobachten und zu bewerten ist generell äußerst wichtig – allerdings mit anderem Fokus als dem des Controllings einer Weiterbildungsinvestition. Daher bleibt dieser Aspekt hier außen vor.

Das kleine Einmaleins des Produktivitätsmanagements

Die Wirkungen des Nutzenbeitrages einer Weiterbildung auf das Arbeitssystem kann entweder den Output – die Ausgangsleistung – des Arbeitssystems erhöhen oder dessen Input – den Ressourceneinsatz – verringern. Beim Output sind Umsatz und Mengen erfassbar; beim Input Kosten für Ressourcen (Personal-, Material- und Energiekosten).

Neben den quantitativen Wirkungen können auch qualitative beabsichtigt werden – zusätzlich oder als alleiniges Ziel, zum Beispiel die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Ermöglichung neuer Leistungen oder die Verbesserung von sogenannten weichen Faktoren.

Welche Wirkungen (Input oder Output) mit welchen Merkmalen (quantitativ, qualitativ, vorhanden/nicht vorhanden) bei welchem Faktor (Umsatz, Menge, Zeit, Kosten, Qualität) erfassbar sind, hängt vom jeweiligen Arbeitssystem ab, von der Form des Nutzenbeitrages sowie vom Gegenstand und vom Ziel der Weiterbildung.

29 *Wir kehren damit nicht nur die in der Bildungscontrolling-Literatur bislang übliche Reihenfolge der vier Evaluationsebenen um (beziehungsweise der fünf Ebenen bei Phillips, Schirmer (2008)), die letztlich auf das Schema von Kirkpatrick zurückgeht (vgl. Kirkpatrick, Kirkpatrick (2006)), sondern reduzieren zudem die Anzahl der Ebenen für Bildungscontrolling auf nur noch eine Ebene (Nutzen im Arbeitssystem), mit dem Vorteil, dass der (methodisch sowieso unmögliche) Nachweis von Korrelationen zwischen den Ebenen komplett entfällt und Bildungscontrolling damit auch für mittelständische Unternehmen praktikabel wird.*

Immer gilt, dass nur die Wirkung einer Weiterbildung gemessen, geprüft, geschätzt, bewertet werden kann, die zuvor, im Planungsprozess, bestimmt und beschrieben wurde. Und für diese Beschreibung gilt der Grundsatz: So genau wie nötig, nicht wie möglich.

Mit der Benennung der angestrebten Nutzenwirkung(en) einer geplanten Weiterbildung ist der wichtigste und auch der schwierigere Teil[30] der Bestimmung des zu ermittelnden Nutzen-Kosten-Verhältnisses, das den Fokus von Bildungscontrolling bildet, geleistet. Es fehlen nun noch die **Kosten**. Dazu liegt eine Fülle sinnvoller Vorschläge[31] vor.

Erbsen zählen bringt nichts

Wie genau ein Unternehmen die Kosten erfasst, wird wohl in der Praxis davon beeinflusst, wer die Vorgaben dafür macht. Ein Personalleiter hat in der Regel andere Vorstellungen als ein Controller. Dieser besteht meist auf der Erfassung der indirekten Kosten der Teilnehmer, oft auch auf der Erfassung der Opportunitätskosten. Wichtig ist, sich auf ein einheitliches Vorgehen zu einigen. Wie schon bei der Ermittlung der Nutzenwirkung sollte der Grundsatz gelten: So genau wie nötig, nicht wie möglich.

Die Kosten werden in Beziehung zur Nutzenwirkung gesetzt durch einen einfachen Bruch:

Nutzenwirkung : Kosten.

Das Ergebnis ist die Rentabilität der Weiterbildung, keineswegs aber der ROI einer Weiterbildungsinvestition – auch dann nicht, wenn die Nutzenwirkung monetarisiert wurde.

Welches Nutzen-/Kostenverhältnis gilt als angemessen? Grundsätzlich sollte der Nutzen mindestens die Kosten decken. Die (gegebenenfalls unterstellte) anhaltende Dauer der Nutzenwirkung kann in diesem Grenzfall die Wirtschaftlichkeit einer Weiterbildungsinvestition begründen.

Letzten Endes liegt die Entscheidung beim Manager. Er sollte wissen, welche Investitionen er in seinem Zuständigkeitsbereich verantworten kann.

---

30 An der genauen Bestimmung dessen, worin der ökonomische Nutzen einer Weiterbildung bestehen kann, sind bislang – von wenigen Ausnahmen abgesehen (vgl. Sieber Bethge (2003) und Harramach (1995)) – alle Bildungscontrolling-Ansätze gescheitert (vgl. Fritz (2012)).

31 Vgl. z. B. Sieber Bethge (2003), Harramach (1995), die beide in diesem Zusammenhang auch auf Opportunitätskosten und anteilige Personalkosten der Personalabteilung eingehen – etwas schwieriger zu berechnende Kostenbestandteile, über deren Sinn gestritten werden kann.

2.5 Betriebswirtschaftlicher Bezugsrahmen und Bildungs-ROI[32]

Aus dem Vorstehenden ergibt sich, dass Nutzenbeiträge einer Weiterbildungsmaßnahme Beiträge zur Arbeitssystem-Produktivität sind. Nur im Falle von Produktivitätsverbesserungen können sie als Verbesserungen des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges wirksam und sichtbar werden. Mit anderen Worten: Produktivitätsverbesserungen stellen eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg dar[33].

Erfolgs- und ergebnisrelevant wird eine Produktivitätsverbesserung erst dann, wenn sie entweder Kosten reduziert (Einsparungen beim Input) und/ oder über eine Mengen-/Umsatzsteigerung den Output des Arbeitssystems erhöht. Nur in diesen beiden Fällen wird eine verbesserte Produktivität direkt im betriebswirtschaftlichen Sinne ergebniswirksam, das heißt, in der Gewinn- und Verlustrechnung sichtbar.

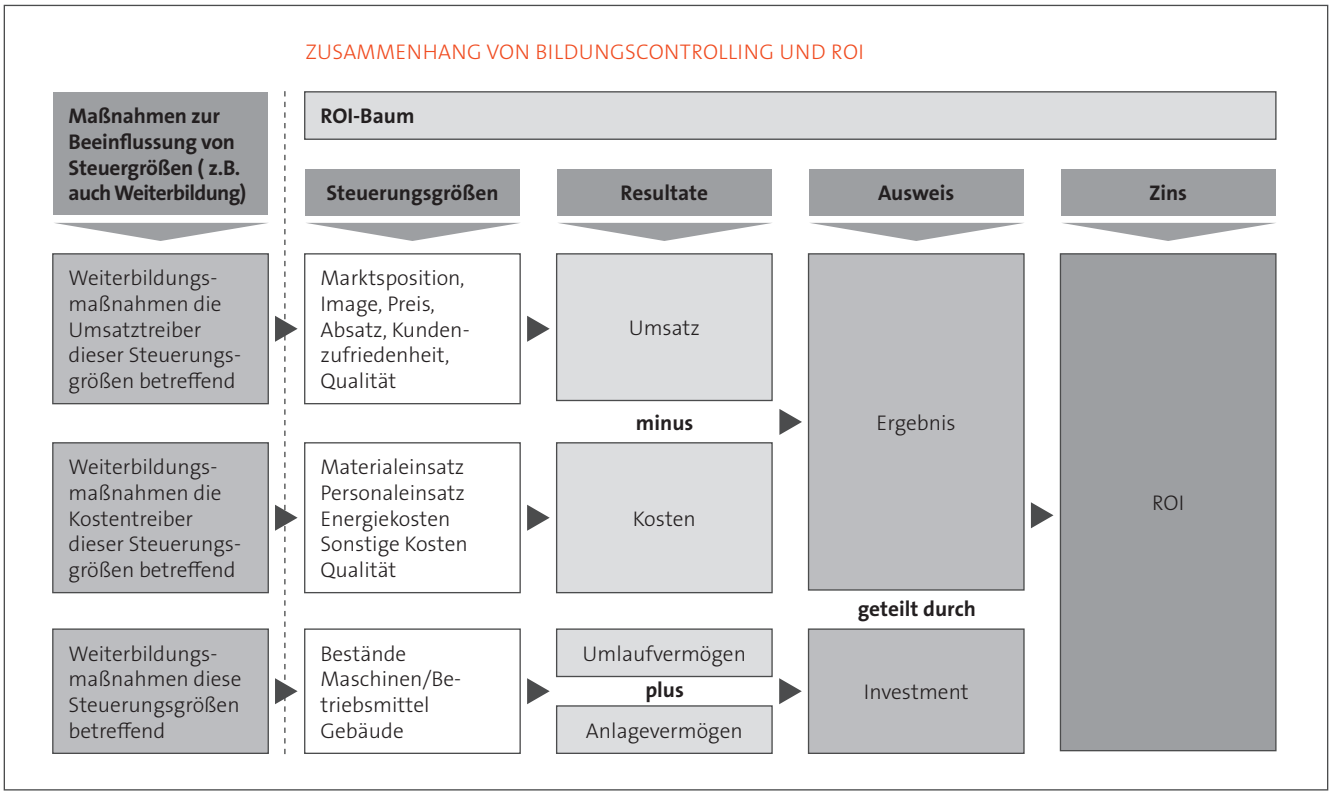

Bild 3: Zusammenhang von Bildungscontrolling und ROI (Return of Invest)

32 *Phillips, Schirmer (2008)*

33 *Vgl. Bogranz, Landau (2012) S. 15 sowie 17 - 21*

Der längst fällige Abschied vom Bildungs-ROI

Bild 3 zeigt, welche ROI-relevanten Steuergrößen durch Produktivitätsverbesserungen, also gegebenenfalls auch durch Weiterbildungen in einem Arbeitssystem, beeinflusst werden müssen, damit sie in der Gewinn- und Verlust-Rechnung, also im Umsatz, in den Kosten oder im Invest (also im Umlauf- /Anlagevermögen) erscheinen. Hier ist zu beachten, dass die direkte Wirkung auf Umsatz, Kosten, Umlauf-/Anlagevermögen über die Beeinflussung der Steuergrößen zwar möglich, aber nicht zwingend ist, eher sogar selten stattfindet.

Selbst dann, wenn im Einzelfall dieser Wirkzusammenhang als gegeben unterstellt werden kann, ist es kaum möglich, den ROI einer Investition in Weiterbildung zu berechnen, weil der ROI immer die Gesamtkapitalrentabilität eines Unternehmens abbildet.[34]

Drei Voraussetzungen wären für die ROI-Berechnung einer Weiterbildungsinvestition zu erfüllen:

- Der Nutzenbeitrag einer Weiterbildungsinvestition muss bestimmbar sein als Produktivitätsbeitrag und als Produktivitätssteigerung in einem Arbeitssystem.
- Diese Produktivitätssteigerung muss ergebniswirksam sein (Kosten und/oder Umsatz in der GuV-Rechung beeinflussen).
- Die Ergebniswirkung der Einzelinvestition muss als Anteil an der Gesamtrentabilität des Unternehmens diskriminierbar sein.

Wohlgemerkt: Ein ROI ist überhaupt nur berechenbar, wenn **alle drei** der genannten Voraussetzungen bestehen. Aber bereits an den ersten beiden Voraussetzungen würde die ROI-Berechnung der meisten Weiterbildungsinvestitionen scheitern, alle übrigen aber spätestens an der dritten.

Wenn man einmal von den unlösbaren Schwierigkeiten, die mit der Isolierung der Ergebniswirkung einer Weiterbildungsinvestition am Gesamt-ROI verbunden wären, absehen würde, erreichen in mittelständischen Unternehmen Weiterbildungsinvestitionen nicht die Größenordnung, die diesen Aufwand lohnte.

Eine Nutzen-/Kostenbetrachtung, die die oben beschriebenen Nutzenbeiträge und -wirkungen einer Weiterbildung so in Beziehung zu ihren Kosten setzt, wie diese üblicherweise in einem Unternehmen ermittelt werden, reicht für Bildungscontrolling aus. An eine Weiterbildungsinvestition müssen keine höheren Anforderungen gestellt werden als an andere Einzelinvestitionen – aber auch keine niedrigeren.

34 Vgl. zum Beispiel Horváth & Partners (2009), S. 257

2.6 Strategiebezug

... in der einschlägigen Literatur oft herbeigeredet – in der Praxis selten gezeigt

Der Auslöser für eine Weiterbildung in einem Arbeitssystem kann **von innen** (Produktivitätsmanagement und Controllingentscheidung im Arbeitssystem – siehe Abschnitt 2.2, 2.4 und 2.5) oder **von außerhalb** des Arbeitssystems, von der Unternehmensstrategie, kommen. In beiden Fällen ist ein strategischer Bezug gegeben. Im letztgenannten Fall, als Maßnahme zur Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung, leistet eine Weiterbildung in einem Arbeitssystem einen **unmittelbaren** Strategiebeitrag. Als Nutzenbeitrag im Rahmen des Produktivitätsmanagements in einem Arbeitssystem ist eine Weiterbildung in der Regel einer der strategischen Erfolgsgrößen[35] zuordenbar und leistet damit **mittelbar** einen Beitrag zur Unternehmensstrategie.[36] Mit anderen Worten: Einmal ist der Strategiebezug explizit gegeben weil geplant, und im anderen Fall implizit vorhanden, und als solcher nicht geplant. Letzteres ist häufiger der Fall, als man glaubt.

Bild 5 bezeichnet diese Zusammenhänge. Strategische Unternehmensziele werden (dort, wo es erforderlich ist) über mehrere Konkretisierungsstufen hinweg in eine Weiterbildungsmaßnahme umgesetzt, deren Ergebnisse als Beiträge zur Unternehmensstrategie ausgewiesen und der Unternehmensleitung berichtet[37] werden.

Bei den im Arbeitssystem initiierten Weiterbildungen werden die Ziele auch dort gesetzt, und die Ergebnisse gehen den gleichen Weg von unten nach oben, indem sie einer strategischen Erfolgsgröße zugeordnet werden.

Die strategischen Erfolgsgrößen[38]

- Marktstellung
- Innovationsleistung
- Produktivitäten
- Attraktivität für die richtigen Personen
- Liquidität und Cash flow
- Profitabilität

Aus der Sicht des Controllings ist es wünschenswert, dass der Anteil der strategisch veranlassten Weiterbildungen im Unternehmen überwiegt, denn dann sind die Kosten für Weiterbildung von vornherein **effektiv**, das heißt an der richtigen Stelle eingesetzt.

Bild 4 ist einem Controllinginstrument des RKW-Leitfadens Bildungscontrolling[39] entnommen, das hilft, die strategische Relevanz und die Kosten der Weiterbildung in Beziehung zu setzen.

35 Vgl. Malik (2011), S. 97

36 Beides wird in Instrumenten des RKW-Bildungscontrolling-Leitfadens abgebildet – vgl. RKW Baden Württemberg (2013), S. 17 ff.

37 Auch die Kommunikation der Weiterbildungsergebnisse als Beiträge zur Unternehmensstrategie wird durch Instrumente des RKW-Leitfadens unterstützt – vgl. ebd. sowie S. 100-109

38 Vgl. Malik (2011)

39 Vgl. RKW Baden Württemberg (2013), S. 106 ff.

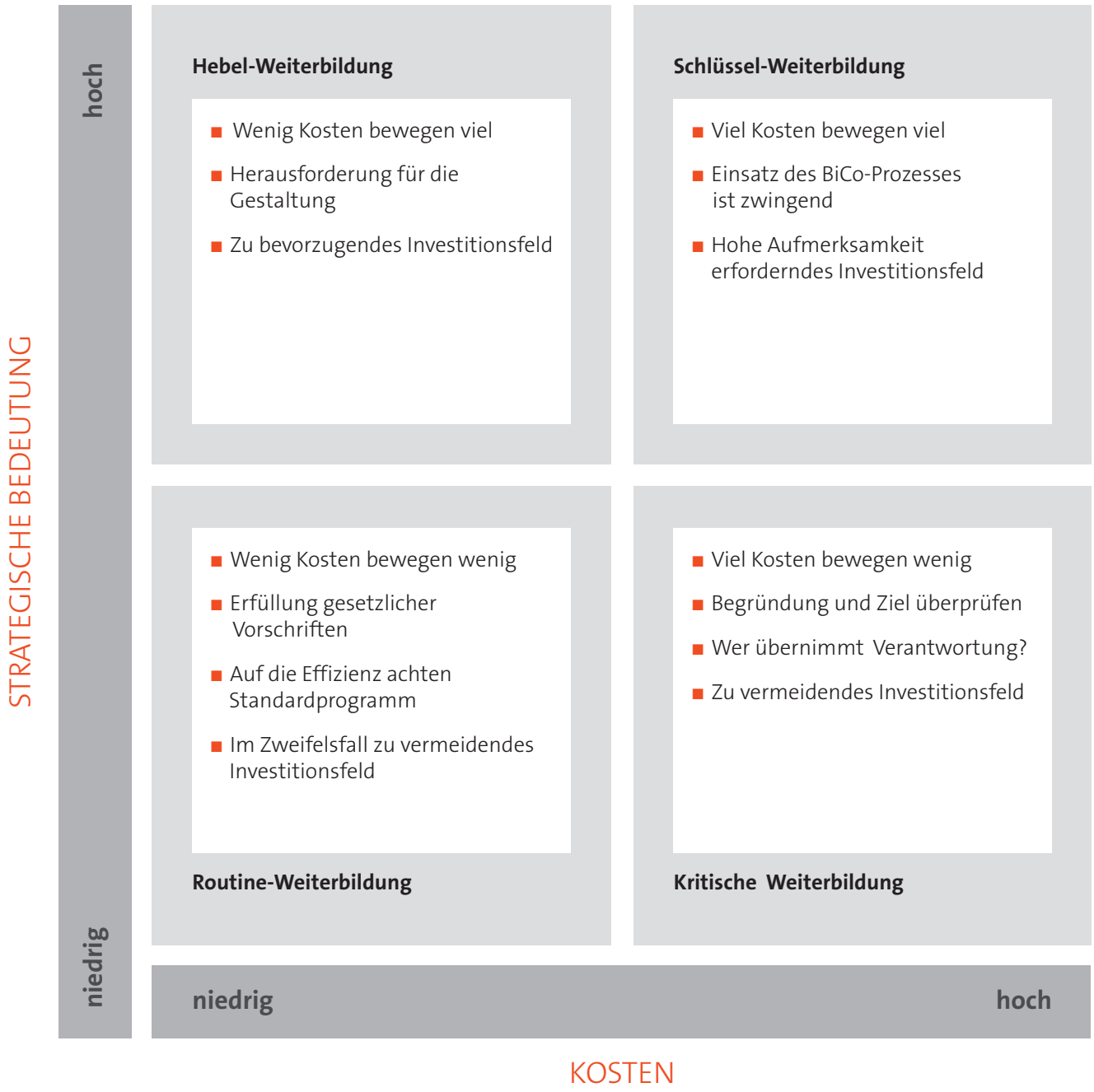

Bild 4: Portfolio Strategische Relevanz und Kosten

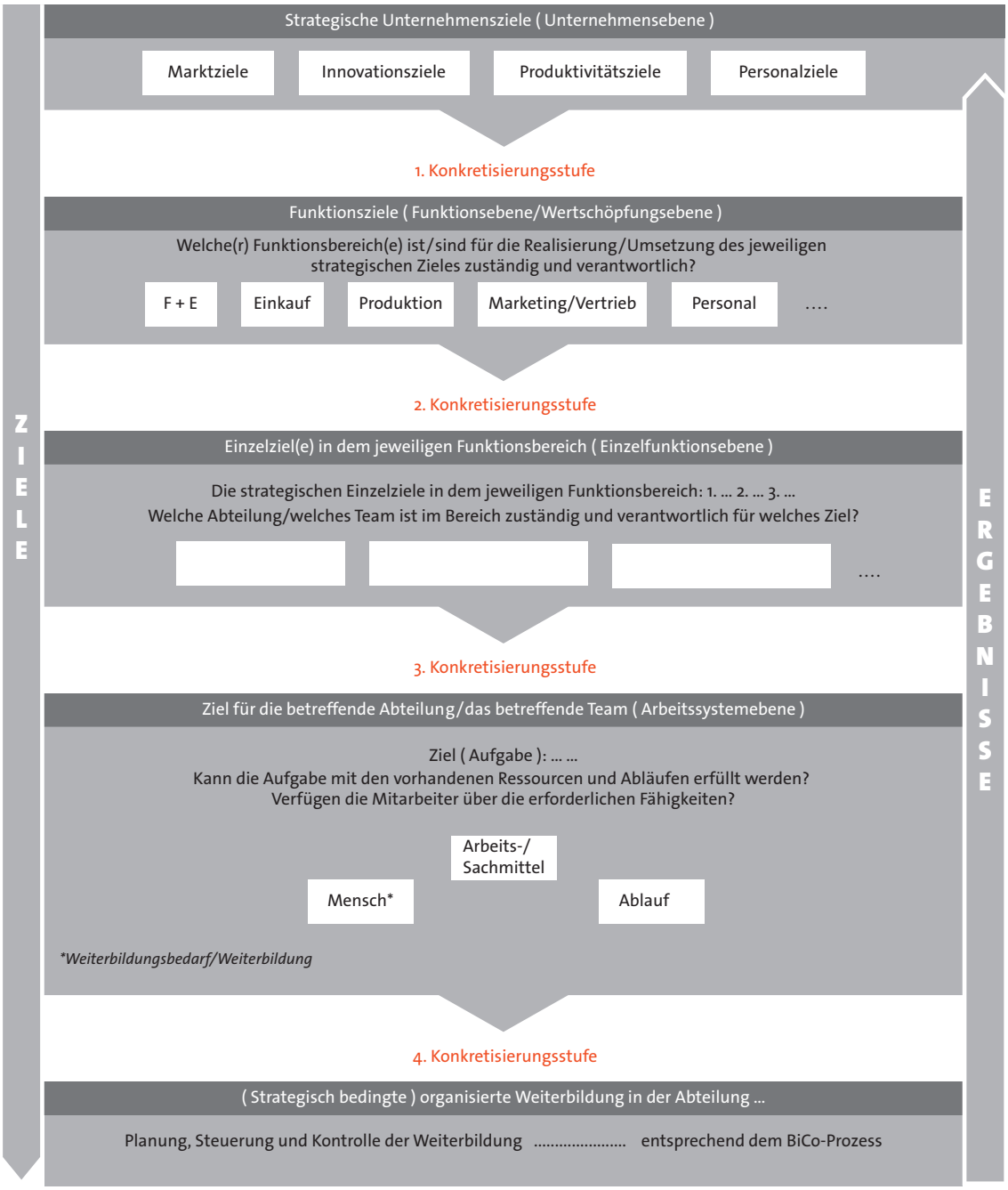

Bild 5: Strategische Ableitungsmatrix

2.7 Organisierte Weiterbildung: Gegenstandsbestimmung

Die Spitze des Eisberges

Bildungscontrolling kann natürlich nicht Lernen allgemein in einem Unternehmen erfassen. Der größte Teil des Lernens der Mitarbeiter findet mehr oder weniger informell, als integraler, überwiegend zufälliger Bestandteil von Arbeitsprozessen statt. Es ist offensichtlich, dass dieser Teil des Lernens sich kaum planen, steuern und kontrollieren lässt[40]. Deshalb muss Bildungscontrolling seinen Gegenstand, das Lernen in einem Arbeitssystem, weiter eingrenzen: Bildungscontrolling bezieht sich ausschließlich auf formelles Lernen innerhalb eines spezifischen – intentionalen – Lernarrangements, das organisiert werden muss und insofern in der Regel mit Kosten verbunden ist. Auf der Ebene des Arbeitssystems geht es also immer um **organisierte Weiterbildungsmaßnahmen**.

Diese Abgrenzung gegenüber dem arbeitsintegrierten Lernen impliziert im Besonderen auch, dass alle (unter Umständen sehr lehrreichen) Veranstaltungen, deren primärer Zweck jedoch nicht Kompetenzerwerb oder –erweiterung ist, wie zum Beispiel Arbeitsgruppensitzungen, Besprechungen eines Projektteams, Projektarbeit überhaupt, Planungsworkshops, Kaffeepausen und dergleichen, hier außer Betracht bleiben.[41]

Pflichtprogramm und Wunschkonzert

Auf der Grundlage dieser ersten Abgrenzung ist eine weitere Unterscheidung zu treffen, und zwar zwischen **angebots-** und **nachfrageorientierter Weiterbildung**. Letztere ist diejenige, die aus dem Arbeitssystem heraus – aus der Abweichungsanalyse (siehe Abschnitt 2.2) – kommt und als „Nachfrage" bei der Personalabteilung auftaucht. Das ist die typische unmittelbar produktivitätsgetriebene Weiterbildung. Sie „zieht" aus der Organisation das Weiterbildungserfordernis und die Weiterbildungsaktivität heraus („Pull-Prinzip"). In einem weiteren Sinne gehören dazu auch standardisierte Weiterbildungsprogramme, die mitunter, aber nicht immer, Resultate strategischer Entscheidungen auf Unternehmensebene sind und sich an bestimmte Zielgruppen richten, zum Beispiel Führungsschulungen für angehende Führungskräfte, Fachseminare für Fachkräfte im Rahmen einer Fachlaufbahn oder periodische Excel-Schulungen für Sachbearbeiter. Auch solche Programme beziehen sich auf Abweichungen in einem Arbeitssystem, gegebenenfalls im Arbeitssystem Unternehmen, indem sie dem Entstehen einer Abweichung vorbeugen und auf diese Weise einen dem Arbeitssystem zurechenbaren Produktivitätsbeitrag leisten (prophylaktischer Nutzenbeitrag – siehe Abschnitt 2.4). Bei diesem nachfrageorientiertem Weiterbildungstypus schult man nicht auf Vorrat, und für die Zielgruppe ist die Teilnahme in der Regel verpflichtend. Zusammengefasst: Die einem Arbeitssystem zurechenbare produktivitätsgetriebene nachfragende und verpflichtend organisierte Weiterbildung ist controllingfähig im engeren Sinne.

---

40 Auch wenn die Versuche, dies zu tun, und sogar informelles Lernen zu zertifizieren, nicht abbrechen.

41 Es ist durchaus nicht selten anzutreffen, dass Unternehmen bestimmte Planungsaktivitäten mit erheblichen qualifizierenden Anteilen (bis hin zu Vorbereitungen ihres Führungsnachwuchses) außerhalb des Personalentwicklungsbereichs angesiedelt haben. Unschärfen in der Abgrenzung zur organisierten Weiterbildung sind hier nicht zu vermeiden.

Nice to have

Demgegenüber tritt der angebotsorientierte Typus vorwiegend auf in Gestalt eines – oft sehr bunten – Kataloges mit Weiterbildungsangeboten, mit viel guten Absichten initiiert von der Personalabteilung. Für die Mitarbeiter ist die Teilnahme freiwillig. Auch wenn diesen Angeboten mitunter Bedarfsanalysen, zum Beispiel als Fragebogenerhebungen, vorangehen, handelt es sich um Weiterbildungen, die außerhalb des Managements von Arbeitssystemen entstehen und in diese „gedrückt", diesen übergestülpt werden („Push-Prinzip").

Der Wunsch als Vater des Gedankens

Angebotsorientierte Weiterbildungen vermuten, dass die Fähigkeiten, die sie vermitteln wollen, auch irgendwie im Unternehmen gebraucht werden und nützlich sind.

Angebotsorientierte Weiterbildung verfolgt also – manchmal bewusst, meist unbewusst – durchaus Zwecke, die dem Unternehmen förderlich sein können, allerdings mit nur mittelbar wirtschaftlicher Zwecksetzung in Richtung der sogenannten weichen Faktoren und mit langfristigen Wirkungen. Dieser angebotsorientierte Weiterbildungstypus ist nur in Ausnahmefällen controllingfähig im Sinne eines zurechenbaren Nutzen-Kosten-Verhältnisses.

Es bedarf einer Grundsatzentscheidung der Geschäftsführung, welchen Typus von Weiterbildung sie im Unternehmen fordert und fördert:

- den produktivitätsgetriebenen Nachfragetypus, oder
- den unspezifische Zwecke verfolgenden Angebotstypus, oder
- beide in einem ausgewogenen Verhältnis.

Eine solche Grundsatzentscheidung[42] gibt den Beteiligten im Unternehmen Orientierung. Alles Weitere ist auf dieser Grundlage dann eine Frage des „Wie".

42 Beim Fehlen einer solchen Richtungsentscheidung kommt es typischerweise dazu, dass in Unternehmen zwar einerseits Weiterbildungskataloge der Personalabteilung mit überwiegend zweckfreien Angeboten akzeptiert und gepflegt werden, andererseits die Geschäftsführung dann aber gelegentlich vom Personalleiter Nachweise über den wirtschaftlichen Nutzen der Weiterbildung und ihrer Kosten für das Unternehmen verlangt. Für diesen stellt eine solche Situation gewissermaßen eine „Mission Impossible" dar, denn beides zusammen, Weiterbildungskatalog und Nutzennachweis beziehungsweise Controlling, geht nicht, jedenfalls nicht ohne unangemessene Verrenkungen.

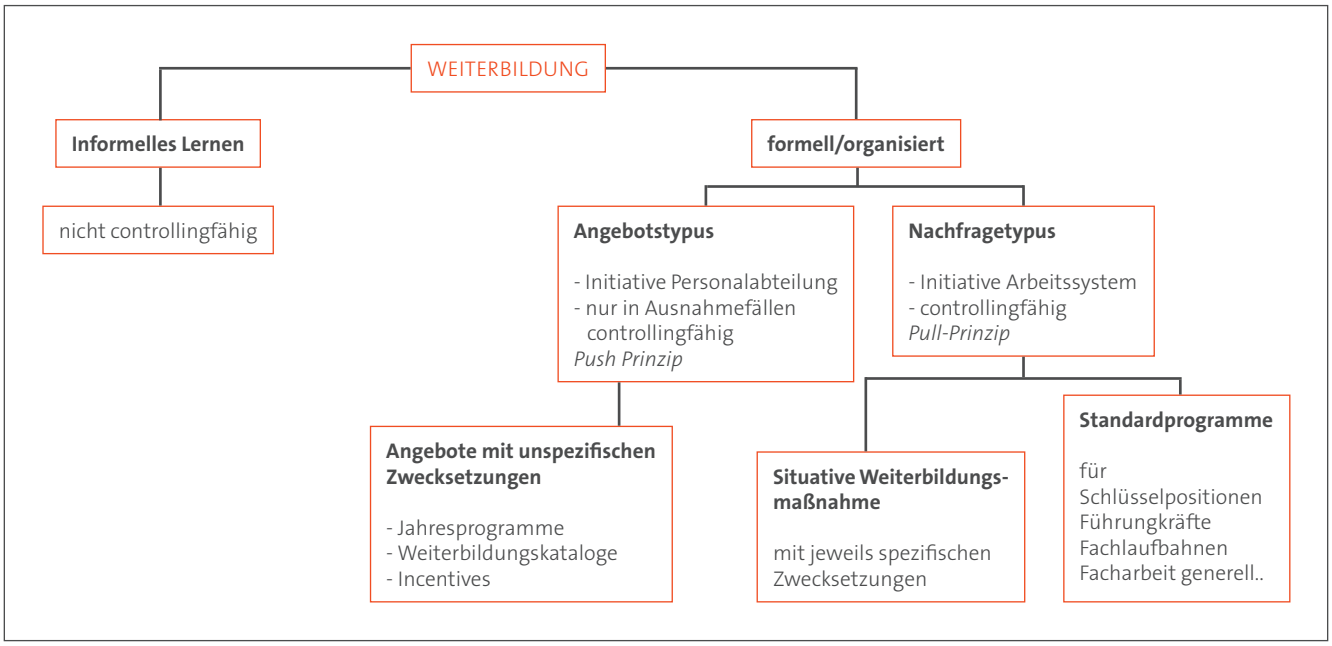

Bild 6: Lern-/Weiterbildungstypen hinsichtlich ihrer Controllingfähigkeit

Merkmale / Funktionen	Initiator Auftraggeber	Wirkraum	Zielgruppe	Verantwortung für Planung, Steuerung , Kontrolle	Kostenverant-wortung	Bezug zu den Fähigkeiten der Mitarbeiter	Bezug zu einem wirtschaftlich abgrenzbaren Nutzenbeitrag	Bezug zu einem strategischen Nutzenbeitrag	Relevanz für Bildungs-controlling
Erfüllung gesetzlicher Auflagen	Qualitätsma-nagement, Management	Unterneh-men durch das Gesetz vorgeben	Organisati-onseinheiten, übergreifend	Qualitätsma-nagement, Personalma-nagement	Qualitätsma-nagement, Personalma-nagement	keiner	keiner	keiner	keine
Unternehmens-strukturelle Veränderung	Management	meistens das ganze Unternehmen	Unternehmen, Bereich, Abtei-lung, Team	Personalma-nagement	Management	offen	keiner	offen	keine
Personalpoliti-sche Aspekte	Personal-abteilung, Führugnskraft, Mitarbeiter	meistens Orga-nisationsein-heiten, auch übergreifend	Abtei-lung, Team, Mitarbeiter	Personalma-nagement	Personalma-nagement und Organisations-einheit	offen	offen	offen	offen
Personalfä-higkeiten sichernde/ entwickelnde Aspekte	Management	Jobfamilien/ Anforderungs-profile	Organisations-einheit, Organi-sationseinheit übergreifend	Personalma-nagement	Management	gegeben	durch eine Grundsatz-entscheidung definiert	gegeben ("Schlüsselposi-tionen")	gegeben
Produktivi-tätsaspekte	Führugnskraft	Arbeitssystem	Mitarbeiter im Arbeitssystem	Führungskraft Personalma-nagement	Führungskraft Personalma-nagement	gegeben	gegeben	gegeben	gegeben

Bild 7: Funktionen von Weiterbildung und deren Relevanz für Bildungscontrolling

Das Spielfeld eingrenzen

Es erweist sich also als sinnvoll, den Anwendungsbereich von Bildungscontrolling in einem Unternehmen genau einzugrenzen: Was ist mit organisierter Weiterbildung konkret gemeint, welche Schwellen sind relevant und bezeichnen den Geltungsbereich von Bildungscontrolling? Auf der Grundlage der Unterscheidungen in *Bild 6 und 7* lässt sich die Empfehlung ableiten, nur die organisierten Weiterbildungen (einzelne Maßnahmen wie auch Programme), die auf der Ebene eines Arbeitssystems mit Produktivitäts- und Marktanteilsargumenten begründbar sind, in Bildungscontrolling einzubinden.

Sinnvolle Schwellen können Wertgrenzen sein, wie sie generell im Investitionscontrolling üblich sind.[43] Solche Wertgrenzen können für Weiterbildungsinvestitionen festgelegt werden. Zusätzlich sollten deren strategische Bedeutung und Nutzenbeiträge bewertet werden. Der RKW-Bildungscontrolling-Leitfaden stellt hier unterstützende Instrumente zur Verfügung.[44]

Prinzipiell kann die Definition des Geltungsbereichs von Bildungscontrolling in einem Unternehmen Gegenstand einer Verfahrensanweisung sein.[45]

2.8 Controlling und Evaluation

Bildungscontrolling wird hier bestimmt als Investitionscontrolling und Bestandteil des Controllings in einem Funktionsbereich des Unternehmens, nämlich im Personalbereich – mit Besonderheiten gegenüber dem Controlling in anderen Funktionsbereichen (Einkauf, Produktion etc.).

Bildungscontrolling: Diener zweier Herren

Eine Besonderheit von Bildungscontrolling besteht darin, dass dieses gewissermaßen ein Querschnittcontrolling darstellt: Es bezieht sich in der Regel auf Prozesse in anderen Arbeitssystemen als der Personalabteilung und ist jeweils verwiesen auf deren Entscheidungen und Daten.

Die zweite Besonderheit von Bildungscontrolling besteht darin, dass es neben dem wirtschaftlichen Aspekt einen pädagogischen Aspekt umfasst, der sich auf Fragen nach der Gestaltung von Lernprozessen und der Auswahl von Trainern, Referenten oder Beratern bezieht. Die Managemententscheidung für eine Weiterbildung kann nur zu den gewünschten – wirtschaftlichen – Ergebnissen führen, wenn sie diesen pädagogischen Aspekt berücksichtigt, aber zugleich auch nicht als den primären ansieht. Der verantwortliche Manager, der die Entscheidung für eine Weiterbildung trifft, ist mitunter in der schwierigen Lage, diese Entscheidung zwar verantworten zu müssen, von Lernprozessen im Normalfall aber nur wenig zu verstehen.

43 Vgl. z. B. Horvath & Partners (2009) S. 141 f.

44 Vgl. RKW Baden-Württemberg (2013) S. 28 ff.

45 Vgl. ebd. S. 12 ff.

Wenn der Schwanz mit dem Hund wedelt

Bildungscontrolling hat sich also neben dem primären wirtschaftlichen Aspekt um Lernen zu kümmern. Dafür braucht es einen Experten im Unternehmen. In kleinen und mittleren Unternehmen übernimmt diese Rolle meist der Personalmanager. Dieser muss etwas vom Lernen verstehen, denn er hat zu verantworten, dass die Lernprozesse effektiv und effizient gestaltet werden, damit sie einen bestimmten für das Unternehmen erwünschten Nutzenbeitrag generieren.

Die Bewertung der Angemessenheit von Lernsettings und Lehrpersonal ist ein wichtiger Teilaspekt von Evaluation. Insofern läuft Evaluation im Controllingzusammenhang mit.

Auch bei controllingerfahrenen Weiterbildungsdienstleistern oder Personalverantwortlichen ist in der Praxis zu beobachten, dass sich die evaluationsbezogene Perspektive verselbständigt, also Lernerfolge, Lernziele, Fähigkeitsverbesserungen bei Mitarbeitern etc. zur primären Zwecksetzung einer Weiterbildung mutieren und dann den Controllingaspekt, also den wirtschaftlichen Unternehmensnutzen, in den Hintergrund drängen oder ganz verschwinden lassen.[46]

Erfahrungen aus der Praxiserprobung: Ziel ist nicht gleich Ziel

In den Weiterbildungen der sechs Unternehmen, in denen wir unseren Bildungscontrolling-Leitfaden erprobt haben, haben wir immer wieder festgestellt, dass es sowohl erfahrenen Personalverantwortlichen als auch erfahrenen Referenten schwer fällt, zwischen den ökonomischen Nutzenzielen einer Weiterbildung einerseits, und den Lernzielen im Rahmen der Gestaltung des Lernsettings andererseits zu unterscheiden. Solche Erfahrungen haben uns dazu veranlasst, die Bestimmung der Weiterbildungsziele in den Instrumenten strikt auf Nutzenbeiträge und strategische Bezüge auszurichten. Lediglich in den Evaluationsinstrumenten unseres Bildungscontrolling-Leitfadens kommen im Rahmen der Planung des Lernsettings einer Weiterbildungsmaßnahme „Lernziele“ neben den Elementen „Inhalte“, „Methoden“ und „Medien“ vor. Von einer genauen Überprüfung allerdings, ob die Lernziele einer Weiterbildung erreicht wurden, sehen wir bewusst ab. Wir belassen es bei einer summarischen Einschätzung. Umso wichtiger nehmen wir die Überprüfung der Weiterbildungsziele, also der ökonomischen Nutzenbeiträge und der Wirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren, zu der eine Weiterbildung beizutragen hat. Diese Überprüfung wird durch Instrumente umfassend unterstützt[47].

46 In dieser Dynamik trägt das Personalmanagement dann unter Umständen selbst dazu bei, sich den Nachweis eines ökonomischen Nutzens der Weiterbildung gegenüber der Geschäftsleitung zu erschweren.

47 Vgl. RKW Baden-Württemberg (2013)

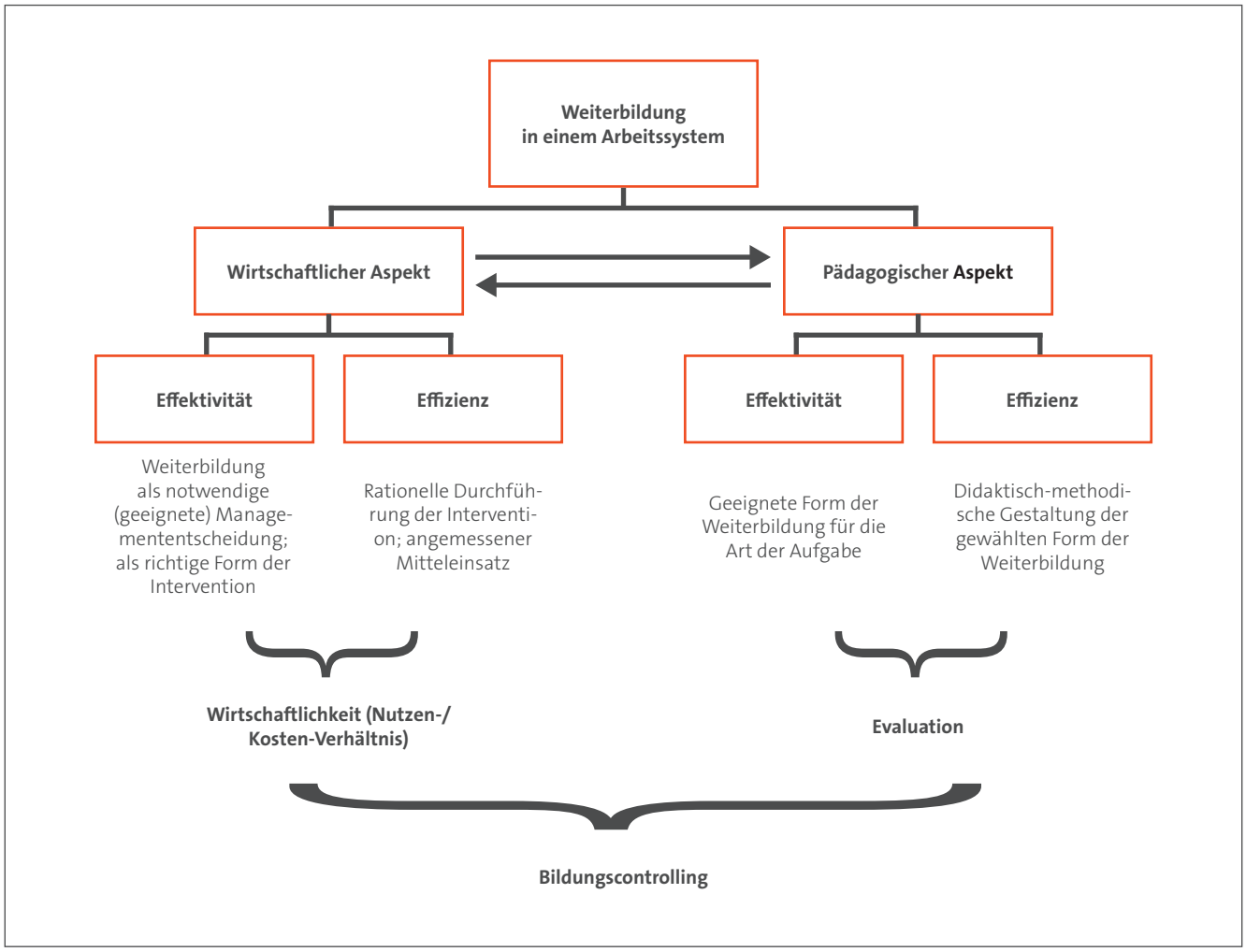

Bild 8: Wirtschaftliche und pädagogische Aspekte im Bildungscontrolling

Eine Konsequenz des so verstandenen Zusammenspiels von wirtschaftlichen und lernprozessbezogenen Aspekten ist, dass im Handlungsschema Bildungscontrolling zwei Kategorien von Instrumenten vorkommen müssen: wirtschaftliche und den Lernprozess gestaltende. Der RKW-Bildungscontrolling-Leitfaden verbindet in diesem Sinne Controlling mit Evaluation.[49] Eben darin drückt sich das Spezifische von Bildungscontrolling aus.

48 Die auf die Steuerung und Bewertung von Lernprozessen bezogenen Instrumente des RKW-Bildungscontrolling-Leitfadens machen dessen Evaluationsteil aus. Dieser entspricht den „Standards für Evaluation" der DeGEval Gesellschaft für Evaluation: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit. Vgl. DeGEval (2002) S. 10 - 38

3. Prozessmodell

Der Bildungscontrolling-Prozess als Controlling des Ablaufs einer einzelnen organisierten Weiterbildung lässt sich als Prozessmodell beschreiben, das alle relevanten Controllingfunktionen auf dieser Ebene umfasst. Dieses Modell ist mit leichten Modifikationen auch auf Weiterbildungsprogramme anwendbar.

3.1 Funktionen und Gesamtübersicht

Die folgende Übersicht beschreibt das Prozessmodell als Zusammenhang einzelner Funktionen. Es werden jeweils die Prozessschritte mit erläuternden Leitfragen, den dazugehörigen Instrumenten sowie die jeweils Verantwortlichen benannt.

PROZESSSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
Prüfung: Einsatz von Bildungscontrolling	Ist das anstehende Problem / die Herausforderung überhaupt durch Weiterbildung lösbar?	Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme **(P1)**	Führungskraft
	Welcher strategische Bezug ist erkennbar?	Strategische Ableitungsmatrix **(P2)**	Führungskraft
	Lohnt sich der Einsatz von Bildungsconrolling für die beabsichtigte Weiterbildungsmaßnahme?	Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling **(P3)**	Personalleiter
	Welche Bildungscontrolling-Instrumente sind zweckmäßig und welche nicht?	Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente **(P4)**	Personalleiter

PROZESSSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
1. *Auftragsklärung (Zielzustand und angestrebter Nutzen)*	Welche Auffälligkeiten bzw. Abweichungen kennzeichnen die Ausgangssituation und welche wirtschaftlichen Dimensionen sind betroffen? Welche Zahlen, Daten und Fakten sind bedeutsam? Was soll nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme (einschließlich des Transfers) anders sein als bisher und woran wird man das erkennen können? Welcher Nutzenbeitrag wird von der Weiterbildungsmaßnahme erwartet? Welchen Beitrag leistet die Weiterbildungsmaßnahme zur Umsetzung strategischer Unternehmensziele? Auf welche Geschäftsprozesse und unterstützende Prozesse sind Wirkungen beabsichtigt / zu erwarten?	Klärung des Weiterbildungsauftrages **(E 1.1)** Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs in einem Arbeitssystem **(E 1.2)** Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen **(E 1.3)** Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse) **(E 1.4)** Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse) **(E 1.5)** Opt. bei Zielgruppe Führungskräfte: Wirkungsspektrum einer Führungskräfteschulung **(E 1.6)** Opt. bei Zielgruppe Führungskräfte: Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfteschulung **(E 1.7)**	Führungskraft Führungskraft Führungskraft Führungskraft Führungskraft Geschäftsführung Geschäftsführung
2. *Art und Umfang der Weiterbildungsmaßnahme festlegen*	Welche Weiterbildungsart ist für die Ziele und beabsichtigten Wirkungen (E1.1 - E1.7) am besten geeignet und in welchem Umfang wird sie benötigt? Welcher Weiterbildungsanbieter wäre passend?	Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform **(E 2.1)** Auswahl des Weiterbildungsanbieters **(E 2.2)**	Personalleiter Personalleiter

PROZESSSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
3. *Lernsetting sowie Referent/ Trainer/Berater festlegen*	Welcher Referent/Trainer / Berater ist kompetent und passend für die Durchführung? Was müssen die Teilnehmer lernen, damit die Weiterbildungsziele realisiert werden können, und wie soll der Prozess ablaufen? Welche Vorinformationen erhalten die Teilnehmer?	Auswahl Referent/Berater/Trainer **(E 3.1)** Musterprofil Referent / Berater / Trainer **(E 3.2)** Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme **(E 3.3)** Teilnehmerinformation/ -einladung **(E 3.4)**	Personalleiter Personalleiter Personalleiter Führungskraft
4. *Transferplan formulieren*	Welche Aufgaben nehmen die Teilnehmer im Anschluss an die Weiterbildung unter Anwendung der Lernergebnisse wahr? Welche Ergebnisse sollen dabei erzielt werden? Wer unterstützt sie dabei und wer überprüft die Ergebnisse?	Transferplan und –steuerung, Transferkontrolle Hier: Transferplan und –steuerung **(E 4)**	Führungskraft
5. *Auftragskalkulation mit Nutzen-/ Kostenschätzung und Weiterbildungsauftrag*	Welche Kostenarten fallen an und wie hoch werden die Kosten kalkuliert? Welcher Nutzen wird für das Unternehmen erwartet und wie hoch wird er bewertet? Sind alle relevanten Planungsschritte getan?	Input aus den Instrumenten des 1. Prozessschrittes **(E 1.1 – E 1.7)** Kostenerfassung und -kalkulation **(E 5.1)** Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme **(E 5.2)**	Personalleiter Personalleiter Führungskraft / Geschäftsführung

PROZESSSCHRITTE	LEITFRAGEN	INSTRUMENTE	VERANTWORTLICH
6. *Weiterbildungsmaßnahme durchführen, bewerten sowie die Ergebnisse bewerten*	Wurde die Weiterbildungsmaßnahme wie geplant durchgeführt? Gab es Abweichungen und welche Bedeutung haben sie? Ist der beabsichtigte Lernerfolg eingetreten? Ergeben sich neue Impulse für den bestehenden Transferplan?	Maßnahmenbewertung Teil A Beurteilungs- / Feedbackbogen, Teil B Fragen / Themen der Reflexionsrunde **(E 6)**	Personalleiter
7. *Transferplan umsetzen / kontrollieren*	Wird der Transferplan eingehalten?	Transferplan und -steuerung/Transferkontrolle. Hier: Transferkontrolle **(E 7)**	Führungskraft
8. *Nachkalkulation (Nutzen-/Kosten-Relation) durchführen*	Welche Veränderungen der Nutzen-Kosten-Relation ergeben sich gegenüber der Vorkalkulation? Wie und wohin werden diese Ergebnisse kommuniziert / berichtet?	Kostenerfassung und -kalkulation **(E 5.1)** Nutzen - Kosten - Betrachtung **(E 8)**	Personalleiter Führungskraft

Insgesamt gibt es 29 Instrumente und 3 verschiedene Kategorien von Instrumenten: 4 **Prüfinstrumente (P)**, 19 Instrumente zum Controlling der **Einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen (E)** und 6 Instrumente zum Weiterbildungs**controlling auf Unternehmensebene**.

Ja oder nein

Der erste Schritt jedes Bildungscontrollings muss sein, zu prüfen, ob eine Weiterbildungsmaßnahme eine ökonomische Option in einer bestimmten Abweichungssituation im Arbeitssystem darstellt. Dann – im zweiten Schritt – ist darüber zu entscheiden, ob Bildungscontrolling bei der weiteren Planung und Durchführung der avisierten Weiterbildungsmaßnahme/-investition überhaupt und wenn, in welchem Umfang, zum Einsatz kommen soll und für die organisierte Weiterbildung einen wertsteigernden Faktor bildet. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist es unwahrscheinlich, dass jede Weiterbildung von Anfang bis Ende controlled wird. Auch der Einsatz von Bildungscontrolling muss schließlich wirtschaftlich gerechtfertigt sein und dies ist vorab zu prüfen.

Des Pudels Kern

Das eigentliche Weiterbildungscontrolling beginnt mit einer Auftrags- und Zielklärung und wird fortgesetzt mit einer Festlegung von Art und Umfang sowie dem Lernsetting der Weiterbildung. Art, Umfang und Lernsetting werden als Folge der Zielklärung betrachtet. Es folgt die Formulierung des Transferplans. Das heißt, dass bereits vor Beginn der Weiterbildung – im Planungsstadium – festgelegt und kommuniziert wird, welche Veränderungen/Leistungen von den Weiterbildungsteilnehmern nach der Weiterbildung erwartet werden, um den in der Zielklärung festgelegten Nutzenbeitrag für das Arbeitssystem beziehungsweise Unternehmen zu realisieren. Dann erst ist eine Auftragskalkulation, die die voraussichtlichen Kosten bewertet, möglich und sinnvoll.

Keine Ablenkungsmanöver

Die Bewertung der Weiterbildung durch die Teilnehmer im Anschluss an die Durchführung spielt im RKW-Bildungscontrolling-System nur eine marginale Rolle. Ein Zusammenhang von Zufriedenheit von Mitarbeitern und Unternehmensnutzen ist bislang genauso wenig bewiesen wie das Gegenteil. Eine Fragebogenbewertung durch die Weiterbildungsteilnehmer bringt bestenfalls Hinweise auf mögliche Verbesserungen des Lernsettings.

Die Stunde der Wahrheit

Demgegenüber ist die Transferplanung und -kontrolle aus der Perspektive des Unternehmensnutzens für das Controlling von zentraler Bedeutung .

Die Nachkalkulation bewertet, dokumentiert und berechnet – falls möglich – den Nutzen der Weiterbildung für das Unternehmen. Die Berechnung eines ROI ist nicht vorgesehen (siehe Abschnitt 2.5).

Ebenfalls durch Controllinginstrumente unterstützt wird die aggregierte – jährliche – Nutzenbewertung aller Weiterbildungen auf Unternehmensebene sowie die Institutionalisierung von Bildungscontrolling in einem mittelständischen Unternehmen.

Das folgende *Bild 8* zeigt im Zusammenhang die acht Prozessschritte mit den dazugehörigen Instrumenten zum Controlling einer **E**inzelnen Weiterbildung (E1 – E8), die Prüfschritte mit den **P**rüfinstrumenten (P1 – P4) sowie das Bildungscontrolling auf **U**nternehmensebene mit den Instrumenten (U1 – U6).

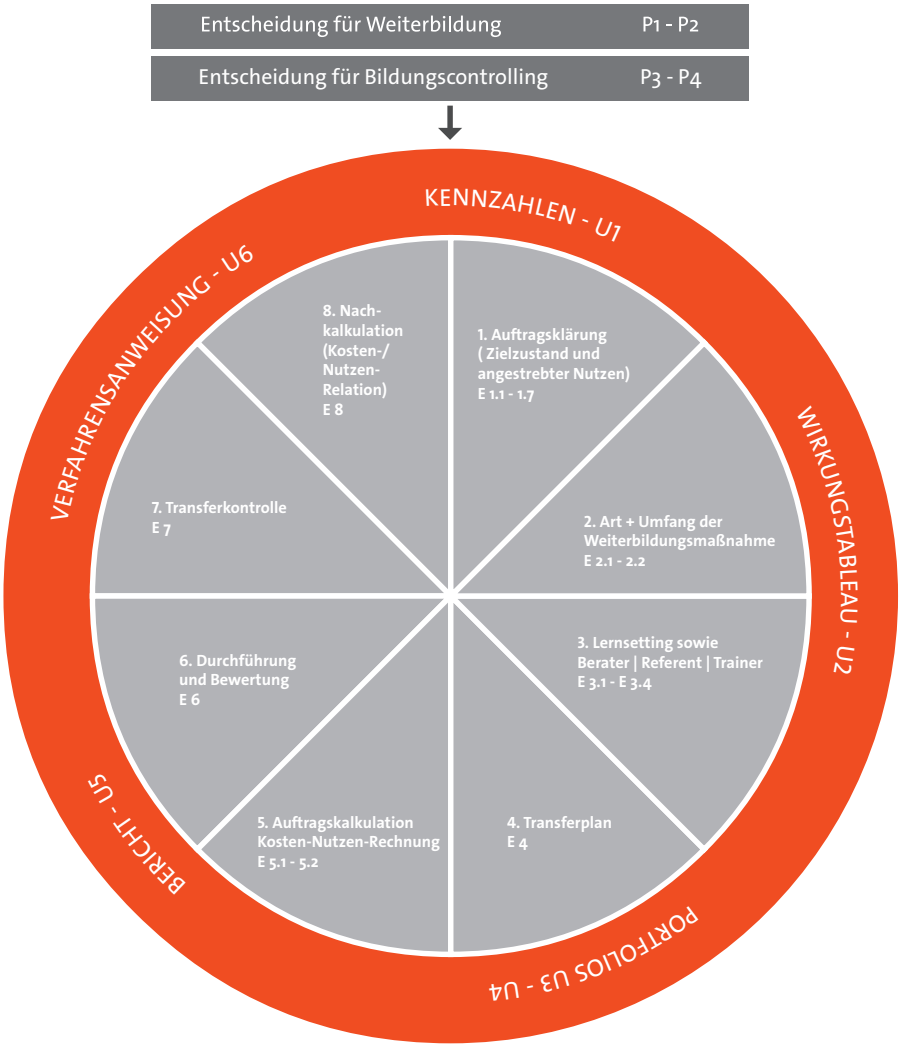

Bild 8: Bildungscontrolling Gesamtansicht

Legende

P = **P**rüfinstrumente: Ist in einer gegebenen Abweichungssituation Weiterbildung eine wirtschaftliche Option und lohnt sich der Einsatz von Bildungscontrolling?

E = Controllinginstrumente für die **E**inzelnen Weiterbildungsmaßnahmen: Welche Voraussetzungen gewährleisten die Realisierung des Nutzens?

U = Controllinginstrumente auf **U**nternehmensebene für die gesamte Weiterbildung in einem Jahr: Rechnen sich die Weiterbildungsinvestitionen eines Jahres? Und: Wie soll Bildungscontrolling im Unternehmen institutionalisiert werden?

3.2 Instrumente

Das maßgebliche Systemelement des Bildungscontrollings sind dessen Instrumente. Sie stellen eine besonders effektive und effiziente Form der Durchführung der Controllingfunktionen dar – aber natürlich nicht die einzig mögliche. Es mag in der Praxis andere, vielleicht auch bessere, geben.

In unserem Controlling-System sind verschiedene Kategorien von Instrumenten zu unterscheiden:

1. Prüfinstrumente, die die Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling einer Weiterbildung prüfen;

2. Instrumente, die sich auf die wirtschaftlichen Aspekte einer Weiterbildung beziehungsweise eines Weiterbildungsprogramms beziehen,

3. Instrumente, die den Lernprozess evaluieren und

4. die Instrumente, die das Controlling von Weiterbildung im Unternehmen insgesamt unterstützen sowie schließlich die Instrumente der Institutionalisierung und Pflege des Bildungscontrolling-Systems im Unternehmen.

Bildungscontrolling-Instrumente – Gesamtübersicht

Prüfinstrumente
P1 Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme
P2 Strategische Ableitungsmatrix (Übersicht)
P3 Bewertung der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Bildungscontrolling
P4 Wegweiser für einen flexiblen Einsatz der Instrumente

Instrumente Einzelne Weiterbildungsmaßnahme
E1.1 Klärung des Weiterbildungsauftrages
E1.2 Methoden zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs in einem Arbeitssystem
E1.3 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf strategische Erfolgsgrößen
E1.4 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (Kernprozesse)
E1.5 Wirkungen der Weiterbildungsmaßnahme auf Geschäftsprozesse (unterstützende Prozesse)
E1.6 Wirkungsspektrum einer Führungskräfteschulung (Übersicht)
E1.7 Beabsichtigte Wirkungen einer Führungskräfteschulung
E2.1 Auswahl einer geeigneten Weiterbildungsform
E2.2 Auswahl des Weiterbildungsanbieters
E3.1 Auswahl Referent/ Berater/ Trainer
E3.2 Musterprofil Referent/ Berater/ Trainer
E3.3 Lernsetting für die Weiterbildungsmaßnahme
E3.4 Teilnehmerinformation (-einladung)
E4 Transferplan und –steuerung, Transferkontrolle (auch E 7) Hier: Transferplan und -steuerung
E5.1 Kostenerfassung und -kalkulation

E5.2 Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme
E6 Maßnahmenbewertung mit Teil A „Beurteilungs- / Feedbackbogen“ und Teil B „Fragen/ Themen der Reflexionsrunde“
E7 Transferplan und –steuerung, Transferkontrolle (siehe E4) Hier: Transferkontrolle
E8 Nutzen-/Kosten-Betrachtung
Instrumente Unternehmensebene
U1 Aufbau von Kennzahlen für Bildungscontrolling
U2 Wirkungstableau der Weiterbildungen
U3 Nutzen für das Arbeitssystem (Portfolio)
U4 Strategische Relevanz und Kosten (Portfolio)
U5 Bericht des Personalleiters (Muster)
U6 Verfahrensanweisung Bildungscontrolling (Muster)

Jedes Instrument wird durch einen **Leittext** eingeleitet, der seine Einsatzmöglichkeiten und seine Handhabung erläutert. Dies zeigt beispielhaft das folgende Instrument P1 „Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme“ (vgl. RKW Baden-Württemberg (2013) S. 14 ff.)

P1 Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme

LEITTEXT

1. Das Formular „Weg zu einer Weiterbildungsmaßnahme“ unterstützt vor Beginn der Weiterbildungsplanung die Vergewisserung darüber, ob im gegebenen Fall Weiterbildung tatsächlich als zielführend angesehen werden kann. Da es in der Praxis nicht selten vorkommt, dass eine Weiterbildung durchgeführt wird, wo andere Maßnahmen problemangemessener wären, ist diese Vergewisserung und die darauffolgende – begründete – Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildungsmaßnahme notwendig. Andernfalls hat man ein hohes Risiko, dass die Lernerfolge der Weiterbildung verpuffen.

2. Insofern muss über die Problemsituation, die den Ausgangspunkt bildet, eine Verständigung herbeigeführt und diese möglichst genau eingegrenzt werden. Dies geschieht durch Beantwortung der Prüffragen 1 – 7 in diesem Formular.

3. Nur wenn die „Ursache Mensch“ und mangelnde Fähigkeiten und / oder Qualifikationen – egal in welchen Kombinationen mit anderen Ursachen – eine wesentliche Rolle spielen, ist Weiterbildung sinnvoll – ggf. im Zusammenspiel mit anderen organisationsbezogenen Maßnahmen.

4. Personalleiter, verantwortliche Führungskraft und ggf. Mitarbeiter füllen das Formular gemeinsam aus und kommen entweder zu dem Schluss, dass Weiterbildung zur sinnvollen Bewältigung des Problems / der Herausforderung beiträgt, oder dass statt dessen anderen Maßnahmen – zum Beispiel organisatorischen Veränderungen – der Vorzug zu geben ist.

5. Das Ausfüllen des Formulars kann entweder in einem kurzen gemeinsamen Gespräch oder im Rahmen eines (Planungs-)Workshops geschehen.

6. Falls eine Weiterbildung empfohlen wird, beginnt der Bildungscontrolling-Prozess.
   Dieses Formular ist dafür der erste Input.

7. Mit der Empfehlung für eine Weiterbildungsmaßnahme ist immer eine bestimmte Nutzenerwartung verbunden. Diese wird mit Frage 7 abgefragt. Nutzen durch Weiterbildung für das Unternehmen besteht entweder in einem Beitrag zur Produktivität oder in einem Beitrag zur Marktpositionierung – oder in beidem. Nicht immer lässt sich dieser Nutzenbeitrag genau abgrenzen oder gar quantifizieren. Immer jedoch lässt er sich zurechnen.

Die Frage lautet:

Braucht es zur Beseitigung des Problems / zur Bewältigung der Herausforderung eine Weiterbildung?

1. Ein Problem* in einem Arbeitssystem** wird wahrgenommen

☐ als Defizit eines bestehenden Geschäftsprozesses*** ☐ als neue Herausforderung****

** **Problem:** Zum Beispiel: Ein Geschäftsprozess erreicht seine Ziele / Vorgaben nicht; Ein Arbeitsablauf funktioniert nicht / läuft nicht rund.*

*** **Arbeitssystem:** Eine abgrenzbare Organisationseinheit im Unternehmen (z. B. Abteilung, Team, Fertigungsinsel, Produktionslinie, Kostenstelle ...)*

**** **Geschäftsprozess:** Ein Geschäftsprozess ist eine geregelte Abfolge von Aktivitäten, die zu einem Ergebnis führt. Probleme lassen sich immer einem Geschäftsprozess zuordnen.*

***** **Herausforderung:** Strategische und / oder große Vorhaben bedingen die Neugestaltung oder gravierende Änderung von Geschäftsprozessen. Neue Aktivitäten werden erforderlich.*

2. Wie zeigt sich das Problem / die Herausforderung?

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Zeit (Termintreue, Durchlaufzeit)
☐ Qualität (Fehler, Ausschuss, Nacharbeit)
☐ Kosten (Mehrarbeit, Budgetüberschreitungen, Preisprobleme)
☐ Kundenzufriedenheit (extern, intern, Reklamationen, Umfragen)
☐ Umsatz
☐ Marktpositionierung (Wettbewerbsfähigkeit, Marktanteile, Image)
☐ Konflikte
☐ Produktverbesserung/-innovation

3. Wo liegen die wesentlichen Ursachen des Problems bzw. die wichtigsten Voraussetzungen zur Bewältigung der Herausforderung?

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Material
☐ Information
☐ Mensch
☐ Markt / Umfeld
☐ Methode
☐ Maschine / Anlage
☐ Organisation / Schnittstellen

4. Bei der Ursache „Mensch“ sind maßgebend:

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ mangelnde Qualifikation (formale Ausbildung)
☐ mangelnde Fähigkeiten (Kompetenzen)
☐ fehlende Erfahrung
☐ fehlendes Wissen
☐ mangelnde Zusammenarbeit

5. Ursachen bei anderen Elementen (siehe „3.“)

☐ bedingen Änderungen / Neugestaltung des Geschäftsprozesses, die komplex / umfassend / ungewohnt sind
und
☐ verstanden, gelernt, geübt werden müssen

6. Eine Weiterbildungsmaßnahme wird empfohlen

☐ ja ☐ nein

7. Wenn „ja“, welcher Nutzenbeitrag für das Arbeitssystem (für das Unternehmen) wird erwartet?

☐ Nutzenbeitrag zur Produktivität* *ggf. Erläuterung.....*

☐ Nutzenbeitrag zur Marktposition** *ggf. Erläuterung.....*

***Produktivität:** Verhältnis zwischen dem Ergebnis (Output) eines Leistungsprozesses und den Ressourcen (Input), die zur Erreichung des Leistungsergebnisses eingesetzt werden.*

****Marktposition:** Die Wettbewerbsstärke des Unternehmens in dessen relevantem Markt.*

3.3 Akteure

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Wissen, was Sache ist

Beraten vom Personalmanagement, legt die Geschäftsführung die grundsätzlichen Ziele der Weiterbildung im Unternehmen fest. In diesen Zusammenhang gehört auch eine Grundsatzentscheidung über den Weiterbildungstyp und über die Anwendung von Bildungscontrolling (siehe oben Abschnitt 2.7). Daraus ergeben sich die Berichtspflichten des Personalleiters gegenüber der Geschäftsführung: Was soll deren Inhalt sein, in welchen Abständen berichtet der Personalleiter, wie wird der Bericht im Unternehmen genutzt?

Wie üblich, wenn es um Entscheidungen geht, ist die klassische AKV-Konstellation zu beachten: Welche **A**ufgaben stehen an? Wer übernimmt diese (**K**ompetenz im Sinne von Zuständigkeit)? Wer hat die **V**erantwortung? Kompetenz im Sinne von Fähigkeiten ist dabei an jeder Stelle gefordert.

Veranlasst die Geschäftsführung selbst eine Weiterbildungsmaßnahme, zum Beispiel ein Führungstraining, ist sie deren unmittelbarer Auftraggeber und dann auch für den Nutzennachweis verantwortlich.

Bei einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme entscheidet die Geschäftsführung über die Durchführung von Bildungscontrolling, idealerweise auf der Grundlage einer Vorlage (siehe Folgeseite *Bild 9*).

Last not least gehört es auch zu den Aufgaben der Geschäftsführung, gegebenenfalls mit dem Betriebsrat über die konkrete Ausgestaltung dessen betriebsverfassungsrechtlicher Beteiligungsrechte in Bezug auf die Durchführung von betrieblichen Bildungsmaßnahmen zu beraten und dessen Mitbestimmungsrechte zu beachten. Diese Aufgabe ist an die Personalleitung delegierbar.

Bild 9: Auftrag für eine Weiterbildungsmaßnahme, aus RKW Baden-Württemberg 2013, S.75

Auftrag für eine Weiterbildung

Titel:	Auftraggeber (Abteilung / Bereich):

Zielgruppe / Teilnehmer:

Ziel(e):

Erwarteter Nutzenbeitrag:
(siehe E1.1)

- ☐ Produktivitätsdefizite/Marktpositionsnachteile beseitigend
- ☐ Produktivität/Marktposition erhaltend
- ☐ Produktivität/Marktposition steigernd
- ☐ Produktivität/ Marktposition in Zukunft ermöglichend

Nutzenbeitrag quantifiziert ☐ ja ☐ nein

Kosten der Weiterbildung:
(Vorkalkulation)

Nutzen-/Kostenrechnung
(siehe E1.1) .....

Referent / Berater / Trainer ausgewählt:
Ja ☐ Nein ☐

Lernsetting erstellt:
Ja ☐ Nein ☐

Transferplan erstellt:
Ja ☐ Nein ☐

	Auftraggeber
	Personalleitung
Freigabe am:	Geschäftsführung

MANAGEMENT / FÜHRUNGSKRAFT

Warum Weiterbildung eine Managementaufgabe ist

Bildungscontrolling ist zunächst originäre Aufgabe eines für ein Arbeitssystem verantwortlichen Managers. Dies ergibt sich aus der einfachen Tatsache, dass eine Führungskraft generell die Ergebnisverantwortung für ihren Aufgabenbereich (Arbeitssystem) hat. Eine gute Führungskraft handelt nach Maßgabe des **Managementregelkreises**: Planen (Ziele setzen), Organisieren, Entscheiden, Mitarbeiter fordern und fördern, Kontrollieren. Sie initiiert eine Weiterbildungsaktivität dann, wenn die Fähigkeiten des/ der Mitarbeiter(s) nicht (mehr) ausreichen, um die vorgegebenen oder künftigen Aufgaben zu erfüllen. Dies zu erkennen, gehört zur originären Managementaufgabe der ergebnisverantwortlichen Führungskraft. In aller Regel resultiert dann die Initiative zu einer Weiterbildungsmaßnahme aus einer Abweichungsanalyse, einer typischen Controllingtätigkeit. Diese Tätigkeit ist nicht delegierbar.

Daraus folgen die weiteren Prozessschritte für die Weiterbildungsaktivität: Ziele formulieren, den Nutzenbeitrag bezeichnen, den Transfer überwachen und den Erfolg kontrollieren. Auch das sind nichtdelegierbare Aufgaben der Führungskraft. Damit ist sie ist auch für die Weiterbildungsinvestition und deren Nutzen verantwortlich.

PERSONALMANAGEMENT

Raus aus der pädagogischen Hausmeisterrolle

Das Personalmanagement hat die Prozessverantwortung für Bildungscontrolling: Wie wird Bildungscontrolling im Einzelfall durchgeführt? Wann ist welcher Prozessschritt zu tun? Wie werden die Instrumente korrekt genutzt? ... Das Personalmanagement schafft mit der Anwendung von Bildungscontrolling die Voraussetzungen für eine nutzen-/ergebnisorientierte Weiterbildung im Unternehmen. Es ist aber nicht für das Ergebnis und den Erfolg der Weiterbildung verantwortlich. Diese Verantwortung kann nur beim Auftraggeber, der Führungskraft, liegen. Verantwortlich ist das Personalmanagement lediglich für die Effektivität und Effizienz des Controllingprozesses, insbesondere für dessen lernprozessbezogene Teile.

Verantwortung an der richtigen Stelle übernehmen

Dazu gehört im Einzelnen[49]:

- der Controllingprozess einer einzelnen Weiterbildung,
- der Controllingprozess für die Top down-Planung auf Unternehmensebene,
- der Aufbau und die Pflege des Bildungscontrolling-Systems,
- die Bildungscontrolling-Berichterstattung an das Management,

49 Diese Rollenbestimmung folgt der in der Fachliteratur mittlerweile gängigen Charakterisierung des Personalmanagements als „Business Partner". Vgl. einschlägig Claßen/ Kern (2010)

- gegebenenfalls die Kommunikation über Weiterbildung mit dem Betriebsrat im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen (§ 98 BetrVG),
- Beratung des Managements/ der Geschäftsführung/ der Mitarbeiter in allen Weiterbildungsfragen sowie
- die Koordination aller Weiterbildungs-Beteiligten – auch der „Zulieferer".

Im Top down-Planungsprozess kann das Personalmanagement größeren Einfluss auf die Weiterbildung nehmen als auf der Einzelfallebene. So zum Beispiel, wenn die Prüfregel eingeführt wird, dass bei der Strategie- und/ oder Unternehmensplanung die davon tangierten Mitarbeiterkompetenzen grundsätzlich mitbedacht werden müssen. Diese obligatorische „Prüfung" sensibilisiert das Management für die Weiterbildung und die damit zusammenhängende Budgetplanung.

MITARBEITER

Pflicht oder Kür?

Mitarbeiter sind im Rahmen von Bildungscontrolling in der Regel Weiterbildungsteilnehmer. Sie sind entweder zur Teilnahme an einer Weiterbildung verpflichtet, oder sie nehmen ein Angebot aus dem Jahresprogramm der Personalabteilung wahr – letzteres meist mit nur geringer Verbindlichkeit in Bezug auf den Ergebnistransfer. Verpflichtende Weiterbildung, die zudem einem Controlling unterliegt, fordert demgegenüber vom Mitarbeiter genau diesen Ergebnistransfer. Ein Mitarbeiter, der die Leistungsanforderungen des Unternehmens akzeptiert und dann eine dazu passende Weiterbildung besucht, ist normalerweise auch lernmotiviert. Falls nicht, ist dies ein Hinweis auf fehlende Passungen im Verhältnis von Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung und nur als Führungs-, nicht aber als Weiterbildungsproblem lösbar.

BETRIEBSRAT

Co-Management oder Sand im Getriebe?

Der Betriebsrat vertritt als gewählter Interessenvertreter im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) die Interessen der Mitarbeiter – nicht nur derjenigen, die an Weiterbildung teilnehmen, sondern auch derjenigen, die nicht daran teilnehmen. Er kann nach § 98 BetrVG sowohl der Weiterbildungsteilnahme von Mitarbeitern widersprechen, als auch weitere Mitarbeiter vorschlagen, die vom Management für eine bestimmte Weiterbildungsteilnahme gar nicht vorgesehen waren. Da es sich hier um ein Mitbestimmungsrecht handelt, kann beides bei Nicht-Einigung gegebenenfalls die Rechtsfolge eines Einigungsstellenverfahrens mit anschließender verbindlicher Entscheidung haben. Der Controllingprozess als solcher ändert sich dadurch nicht, allenfalls der Transfer der Ergebnisse einer Weiterbildung.

Weiterhin gibt das BetrVG dem Betriebsrat in allen Weiterbildungsangelegenheiten weitgehende Informations- und Beratungsrechte. Es empfiehlt sich für eine Geschäftsführung, mit dem Betriebsrat sowohl über die Einführung von Bildungscontrolling, gegebenenfalls über die Ausgestaltung einer „Verfahrensanweisung Bildungscontrolling", als auch über die Planung einzelner Weiterbildungen zu beraten. Die Institutionalisierung von Bildungscontrolling im Unternehmen mit rechtlichen Mitteln verhindern kann ein Betriebsrat nicht. Dennoch empfiehlt es sich, hier Gestaltungsspielräume einzuräumen, die starke Betriebsräte normalerweise kompetent und konstruktiv ausfüllen.

BERATER/ TRAINER/ REFERENT UND WEITERBILDUNGSTRÄGER

Bildungscontrolling beeinflusst die Erfolgsmaßstäbe: Smileys ade

Berater/ Referenten/ Trainer und Weiterbildungsträger sind Weiterbildungsdienstleister des Unternehmens, deren qualifizierte Auswahl durch Bildungscontrolling genauso unterstützt wird, wie die qualifizierte Auswahl sonstiger Lieferanten durch ein Qualitätsmanagement-System. Darüber hinaus ist es notwendig, sie in den Controllingprozess einzubinden: Ein Referent und/ oder ein Weiterbildungsträger, der gut informiert ist über die Ziele einer Weiterbildung, also über die erwarteten Nutzenbeiträge für das Unternehmen, über die strategische Wirkungsabsicht sowie über den Transferplan, wird ein deutlich erweitertes Verständnis seines Auftrags entwickeln müssen[50], was wiederum der Weiterbildungsqualität zu Gute kommt.

Es ist zu vermuten, dass der Controllingprozess bei Beratern/ Referenten/ Trainern, die Weiterbildungsdienstleistungen erbringen, erheblich dazu beiträgt, die Spreu vom Weizen zu trennen, denn ökonomisch spezifizierte Nutzenerwartungen können nicht mit Standardseminaren erfüllt werden.

Darüber hinaus ist auch vorstellbar, dass Weiterbildungsträger die Unterstützung des Bildungscontrollings ihrer Unternehmenskunden in ihr Dienstleistungsportfolio integrieren und auf diese Weise für die Qualität ihrer Weiterbildungsdienstleistungen werben.

---

50 In den betrieblichen Erprobungen unserer Bildungcontrolling-Instrumente haben die Referenten diese teilweise gemeinsam mit dem Personalleiter ausgefüllt.

3.5 Organisationale Verankerung

Der RKW-Bildungscontrolling-Leitfaden unterstützt nicht nur den Controlling-Prozess durch Instrumente, sondern – ebenfalls instrumentell –, auch dessen Institutionalisierung im Unternehmen. Dies geschieht durch das Muster einer Verfahrensanweisung sowie durch einen Musterbericht des Personalleiters. Beide Muster formulieren Referenzen, auf die sich das Personalmanagement eines Unternehmens beziehen kann, entweder, indem es diese annimmt, oder aber, indem es sich davon unterscheidet.

Jetzt wird's ernst

Die Verfahrensanweisung ist das Systemelement, welches Bildungscontrolling im Unternehmen institutionalisiert und in dessen Qualitätsmanagement-System integriert. Sie ist Resultat der Entscheidung über all die Entscheidungsvoraussetzungen, die für eine reibungslose Durchführung von Bildungscontrolling benötigt werden. Die Verfahrensanweisung folgt der im Qualitätsmanagement üblichen Form.

Falls ein Betriebsrat im Unternehmen vorhanden ist, sollte die Geschäftsführung über die konkrete Ausgestaltung der Verfahrensanweisung mit ihm in einen Beratungsprozess eintreten.

Das Instrument U 6 „Verfahrensanweisung Bildungscontrolling (Muster)“[51] bietet eine Referenz, die die wichtigsten Regelungspunkte enthält:

51 Vgl. RKW Baden-Württemberg (2013) S. 112 ff.

U6 Verfahrensanweisung Bildungscontrolling (Muster)

LEITTEXT

1. Was für Investitionen generell gilt, gilt auch für Weiterbildungsinvestitionen: Ein Controllingaufwand lohnt sich erst ab einer bestimmten Summe und ab einem bestimmten Relevanzniveau. Man schießt nicht mit Kanonen auf Spatzen.

2. Entsprechende Schwellen können in einer Verfahrensanweisung des Qualitätsmanagements festgelegt werden. Dies kann auf einfache Weise (nur eine Schwelle, die für den Controllingeinsatz eine einfache ja/nein-Entscheidung festlegt) oder auch differenzierter geschehen durch mehrere Schwellen, die Zuständigkeiten und Instrumenteneinsatz unterscheiden. Über Controlling niedriger Weiterbildungsinvestitionen entscheidet der Abteilungsleiter und über das Controlling bei höheren Investitionssummen der Geschäftsführer. Bei für das Unternehmen weniger bedeutsamen Weiterbildungen reicht ein Minimum an Controllinginstrumenten.

3. Rollenklarheit ist für jedes Controlling wichtig. Die Verfahrensanweisung Bildungscontrolling sorgt dafür, indem sie die Zuständigkeiten der jeweiligen Führungskraft, der beteiligten Mitarbeiter, des Personalwesens und der Geschäftsführung festlegt. Außerdem kann die Beteiligung des Betriebsrates gemäß Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen werden.

Verfahrensanweisung

1. Ziel und Zweck
2. Geltungsbereich
3. Begriffe
4. Zuständigkeit
5. Verfahrensablauf
6. Dokumentation
7. Mitgeltende Unterlagen/Anzuwendende Formulare

1. Ziel und Zweck

1.1. Diese Verfahrensanweisung (VA) bezieht sich auf die Planung, Steuerung und Kontrolle von organisierten Weiterbildungen/Qualifizierungen im Unternehmen. Es geht darum, die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung/Qualifizierung zu sichern. Diesem Zweck dient der Geschäftsprozess „Bildungscontrolling“. Er ist in einem Handbuch beschrieben.

2. Geltungsbereich

2.1. Die VA gilt für alle organisierten Weiterbildungen/Qualifizierungen, die mehr als ...€ Kosten verursachen und/oder eine mittlere bis hohe strategische Wirkung haben. Sie umfasst alle Formen der Weiterbildung/Qualifizierung für alle Mitarbeiter im Unternehmen.

2.2. Bildungscontrolling erfasst jede einzelne Weiterbildung/Qualifizierung in diesem Sinne und in Gesamtheit alle Weiterbildungen/Qualifizierungen eines Jahres.

2.3. Bildungscontrolling ist Bestandteil des Unternehmenscontrollings.

3. Begriffe

3.1. Bildungscontrolling (BiCo) ist der Geschäftsprozess, der eine organisierte Weiterbildung/Qualifizierung bewusst systematisch plant, steuert und kontrolliert und dafür einige/alle Instrumente des Handbuches einsetzt.

3.2. Eine organisierte Weiterbildung/Qualifizierung ist das Ergebnis einer Entscheidung. Sie hat das Ziel, die Fähigkeiten/Kenntnisse/Fertigkeiten der Mitarbeiter den Erfordernissen der Aufgabe anzupassen und/oder sie auf kommende Erfordernisse vorzubereiten.

3.3. Eine organisierte Weiterbildung/Qualifizierung kann verschiedene Formen annehmen; z. B.: Unterweisung am Arbeitsplatz, Seminar (intern/extern), Workshop,Lehrgang, Lieferantenschulung, Projektlernen.

3.4. Die Kosten einer organisierten Weiterbildung/Qualifizierung umfassen die fixen(internen) und variablen (externen) Kosten. In Abstimmung mit der Geschäftsleitung legt das Controlling die anzusetzenden Stundensätze der Mitarbeiter für die Kalkulation fest.

4. Zuständigkeit

Aufgabe	Entscheidung	Verantwortung	Mitwirkung	Information
Weiterbildung /Qualifizierung	Geschäfts-führung* Führungskraft ggf. Betriebsrat	Führungskraft	Personalwesen Mitarbeiter ggf. Betriebsrat	Mitarbeiter ggf. Betriebsrat
Anwendung des Geschäftsprozesses BiCo	Führungskraft Personalwesen	Personalwesen	Führungskraft Mitarbeiter	Geschäfts-führung* Mitarbeiter ggf. Betriebsrat
Dokumentation der einzelnen Maßnahmen	Führungskraft Personalwesen	Personalwesen	Führungskraft Mitarbeiter	Geschäfts-führung* Mitarbeiter ggf. Betriebsrat
Jahresbericht	Geschäfts-führung	Personalwesen	Controlling	Geschäfts-führung Mitarbeiter ggf. Betriebsrat

**Bei Kosten > .... (z.B. 10.000 EUR/WB) und bei Führungsqualifizierungen*

5. Verfahrensablauf

5.1. Jede organisierte Weiterbildung mit mehr als ....EUR Kosten ist im Sinne des Geschäftsprozesses Bildungscontrolling zu gestalten. Übersteigen die Kosten 10.000 EUR ist die Freigabe der Geschäftsführung erforderlich.

5.2. Im Anwendungsfall müssen ohne Ausnahme mindestens die Instrumente E1.1, E4 und E8 des Handbuches eingesetzt werden. Die verantwortliche Führungskraft und das Personalwesen legen darüber hinaus fest, ob und wenn ja, welche weiteren Instrumente sie im jeweiligen Einzelfall einsetzen.

5.3. Die Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Weiterbildungen/Qualifizierungen wird mit den Instrumenten durchgeführt und dokumentiert, auf die man sich festlegt. Die Leittexte des Handbuches unterstützen die Anwendung

5.4. Das Personalwesen koordiniert und überwacht den Prozess.

5.5. Das Personalwesen fasst sämtliche organisierte Weiterbildungen/Qualifizierungen, für die diese Verfahrensanweisung gilt, in einem Jahresbericht zusammen. Für den Jahresbericht sind Vorlagen des Handbuches zu verwenden. Die Wahl der Vorlagen (Instrumente) trifft das Personalwesen in Absprache mit dem Controlling.

6. Dokumentation

Für die Dokumentation stehen die Instrumente des Handbuches Bildungscontrolling zur Verfügung. Im Einzelfall sind die entsprechenden (siehe Punkt 5.3) Instrumente zu verwenden. Mit Hilfe der Instrumente sind die Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) zu dokumentieren, die zweckdienlich sind. Vollständigkeit ist nicht nötig. Für den Jahresbericht sind die im Handbuch gekennzeichneten Instrumente zu benutzen (siehe Punkt 5.5).

7. Mitgeltende Unterlagen

Arbeitsanweisung „Handbuch Bildungscontrolling“

BILDUNGSCONTROLLING-BERICHT DES PERSONALLEITERS

Der Bericht des Personalleiters hat die Funktion, der Geschäftsführung all die für die Bewertung (Vergangenheit), Ausrichtung und Steuerung (Zukunft) der Weiterbildung im Unternehmen relevanten Informationen in komprimierter Form zur Verfügung zu stellen[52]:

U5 Bericht des Personalleiters (Muster)

LEITTEXT

1. Der Controllingbericht des Personalleiters an die Geschäftsführung beschreibt den Beitrag der Weiterbildung beziehungsweise der einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen zur Realisierung der Ziele des Unternehmens, der Geschäftsfelder und gegebenenfalls der Funktionsbereiche.

2. Unter dem Gliederungspunkt Nr. 3 des Musterberichts werden die Ergebnisse des Bildungscontrollings zusammengefasst. Dazu können die ausgefüllten Instrumente U1 - U4 genutzt werden.

52 Vgl. RKW Baden-Württemberg (2013), S. 110 ff..

Bericht

Bildungs-Controlling 20..

Muster GmbH

Fähigkeitsallee 100

70173 Stuttgart

Vorbemerkung
(Aufgabe des Berichtes, Aufbau, Inhalt)

1. Charakterisierung des Geschäftsjahres
   (Besonderheiten, Schwerpunkte, Beschreibung des Planungsumfeldes: Strategievorgaben, Projekte, Initiativen aus den Funktionen/Abteilungen)

2. Das Weiterbildungsjahr 20.. im Überblick
   - Wirkungstableau
   - Portfolio(s)
   - Kennzahlen
   -

3. Zusammenarbeit mit den Funktionen/Abteilungen

4. Kommentar

4. Anwendung in mittelständischen Unternehmen

4.1 Konsistenz – trotzdem „Steinbruch“

Das Bildungscontrolling-System ist in sich konsistent (vgl. Abschnitt 2.1). Es kann trotzdem vom Praktiker nach Belieben genutzt werden,[53] denn jedes Instrument realisiert eine Controllingfunktion, die immer auch anders möglich wäre. Die Funktionen „Weiterbildungsziele“, „Transferplan“ und „Kostenbewertung“ charakterisieren jenes Minimum, ohne das Controlling nicht möglich wäre. Aber auch dieses Minimum kann man anders realisieren, als wir es mit den entsprechenden Instrumenten unseres Leitfadens vorschlagen.

Im Gesamten stellt der RKW-Leitfaden einen relevanten Beitrag dar – mit erheblichem Potenzial zur Verbesserung des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen.

4.2 Gebrauchsanleitung[54]

Der Bildungscontrolling-Leitfaden enthält

1. **4 Prüfinstrumente** (P1 bis P4), mit deren Hilfe geklärt und entschieden werden kann, ob jeweils überhaupt ein Weiterbildungsproblem vorliegt, und, falls ja, ob Bildungscontrolling im gegebenen Fall zweckmäßig ist, und, falls auch dies bejaht wird, welche Instrumente sinnvoll einzusetzen sind und welche nicht benötigt werden;

2. **19 Instrumente für das Controlling einer Einzelnen Weiterbildungsmaßnahme** (E1.1 bis E8);

3. **6 Instrumente für das Controlling der Weiterbildung im Unternehmen insgesamt** (U1 bis U6).

Der Leitfaden kann in der Praxis sehr vielfältig eingesetzt werden. Man kann sich zum Beispiel von seiner Lektüre für das Weiterbildungsmanagement anregen lassen - vielen wird dies genügen. Oder man kann den Leitfaden als Steinbruch nutzen, einzelne Elemente ‚herausbrechen’ und in der Weiterbildungsplanung im Unternehmen einsetzen. Man kann auch einzelne Elemente gezielt auswählen und fallweise miteinander kombinieren. Aber selbstverständlich ist es auch möglich, den gesamten Leitfaden zu nutzen und dabei von der Systematik und Klarheit, die er verkörpert, zu profitieren. Die Prüfinstrumente P1 bis P4 können im Einzelfall helfen, die Nutzung der Instrumente festzulegen.

IV

53 *Der Personalleiter eines der Erprobungsunternehmen hat zum Beispiel einzelne Instrumente des Leitfadens zusammengefasst und daraus eigene betriebsspezifische Formularblätter erstellt, die nun benutzt werden. Den Rest des Leitfadens braucht er nicht.*

54 *Der Gebrauchsanleitungstext des Abschnittes 4.2 ist dem Bildungscontrolling-Leitfaden (Vgl. RKW Baden-Württemberg 2013, S. 7 ff.) entnommen. Er soll an dieser Stelle zusammenhängend die Anwendungspragmatik des Leitfadens zeigen. Redundanzen zum vorhergehenden Text sind nicht zu vermeiden.*

Quer zu den genannten Nutzungsmöglichkeiten liegt eine weitere: als Wissenserweiterung für Personalmanager, die im Unternehmen für Weiterbildung zuständig sind und ihre Professionalität verbessern wollen.

Bei flexibler Nutzung zum Controlling einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme empfehlen wir eine Minimalkonfiguration, die die Funktion der Klärung des Weiterbildungsauftrages sowie die Funktion der Begleitung, Kontrolle und Sicherung des Ergebnistransfers beinhaltet. Ohne diese beiden Funktionen ist das Controlling einer Weiterbildung nicht möglich. Es sind die Instrumente E1.1 („Klärung des Weiterbildungsauftrages“) und E4 („Transferplan und –steuerung“) sowie E8 („Nutzen-/Kostenbetrachtung“), die diese Funktionen realisieren helfen. Auf diesen Instrumenten baut das gesamte Controllingsystem auf. Auf sie wird in den meisten anderen Instrumenten Bezug genommen. Zu diesen drei Instrumenten können dann im Planungsprozess nach Bedarf weitere hinzugefügt werden.

Das Bildungscontrolling-System mit seinen Instrumenten ist passend für alle gängigen internen und externen Weiterbildungsformen in mittelständischen Unternehmen – egal, ob produzierend oder dienstleistend:

- Seminare/ Workshops/ Trainings,
- Lehrgänge,
- Produkt-/ Technikschulungen,
- Arbeitsunterweisungen,
- Projektlernen,
- Messebesuche,
- Coachings.

Die Grenzen dieser Weiterbildungsformen zu Beratungsprozessen sind in vielen Fällen fließend. Für ein Wirtschaftsunternehmen ist diese Unterscheidung normalerweise nicht bedeutsam. Entsprechend ist auch Bildungscontrolling anwendbar unabhängig davon, ob eine Anpassungsmaßnahme mehr das Lernen des Einzelnen, in einer Gruppe oder die Organisationsänderung akzentuiert.

Trotzdem sollte eine regelmäßige Nutzung von Bildungscontrolling im Unternehmen dessen sachlichen Geltungsbereich eingrenzen – allein um Vergleichbarkeit (zum Beispiel der Weiterbildungsinvestitionen des laufenden mit denen des vorangegangenen Jahres) zu ermöglichen. Die Instrumente U1 bis U6 unterstützen eine solche regelmäßige – institutionalisierte – Nutzung, indem sie helfen, Bildungscontrolling als Geschäftsprozess mit Verfahrensanweisung (U6) zu definieren. Außerdem unterstützen sie die zusammenfassende Darstellung der Weiterbildungsaktivitäten eines Jahres nach den Relevanzkriterien eines Unternehmens (Kosten, Wirtschaftlichkeit, Strategiewirkungen – U1 bis U4) und eine sinnvolle Kommunikation der Akteure (Personalleiter, Management, Geschäftsführung, Betriebsrat – U5).

Für Unternehmen mit regelmäßigen, relativ häufigen und vielfältigen Weiterbildungsaktivitäten ist die Nutzung dieser Bildungscontrollinginstrumente auf Unternehmensebene (U1 bis U5) in jedem Fall empfehlenswert, denn Weiterbildung ist für sie ein relevanter Kostenfaktor, über den daher auch kommuniziert werden muß: Laufen uns die Weiterbildungskosten aus dem Ruder? - Stimmt das Nutzen-/Kostenverhältnis noch? - Behält Weiterbildung seinen strategieumsetzenden Charakter? etc.

Unternehmen mit nur wenigen Weiterbildungsaktivitäten und geringen Weiterbildungsinvestitionen brauchen die Instrumente U1 – U6 nicht. Für sie reicht es aus, ihr Bildungscontrolling auf das Controlling einzelner Weiterbildungen zu beschränken.

In jedem Fall hat Bildungscontrolling ein Arbeitssystem als Bezugsbasis. Dort finden die Leistungsprozesse statt, dort entstehen die zurechenbaren Beiträge für die Wettbewerbspositionierung und für die Produktivität des Unternehmen, und auch nur dort kann der Nutzen einer betrieblichen Weiterbildung entstehen. Als Arbeitssystem bezeichnen wir eine abgrenzbare Einheit in einem Unternehmen: eine Gruppe (zum Beispiel eine Fertigungsinsel oder eine Montagelinie), einen Geschäftsprozess (zum Beispiel, Reklamationsbearbeitung oder Akquisition), einen Funktionsbereich (zum Beispiel Einkauf oder Vertrieb), eine Abteilung (zum Beispiel Anpassungskonstruktion) oder das ganze Unternehmen. Die Bestimmung des Arbeitssystems hängt zum einen vom jeweiligen Unternehmen ab und muß – zum anderen – für jede geplante Weiterbildung (neu) geleistet werden.

Der Controllingprozess folgt dem gängigen Phasenschema:

- Vorbereitung/ Planung
- Durchführung
- Ergebnisumsetzung/ Transfer
- Nutzenbewertung.

Wie bei jedem Vorhaben, so gilt auch hier, dass Sorgfalt und Aufwand in der Planungsphase Voraussetzung guter Ergebnisqualität ist. Daher sind die meisten Instrumente des Bildungscontrolling-Prozesses Instrumente der Planung und Vorbereitung einer Weiterbildung: Eine gute Planung und Vorbereitung ist (mehr als) die halbe Miete.

Das Bildungscontrolling-System mit allen seinen Instrumenten basiert auf einer sinnvollen Rollenbestimmung und –teilung zwischen Personalleiter, Geschäftsführung, Management, Mitarbeitern und Betriebsrat: Der Personalleiter ist für die Weiterbildungsplanung und –berichterstattung sowie für das Weiterbildungscontrolling verantwortlich, nicht aber für die Definition der Weiterbildungsziele, den Weiterbildungstransfer und die Realisierung der Weiterbildungsergebnisse.

Das Management (Führungskräfte) und die Mitarbeiter haben demgegenüber Anlässe, Ziele, Weiterbildungsauftrag, Transfer und angestrebten Nutzen zu definieren.

Die Geschäftsführung und evtl. weitere Führungskräfte verantworten den strategischen Input sowie die Investition insgesamt.

Der Betriebsrat bringt die Weiterbildungsinteressen aller Mitarbeiter, der an Weiterbildung beteiligten wie auch der nicht beteiligten, ins Spiel.

Unternehmen, die in ihrem Management diese Rollenklarheit und eine entsprechende Kommunikation gewohnt sind, werden sich mit der Anwendung von Bildungscontrolling nicht schwer tun. Auch dessen Nutzen wird sich schnell einstellen. Wo diese Voraussetzungen aber nicht gegeben sind, wird das Bildungscontrolling-System allein die erforderliche Rollenklarheit und damit die vollen Nutzenpotenziale allenfalls anstoßen aber nicht vollständig realisieren können. Hier sind weitere strukturelle Voraussetzungen erforderlich.

In der Praxis wird man mit den Instrumenten des Leitfadens bei häufigem Gebrauch zunehmend flexibler umgehen und deren vorgebahnten Wege, also Abfragen, Checklisten, Antwortvorgaben etc., häufiger verlassen wollen. Dagegen ist nichts einzuwenden. Zeigt sich doch in diesem Umgang mit den Instrumenten in der Regel eine zunehmende Controllingkompetenz ihrer Nutzer. In **unseren Anwendungsbeispielen aus dem Musterunternehmen wird ein flexibler Umgang mit den Instrumenten vorgestellt**.

Bildungscontrolling mag aufwändig sein – spart zugleich jedoch (unterm Strich) Zeit und Kosten, denn das, was man sowieso tut bzw. tun muss, kann man mit unseren Tools sehr viel effektiver und effizienter als herkömmlich tun – vor allem spart man Überflüssiges ein.

4.3 Musterunternehmen mit Weiterbildungsbeispielen

Das **Musterunternehmen „AHA-GmbH“** dient dazu, Bildungscontrolling im praktischen Einsatz zu zeigen. Es beschreibt ein typisches produzierendes Mittelstandsunternehmen in Baden-Württemberg, ähnlich den sechs Unternehmen, in denen das RKW-Bildungscontrolling-System praktisch erprobt wurde. Die Erfahrungen dieser Erprobungen sind in die Beschreibungen der Weiterbildungsbeispiele eingeflossen.

Bei diesen Beispielen geht es besonders darum, einen Eindruck von der Breite des Anwendungsspektrums von Bildungscontrolling zu vermitteln, zur eigenen Anwendung anzuregen und dafür Orientierungen zu geben.

Alle 14 Beispiele (siehe Übersicht am Schluss) finden in der „AHA-GmbH“ statt und basieren auf den Rahmenbedingungen dieses Musterunternehmens, also insbesondere auf dessen Zahlen. Die Kalkulationen in den Beispielen arbeiten mit mittelstandstypischen Richtwerten. Diese sind austauschbar. Es bleibt jedem Unternehmen überlassen, ob es kalkulatorische Kosten ansetzt.

Die Beispiele wurden so ausgewählt, dass sie insgesamt ein Spiegelbild der klassischen Weiterbildungen in mittelständischen Unternehmen bieten.

Man sieht an den Weiterbildungsbeispielen der „AHA-GmbH“

- wie im Einzelfall aus den insgesamt 29 BildungscontrollingInstrumenten die jeweils passenden ausgewählt werden können,
- wie man beim Arbeiten mit den Instrumenten den Spielraum, den diese für individuelles Vorgehen bieten, nutzen kann[55],
- und wie diese dann ausgefüllt werden können.

In den Beispielen wird sinnfällig, dass ein Nutzen von Weiterbildung nicht als einfache Ursache-Wirkung-Beziehung nachweisbar ist, weil eine Weiterbildung in der Regel nicht mehr (aber auch nicht weniger) als ein Wirkfaktor im Zusammenhang vieler Faktoren ist. Diesen Wirkfaktor isolieren zu wollen (zum Beispiel um ihn messen zu können), ist ein völlig aussichtsloses Unterfangen.

Zugleich zeigen die Beispiele, wie eine systematische Klärung der jeweiligen Weiterbildungsziele die ökonomische Nutzenwirkung einer Weiterbildung in ihrem Umfang und in ihrer Qualität überhaupt erst sichtbar, beeinflussbar, planbar und kontrollierbar machen kann. Besonders zu beachten ist dabei, dass die Zielplanung immer klar zwischen wirtschaftlichen und Lernzielen unterscheiden muss – auch das sieht man in den Beispielen der AHA-GmbH sehr deutlich.

Ein weiteres mag man aus den Beispielen herauslesen: Für die Anwendung der Bildungscontrolling-Instrumente kann es keine „Vorschriften“ geben, denn alles könnte im Einzelfall immer auch anders sein, was nicht bedeutet: willkürlich.

Die ausgefüllten Bildungscontrolling-Instrumente aller 14 Anwendungsbeispiele können als Downloads heruntergeladen und ausgedruckt werden:

www.bildung-controlling.de

55 *Um dies besonders zu unterstreichen, haben wir in den Darstellungen auf der Homepage die Instrumente handschriftlich ausgefüllt.*

MASCHINENBAU AHA-GMBH

Umsatz:	70 Millionen € (2012) 76 Millionen € (2013)
Mitarbeiter:	362 (2012)
Produkt:	Maschinen/Anlagen (Maschinenbau)
Märkte:	Geschäftsfeld 1: Automobil-/metallverarbeitende Industrie 30 Mio. € Umsatz (davon 6 Mio. € Ersatzteile und Service) Geschäftsfeld 2: Chemie, Nahrungsmittel, Glasverarbeitung, Bau 40 Mio. € Umsatz (davon 8 Mio. € Ersatzteile und Service)

Umsatzverteilung in den Geschäftsfeldern (GF) 2012,

GF 1 30 Mio. €

- Deutschland: 70 %
- Europa: 30 %

GF 2 40 Mio. €

- Deutschland 50 %
- Europa 20 %
- USA 10 %
- China 15 %
- Russland 5 %

Materialkostenanteil:	42 % (29,4 Mio. €)
Personalkostenanteil:	30 % (19,6 Mio. €)
Umsatzrendite:	4,5 % (2012) 5,5 % (2013)

Organisationsstruktur (2012)

Zwei Geschäftsfelder jeweils mit Forschung & Entwicklung,
Marketing/Vertrieb/Service,
Produktion, Auftragszentrum
sowie
Managementdienstleistungen für beide Geschäftsfelder
(Geschäftsführung, Einkauf, Personal, IT, Rechnungswesen, Qualitätswesen)

Führungsstruktur (2012)

2	Geschäftsführer (*)
2	Konstruktionsleiter
2	Vertriebsleiter
2	Produktionsleiter
1	Einkaufsleiter
1	Personalleiter
1	Leiter Rechnungswesen (Controller)
1	Leiter Qualitätswesen

* *Aufgabenteilung: ein Geschäftsführer ist zuständig für die Technik, der andere für den Rest; der „Techniker" ist ergebnisverantwortlich für das Geschäftsfeld 1, der „Kaufmann" für das Geschäftsfeld 2.*

Mitarbeiter in den Funktionsbereichen (ohne Management) (2012)

	Geschäftsfeld 1		Geschäftsfeld 2
■ Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Projektierung	11		14
■ Produktion (inclusive Meister)	90		118
■ Auftragszentrum	4		6
■ Marketing (davon 2 Produktmanager)	2		2
■ Vertrieb (Außendienst)	4		8
■ Vertrieb (Innendienst)	3		3
■ Vertrieb (Export)	2		4
■ Vertrieb (Service)	6		9
Rechnungswesen, Buchhaltung		4	
Personal		4	
IT		2	
Qualitätsmanagement		5	
Einkauf/Materialwirtschaft		6	
Versand/Lager		10	
Auszubildende		21	
Management		12	
	122	64	164
		350	

IV

Das traditionsreiche Familienunternehmen ist ein reiner Auftragsfertiger. Produziert werden zwei unterschiedliche Produktgruppen für unterschiedliche Märkte. Das Herz des Unternehmens ist die Technik. Sie ermöglicht eine wahrnehmbare Differenzierung im Wettbewerb.

Auf der Grundlage bewährter technischer Lösungen passt das Unternehmen Anlagen im Detail an Kundenwünsche an. Außerdem entwickelt es Lösungen für neue Anwendungen in den bekannten Märkten bzw. Anwendungen für neue Branchen.

Das Ersatzteilgeschäft trägt circa 20 % zum Umsatz bei. Deshalb ist die hohe Fertigungstiefe gewollt. Ein weiterer wichtiger Wettbewerbsvorteil ist der kompetente und schnelle Service in allen Märkten.

Die seit Jahren zunehmende Internationalisierung (Tendenz weiter steigend) fordert das Management mehr und mehr heraus. Bisher folgte man den Märkten eher reaktiv, d. h. man bearbeitete die eingehenden Anfragen, wenn sie lukrativ erschienen. Künftig will das Management die Märkte nach strategischen Gesichtspunkten aktiv bearbeiten.

Zur Unterstützung dieses Zieles hat man im Laufe des Jahres 2010 die Aufbauorganisation dem Marktgeschehen angepasst. Die Kernfunktionen (F&E, Produktion, Vertrieb) wurden in zwei Geschäftsfelder aufgeteilt, um besser auf den Markt eingehen und die Auftragsabwicklung beschleunigen zu können.

Die Grundstrategie ist in beiden Geschäftsfeldern auf die Gewinnung von Marktanteilen ausgerichtet, wobei das GF 2 stärker wachsen soll. Genaue Marktstudien liegen nicht vor.

Das Unternehmen hat kein geplantes Weiterbildungsbudget, obwohl die Weiterbildung der Mitarbeiter als selbstverständlich betrachtet wird. Die Einstellung der Geschäftsführung ist pragmatisch: Weiterbildung dann, wenn sie für das Geschäft – heute oder künftig – nötig ist. Bei größeren Weiterbildungsinvestitionen (> 5 T € direkte Kosten) fordert sie eine mündliche wirtschaftliche Begründung von der zuständigen Führungskraft.

Jede Führungskraft kann in ihrem Verantwortungsbereich eine Weiterbildung initiieren, und zwar für einzelne Mitarbeiter und für Teams/Gruppen. Auch Mitarbeiter können für sich eine Weiterbildung beantragen. Sie muss vom Vorgesetzten genehmigt werden.

Die Personalleitung versteht sich als Dienstleister der Funktionsbereiche. Sie hat die Marktübersicht über das Weiterbildungsangebot und hilft bei der Auswahl der externen Weiterbildungspartner und bei der Honorargestaltung. Es kommt auch vor, dass die Personalleitung eigene Weiterbildungsvorschläge macht, die sie mit der Geschäftsführung abstimmt.

Wegen der vielen Weiterbildungsaktivitäten in den zurückliegenden Jahren regt der Controller ein Controlling der gesamten Weiterbildung im Unternehmen an. Er stellt sich einen Jahresbericht von der Personalleitung vor. Diese nimmt die Herausforderung an und beschließt, ein professionelles Bildungscontrolling einzuführen.

Annahmen zu den zugrunde gelegten Stundensätzen in den Weiterbildungsbeispielen

- Orientierung am ERA (Entgeltrahmen-Tarifvertrag)
- 8 Stunden Arbeitszeit/Tag
- 40 % Lohnnebenkosten (Sozialkosten zzgl. Kosten für Lohnfortzahlung, Urlaubs- und Weihnachtsgeld)
- bei den Führungskräften Orientierung an veröffentlichten Gehaltsspiegeln und eigenen Erfahrungen

Übersicht über die Weiterbildungsbeispiele der „AHA-GmbH“

	Weiterbildungsbeispiel	Funktionsbereich/ Abteilung und Zielgruppe	geplantes Nutzen-Kosten-Verhältnis	Datum der Schulung und Transferzeitraum von bis	Einfluss auf Produktivität/ Marktposition	GuV-wirksam
①	Einweisung mit Vierstufen-methode intern, 2 Tage	Vertrieb (Service) 15 Servicetechniker in 2 Gruppen	0,6 : 1	D: Jan. 2012 T: 2012-2013	ja	ja
②	Projektmanagement intern, 6 Tage	Forschung und Entwicklung 11 Konstrukteure	7 : 1	D: Jan. - Febr. 2012 T: April 2012 - Dez. 2012	ja	ja
③	Führungsaufgaben intern, 2 Tage	Produktion 7 Meister	17 : 1	D: Febr. 2012 T: Febr. 2012 - Juni 2012	ja	ja
④	Produktmanagement extern, 12 Tage	Marketing 2 Produktmanager	./.	D: Febr. 2012 T: März 2012 - Mai 2012	nein	nein
⑤	Aufbau eines Kennzahlen-systems extern, 1 Tag	Rechnungswesen 1 Controller	./.	D: Mai 2012 T: Mai 2012 - Okt. 2012	nein	nein
⑥	Zielvereinbarung intern, 2 Tage	alle Bereiche Geschäftsführung und Führungs-kräfte - 12 Personen	./.	D: Juli 2012 T: Aug. 2012 - Dez. 2013	nein	nein
⑦	Nutzenargumentation intern, 1 Tag	Vertrieb Vertriebsleiter und Verkäufer - 9 Personen	37,5 : 1	D: Okt. 2012 T: Jan. 2013 - Dez. 2013	ja	ja
⑧	Coaching intern, 3 Tage	F & E 1 Führungskraft	./.	D: Jan. 2013 - März 2013 T: April 2013 - Juni 2013	nein	nein
⑨	Preisverhandlung extern, 2 Tage	Einkauf 2 Mitarbeiter	30 : 1	D: Febr. 2013 T: Febr. 2013 - März 2013	ja	ja
⑩	Interkulturelles Training intern, 2 Tage	Vertrieb + Service 1 Geschäftsführer 5 Außendienstmitarbeiter 3 Servicetechniker 2 Konstrukteure	./.	D: März 2013 T: April 2013 - Sept. 2013	nein	nein
⑪	Besuch eines Arbeitskreises extern, 7 Tage	Personal 1 Personalleiter	./.	D: März 2013 - Sept. 2013 T: März 2013 - Okt. 2013	nein	nein
⑫	Zeitmanagement intern, 1 Tag	verschiedene Bereiche 11 Mitarbeiter	./.	D: Juli 2013 T: Aug. 2013 - Okt. 2013	nein	nein
⑬	Messetraining intern, 1 Tag	Vetrieb 8 Verkäufer	./.	D: März 2013 T: April 2013	nein	nein
⑭	Besprechungen leiten intern, 1 Tag	alle Bereiche Geschäftsführung und Führungs-kräfte - 12 Personen	1,2 : 1	D: Juli 2013 T: Aug. 2013 - Dez. 2013	ja	nein

5. Literatur

Rainer Bogranz, Kurt Landau (2012): Handbuch Industrial Engeneering Bd1 und 2. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Capgemini Consulting (2011): HR-Barometer 2011

DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. (2002): Standards für Evaluation. Köln

DIN EN ISO 6385:2004

Tina Fritz (2012): Die monetäre Bewertung von Bildungsmaßnahmen als Teilaspekt des betrieblichen Bildungscontrollings. Hamburg: Verlag Dr. Kovač

Michaela Gerds (2012): Evaluation und Bildungscontrolling. O. O.

Martin Claßen / Dieter Kern (2010): HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements. Köln:Luchterhand

Niki Harramach (1995): Trainingserfolgskontrolle. München: Verlag Neuer Merkur GmBH

Gerhard Hölbling, Dieter Stößel, Hanswalter Bohlander (2010): Bildungscontrolling. Erfolg messbar machen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Péter Horváth (2011): Controlling. 12. Aufl. München: Franz Vahlen

Horváth & Partners (2009): Das Controllingkonzept. 7. Vollst. überarb. Aufl. München: Deutscher Taschenbuchverlag

Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick (2006): in Evaluating Training Programs – The four Levels, 3. Ausgabe, 2006

Fredmund Malik (2011): Strategie – Navigieren in der Komplexität der neuen Welt Frankfurt/New York: Campus

Hans Martin (1994): Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung; Köln: Bund-Verlag

Jack Phillips, Frank Schirmer (2008): Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess. 2. aktual. und erw. Auflage. Berlin: Springer

RKW Baden-Württemberg (2013): Leitfaden Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen. Stuttgart

Meike Schnitger (2008): WAP - Das Konzept der Weiterbildungsbedarfsanalysen. Hrsg. Agentur Q

Frank Sieber Bethge (2003): Kompendium. Controlling, Evaluation und Reporting von Weiterbildung und Personalentwicklung. Bremen: MedienInstitut

Peter Stadelmann, Boris Billing (2006): Return on Management Education: Wie Weiterbildung wirksam wird. In: malik management zentrum st gallen OnlineBlatt 8/2006

Niclas Luhmann (1994): Soziale Systeme. Frankfurt a. M.:Suhrkamp. 5. Aufl.

Roman Stöger (2007): Balanced Scorecard – Eine Bilanz. In: OrganisationsEntwicklung 4/07

Roman Stöger (2009): Die Funktionalstrategie – Stiefkind des strategischen Managements? In: OrganisationsEntwicklung 3/09

Roman Stöger (2012): Produktivitätssteigerung und Ergebnisverbesserung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Elmar Witzgall (1995): Qualifizierungsbedarfsanalyse für Arbeitssysteme in der industriellen Fertigung. Wuppertal:TAW-Verlag