

Themenfeld 10

Ausbildungscontrolling – ein Konzept für die Praxis

Themenübersicht

	Seite
■ Berufsausbildung in Zeiten der Ökonomisierung	3
■ Bildungscontrolling – Ausbildungscontrolling – zwei Paar Schuhe	6
■ Ausbildungscontrolling in der Praxis	8
■ Grundlagen des Ausbildungscontrollings	10
– Ausbildungsstrategie und Organisation	10
– Entwicklung von Qualifizierungsgängen	11
– Bedarfsorientierte Ausbildungsplanung und Kostenverrechnung	14
■ Aufbau des Ausbildungscontrollings	16
– Controlling	16
– Kennzahlensystem	17
– Technische Systeme	19
■ Ausbildung lohnt sich	21
■ Literatur	23

Der Autor

Dr. Reinhard Zedler, M.A., Berufs- und Wirtschaftspädagoge, lehrt an der Fachhochschule Koblenz Berufliche Bildung/Personalentwicklung.

Anschrift: Peter-Warnecke-Weg 25, 51061 Köln,
E-Mail: reinhard.zedler@web.de

Berufsausbildung in Zeiten der Ökonomisierung

Es ist ein Zeichen der Zeit, dass wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen heute extremer zutage treten als etwa vor 20 Jahren. Aspekte des Wandels sind neben der demografischen Entwicklung und dem Strukturwandel der Wirtschaft der technische Wandel. In den Betrieben verändern sich ständig technische Verfahren, Produktionsprozesse und Formen der Arbeitsorganisation. Sie werden immer komplexer, womit sich in der gesamten Berufswelt die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter wiederum verändern. Eine Aufgabe der Berufsbildung besteht deshalb darin, die Qualifizierung diesen Entwicklungen rasch, effektiv und dynamisch anzupassen. Aufgrund des in den letzten Jahren in deutschen Unternehmen zunehmenden Kostendrucks und der Suche nach Wertschöpfungsträgern und/oder Einsparpotenzialen steht die betriebliche Bildungsarbeit mit ihren Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung oder der Personalentwicklung laufend auf dem Prüfstand.

Die betrieblichen Maßnahmen der Berufsausbildung und Weiterbildung unterliegen seit einigen Jahren einem wachsenden Druck der Ökonomisierung ([2], S. 435 ff.). Zu den nachhaltigsten Folgen der Umstrukturierung, welche die meisten deutschen Unternehmen in den letzten Jahren vollzogen haben, gehört die Überprüfung nahezu aller betrieblicher Funktionen auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Im verschärften Wettbewerb des Unternehmens geht es um Kosten und um die Frage, inwieweit diese Kosten gleich, niedriger oder höher sind als bei den Wettbewerbern.

**Überprüfung
der betrieblichen
Funktionen**

Aus Sicht von Außenstehenden führt dieser Druck der Ökonomisierung zu dem abwegigen, verzerrten Bild, dass Mitarbeiter in Betrieben nur noch „Kostenstellen mit Ohren“ seien. Aber wie wollen Manager Mitarbeiter motivieren, die sich nur noch als Kostenfaktoren fühlen? Auch deshalb bleibt weiter-

**Kostenfaktor
Mitarbeiter**

führend, was der Präses der Evangelischen Kirche im Rheinland, Nikolaus Schneider, unlängst forderte: „Die Mitarbeiter müssen für eine Firma mehr sein als Kostenstellen mit Ohren“.

Weiterbildung steht unter Veränderungsdruck

Aufgrund des in den letzten Jahren in deutschen Unternehmen zunehmenden Kostendrucks und der Suche nach Wertschöpfungsträgern und/oder Einsparpotenzialen steht die betriebliche Bildungsarbeit mit ihren Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung oder der Personalentwicklung laufend auf dem Prüfstand. So ist die betriebliche Weiterbildung nicht mehr nur ein Instrument im Rahmen der Organisationsentwicklung, sondern steht selbst unter einem erheblichen Veränderungsdruck ([12], S. 267).

Kosten und Nutzen der Berufsbildung

Bei der Berufsausbildung klagen viele Betriebe über die hohen Ausbildungskosten. Diesen Kosten steht aber ein vielfältiger Nutzen gegenüber, wie viele Untersuchungen nachgewiesen haben. So hat die letzte repräsentative Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung über die Nettokosten betrieblicher Ausbildung für 2007 folgende Daten ergeben:

- Die Bruttokosten betragen durchschnittlich: 15.288 Euro;
- die Erträge der Auszubildenden erreichten: 11.692 Euro;
- dementsprechend betragen die Nettokosten: 3.596 Euro pro Auszubildenden und Jahr.

Allerdings ist beim Nutzen zu unterscheiden zwischen dem Nutzen während der Berufsausbildung, dem personalwirtschaftlichen Nutzen und dem personalpolitischen Nutzen. Aber trotz dieser Herausstellung des Nutzens bleibt eine Differenz bestehen: Die Kosten fallen für den Betrieb im Ausbildungsjahr an, der Nutzen erst später. Dieser Nutzen besteht vor allem dann, wenn die Ausgebildeten anschließend beschäftigt werden. Kann der Betrieb jedoch keine Anschlussbeschäftigung bieten wie bei manchen Unternehmen, bedeutet eigene Ausbildung betriebswirtschaftlich eine betriebliche Fehlinvestition und erweisen sich die Ausbildungskosten als Bremse ([13], S. 14).

Deshalb ist derzeit zu beobachten, dass die Bereitschaft vieler Unternehmen, lediglich aus gesellschaftspolitischer Verantwortung auszubilden, gesunken ist. Wenn es in einem Betrieb um die Frage geht, ob ausgebildet werden soll oder nicht, dann treten für Bildungsleiter Bedarfsorientierung und Bewertung des Nutzens betrieblicher Ausbildungsleistungen immer stärker in den Vordergrund ([1], S. III).

Bedarfsorientierung

Angesichts begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen auf der einen Seite und einem hohen Ausbildungsbedarf auf der anderen Seite wird nach Möglichkeiten gesucht, die Berufsausbildung bedarfsspezifisch auszurichten, zugleich aber auch wirtschaftlich effizient zu realisieren. Vor diesem Hintergrund hat sich Ausbildungscontrolling – wie in anderer Weise auch Weiterbildungscontrolling – zu einem Handlungsfeld entwickelt, das diesen Ansprüchen instrumentell zu entsprechen versucht. Bedingt durch die skizzierten veränderten Rahmenbedingungen bekam das Ausbildungscontrolling eine zunehmende Bedeutung. In diesem Sinne wird Ausbildung immer stärker als betriebliche Investition verstanden, deren Finanzierung gemessen wird am „Return on Invest“ und nicht mehr nur an der gesellschaftspolitischen Verantwortung des Unternehmens ([1], S. 36).

Begrenzte Ressourcen gegenüber Ausbildungsbedarf

Viele Unternehmen haben sich bisher nicht mit Fragestellungen wie „Bedarfsorientierung und Nutzen der Ausbildung“ beschäftigt. Daher kommen viele Bildungsleiter in Argumentationsnöte, wenn gefragt wird: „Rechnet sich Ausbildung auf einer betriebswirtschaftlichen Grundlage?“. Diese Frage kann beantwortet werden, wenn im Betrieb ein Ausbildungscontrolling besteht.

Lösung: Ausbildungscontrolling

Bildungscontrolling – Ausbildungscontrolling – zwei Paar Schuhe

Ausbildungscontrolling ist eine besondere Form des Bildungscontrollings. Seit den 90er-Jahren hat sich Bildungscontrolling in der betrieblichen Bildungsarbeit weit verbreitet. Allerdings haben Theorie und Praxis des Bildungscontrollings ihr Augenmerk weniger auf die Berufsausbildung als auf die betriebliche Weiterbildung gerichtet ([9], S. 32). Die Herkunft des Bildungscontrollings liegt in der modernen Betriebswirtschaftslehre. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich in den letzten 25 Jahren Controlling als Instrument zur Optimierung von Planungs- und Entwicklungsprozessen weitgehend durchgesetzt. Auch im betrieblichen Bildungsmanagement ist Bildungscontrolling im Sinne der Kontrolle von Kosten, Erträgen und Finanzierung das dominierende Thema.

Häufig wird Controlling mit Prüfen und vor allem mit Kontrollieren übersetzt. „To control“ bedeutet jedoch im Englischen „etwas zu steuern“ oder „etwas zu lenken“. Deshalb darf Bildungscontrolling keineswegs nur als Weiterbildungskontrolle verstanden werden ([8], S. 5).

Umfassendes Bildungscontrolling

Daher sind Kosten und Möglichkeiten der Finanzierung nur ein Bestandteil des Bildungscontrollings. „Ein umfassendes Bildungscontrolling beginnt bei der Ermittlung des Bildungsbedarfs, wird mit der Festlegung und Feststellung der Bildungskosten fortgeführt und endet bei den Möglichkeiten der Finanzierung. Vielfach wird der Begriff noch weitergehender verstanden und umfasst auch die pädagogische Evaluation und Transferüberwachung“ ([5], S. 501). Deshalb ist Bildungscontrolling als ein Instrument der Unternehmensführung zu verstehen, „das den erreichten oder erwarteten Bildungsnutzen in Relation zu den vorgegebenen Bildungszielen und eingetretenen Ressourcen evaluiert.“ ([5], S. 502).

Ausgehend von diesem umfassenden Verständnis greift beim Bildungscontrolling Planung, Messung, Bewertung und Kor-

rektur in der betrieblichen Weiterbildung ineinander. Bildungscontrolling ist dann ein Konzept, bei dem in der betrieblichen Weiterbildung folgende sechs Phasen zu unterscheiden sind ([7], S. 2):

1. Bedarfsanalyse, z. B. Bedarfserhebung
2. Zielsetzung und Planung: Erstellung des Budgets, Bildungsplanung, Auswahl der Anbieter
3. Auswahl und Gestaltung: Auswahl der Instrumente
4. Durchführung: Rahmengestaltung, z. B. Seminarort
5. Erfolgskontrolle: Zufriedenheitsanalyse der Teilnehmer und Messung der erworbenen Kompetenzen
6. Gesamtbewertung: Gespräche zum Transfer, return of investment



Ein solches Ablauf- und Phasenmodell für das Management betrieblicher Berufsausbildung fehlt bisher. Es gibt jedoch in der Praxis zahlreiche Erfahrungen, Legitimationsversuche oder Analogien des Bildungscontrollings. Ein gelungenes Konzept hat ein Versicherungsunternehmen in Köln entwickelt und vorgelegt, das hier in seinen Grundzügen skizziert wird (Grundlegend: [1]). Dabei werden Elemente und Instrumente dargestellt, die nicht nur im Dienstleistungsbereich, sondern auch in anderen Wirtschaftsbereichen von Interesse sind.

Ausbildungscontrolling in der Praxis

Bildungscontrolling ist nicht primär aus wissenschaftlichem Interesse entstanden, sondern bei der Entwicklung standen praktische Handlungsinteressen im Vordergrund ([2], S. 436). So ist es erklärlich, dass auch Neuerungen im Ausbildungscontrolling vor allem aus der Praxis kommen.

Bei dem Kölner Unternehmen wird Ausbildungscontrolling als ein Führungsinstrument zur Optimierung von Effektivität und Effizienz in der Berufsausbildung definiert.

„Das Ausbildungscontrolling

- erfasst alle von den Unternehmenszielen abgeleiteten Ausbildungsziele,
- ermöglicht einen laufenden Soll-Ist-Vergleich und
- ist ein planungsorientiertes, integratives Evaluationsinstrument“ ([1], S. 10).

Ausgehend von dieser Zielsetzung gehören verschiedene Elemente zum Ausbildungscontrolling des Unternehmens:



Elemente des Ausbildungscontrollings

- Ausbildungsstrategie
- Organisation
- Ausbildungsgänge
- Kennzahlensysteme
- Bedarfsorientierte Planung der Auszubildenden
- Technische Systeme
- Benchmarks

Von diesen verschiedenen Kriterien bilden drei Elemente die Grundlagen für das Ausbildungscontrolling des Kölner Unternehmens:

- die Ausbildungsstrategie und Organisation
- die Entwicklung von Ausbildungsgängen
- die bedarfsorientierte Ausbildungsplanung und verursachungsgerechte Kostenverteilung



Bevor die anderen, aufbauenden Elemente und Instrumente des Ausbildungscontrollings dargestellt werden, werden zuerst dessen Grundlagen beschrieben.

Grundlagen des Ausbildungscontrollings

Wichtig für die Entwicklung einer Ausbildungsstrategie sind ein einheitliches Rollenverständnis der Beteiligten und ein gemeinsames Aufgabenverständnis. Ebenso wichtig ist ein von der Unternehmensleitung getragener Ausbildungsauftrag. Denn Ausbildungscontrolling und das Zielsystem der Unternehmens- und Organisationsentwicklung greifen ineinander. Diese gegenseitige Abhängigkeit bedeutet: Wenn die Unternehmensziele sich verändern, ist davon auch das Ausbildungscontrolling betroffen und hat sich neu zu positionieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die einheitliche Organisation. Allgemein empfiehlt es sich, die Gesamtverantwortung für die Ausbildung in einem Unternehmen in eine Hand zu legen. Damit ist gewährleistet, dass betriebswirtschaftliche Aspekte, wie Kostenverantwortung, und fachlich-inhaltliche Aspekte, wie Qualitätssicherung und Richtlinienkompetenz, einheitlich betrachtet und bewertet werden können.

Ausbildungsstrategie und Organisation

Strategie erforderlich

„Wenn du nicht weißt, wohin du willst, ist jeder Weg falsch.“ Diese oft zitierte Weisheit lässt sich auch auf die Berufsausbildung übertragen. Fehlt eine genaue Zielrichtung und/oder eine den Ausbildungsmaßnahmen zugrunde liegende Strategie, besteht die Gefahr, an den Unternehmenszielen vorbei zu qualifizieren. Dann könnten auch die Ausbildungsaktivitäten verpuffen, da ihnen womöglich kein Bedarf gegenübersteht.

Klarheit über die Ziele

Auch das Weiterbildungscontrolling verlangt Klarheit über die Ziele. Sie müssen aus den strategischen, taktischen oder operativen Zielen des Unternehmens abgeleitet, zumindest aber daraufhin geprüft werden, inwieweit sie kompatibel sind. Sodann müssen die Weiterbildungsziele – soweit wie möglich – operationalisiert, das heißt in konkret zu erreichenden Ergebnissen beschrieben werden ([12], S. 268).

Bei der Berufsausbildung beschreibt die Ausbildungsstrategie, wie der Ausbildungserfolg definiert ist, und mit welchen Maßnahmen und Instrumenten dieses erreicht werden soll.

Wichtig für die Entwicklung einer Ausbildungsstrategie sind ein einheitliches Rollenverständnis der Beteiligten und ein gemeinsames Aufgabenverständnis. Ebenso wichtig ist ein von der Unternehmensleitung getragener Ausbildungsauftrag. Denn Ausbildungscontrolling und das Zielsystem der Unternehmens- und Organisationsentwicklung greifen ineinander. Diese gegenseitige Abhängigkeit bedeutet: Wenn die Unternehmensziele sich verändern, ist davon auch das Ausbildungscontrolling betroffen und hat sich neu zu positionieren.

**Aus-
bildungs-
controlling
und Ziel-
system des
Unterneh-
mens**

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die einheitliche Organisation. Allgemein empfiehlt es sich, die Gesamtverantwortung für die Ausbildung in einem Unternehmen in eine Hand zu legen. Damit ist gewährleistet, dass betriebswirtschaftliche Aspekte, wie Kostenverantwortung, und fachlich inhaltliche Aspekte, wie Qualitätssicherung und Richtlinienkompetenz, einheitlich betrachtet und bewertet werden können.

**Einheitliche
Organisation**

Mit einer einheitlichen Organisation sind einheitliche Qualitätsstandards für die Ausbildung vorgegeben, und es besteht eine einheitliche Vorgehensweise in Fragen der Ausbildungspolitik. All dies verleiht dem Unternehmen eine hohe Akzeptanz auf dem Ausbildungsmarkt und bessere Einflussmöglichkeiten bei bildungspolitischen Institutionen.

**Einheitliche
Qualitäts-
standards**

Entwicklung von Qualifizierungsgängen

Bereits die Bezeichnung „Qualifizierungsgang“ oder unternehmensspezifisch „Ausbildungsprodukt“ statt „Ausbildungsberuf“ oder „Berufsbild“ verdeutlicht, dass der wertschöpfende Nutzen bei der Betrachtung der Ausbildungsleistung im Vordergrund steht. Ausschlaggebend sind die Anforderungen der internen Kunden an die Berufsausbildung des Unternehmens.

**„Ausbildungs-
produkt“**

„Interne Kunden“

„Ausbildungsprodukte“ sind bei dem Kölner Unternehmen Qualifizierungsgänge, deren

- rechtliche Vorgaben (Ausbildungsrahmenplan; Studienordnung) für die betriebliche, unternehmensspezifische Praxis optimiert sind,
- Inhalte modifiziert/ergänzt werden um besondere betriebliche Anforderungen,
- Umsetzung und Durchführung Kosten zugeordnet werden, die sich in Kostenarten auflgliedern und den internen Kunden verursachungsgerecht belastet werden.

Anforderungen des Unternehmens

In diesem Zusammenhang ist beispielsweise für den Leiter der Buchhaltung nicht der Abschluss Bürokaufmann wichtig, sondern die Lösung seines Problems, in etwa drei Jahren einen neuen Nachwuchs-Buchhalter mit den dafür erforderlichen Qualifikationen in seiner Abteilung zu benötigen. Ein wesentlicher, nützlicher Beitrag der Ausbildungsabteilung besteht somit darin, mit ihren „Ausbildungsprodukten“ zur Problemlösung der internen Kunden beizutragen. Deutlich wird auch an diesem Beispiel, dass nicht der formale IHK-Abschluss immer das nutzenbringende Element im betrieblichen Leistungsprozess ist, sondern die im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten am Ausbildungsberuf vorgenommenen Modifikationen.

Diese Entwicklung von Qualifizierungsgängen für die Anforderungen des Betriebs ist ein wichtiges Element des Ausbildungscontrollings. Allgemein können sich die Aktivitäten der Bildungsabteilung hierbei nicht von den übrigen betrieblichen Leistungsprozessen abkoppeln, wie es in der Vergangenheit öfters der Fall war. „Bildung, sowohl die Aus- als auch die Weiterbildung, muss ihren Beitrag zur betrieblichen Leistungserstellung verdeutlichen, nur dann werden die innerbetrieblichen Kunden sie auf Dauer abnehmen. Die Bildung im Betrieb steht hierbei nicht nur im Wettbewerb mit den externen Bildungsanbietern, sondern auch mit der Rekrutierung des Personals auf Arbeitsmärkten“ ([5], S. 519).

Diese Einsicht aus Sicht des Bildungsmanagements stellt dem Bildungsbereich des Unternehmens weitreichende Auf-

gaben. Nur wenn es dem Ausbildungsbereich gelingt, problemlösende Bildungsgänge anzubieten und somit Berufsbilder flexibel entsprechend den Anforderungen des Unternehmens zu modifizieren, wird das interne „Ausbildungsprodukt“ einen tatsächlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der externen Einstellung von Mitarbeitern haben und verstärkt im Unternehmen nachgefragt werden.

Ausgehend von diesem Grundsatz, dass die betriebliche Bildung ihren Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung zu leisten hat, haben sich seit einigen Jahren verschiedene, innovative Bildungsgänge entwickelt. So ist die Berufsausbildung mit Kammerprüfung längst nicht mehr das einzige Modell betrieblicher Bildungsarbeit. Viele Unternehmen, vor allem Groß- und Mittelbetriebe, haben im Stillen „Ausbildung“ in der Praxis neu definiert und gestaltet. So wachsen Formen betrieblicher Ausbildung, die sich an Branchen- oder Unternehmensstandards orientieren, und Berufsausbildung und Weiterbildung verzahnen.

**Ausbildung:
Orientierung
an Unternehm-
ensstan-
dards**

Auffallend ist in diesem Zusammenhang die schnelle Entwicklung von dualen Studiengängen mit Bachelor-Abschluss ([4], S. 389). Großunternehmen haben entdeckt, dass man mit Berufsakademien, Fachhochschulen, Universitäten oder Business-Schools in einem Jahr oder zwei Jahren bedarfsgerechte Qualifizierungsmodelle entwickeln kann, die binnen drei Jahren hochmotivierte Nachwuchskräfte fördern. Die mittelständische Wirtschaft ist an dieser Entwicklung noch nicht so recht beteiligt, aber auch dieser Prozess kommt im Schlepptau der Großbetriebe in Gang. Duale Studiengänge sind eine besonders innovative, attraktive und praxisnahe Studienform, die sich seit Jahren bei Betrieben und Jugendlichen einer wachsenden Beliebtheit erfreut. Derzeit gibt es mehr als 900 duale Studiengänge, bei denen mehr als 28.000 Unternehmen mit fast 800 Akademien und Hochschulen kooperieren [3].

**Duale
Studiengänge**

Bedarfsorientierte Ausbildungsplanung und Kostenverrechnung

Bedarf je Ausbildungsgang

Ein weiteres Element des Ausbildungscontrollings ist die bedarfsgerechte Planung der Auszubildenden. Ein Mittel dazu sind Gespräche der Personalplanung, die in einer Wirtschaft im Wandel und veränderter Rahmenbedingungen gleichsam die „Königsdisziplin“ sind [11]. So muss das Entscheidungsgremium aus Personalleiter, Ausbildungsverantwortlichem und internem Auftraggeber im Vorfeld eines jeden Jahrgangs gemeinsam nicht nur die Anforderungen des Unternehmens an einen ausgebildeten Mitarbeiter formulieren, sondern auch den Bedarf je Ausbildungsgang festlegen.

Bildungsforscher hatten hierzu in den 80er-Jahren gefordert, dass diese Planung mindestens auf fünf Jahre ausgelegt sein sollte. Aber die Realität zeigt heute, dass eine Mittelfristplanung über einen Horizont von mehreren Jahren aufgrund der sich immer rasanter veränderten Rahmenbedingungen derzeit eine theoretische Wunschvorstellung ist. Doch diese Schwierigkeit bedeutet nicht, dass die betriebsinterne Ausbildung eine Gleichung mit mehreren Unbekannten ist. „Ausbildung Pi mal Daumen, ohne exakte Planung, führt zwangsläufig zu Nichtübernahmen und damit zu Leerkosten oder der Verweigerung von Unternehmen, überhaupt noch ausbilden zu wollen“ ([11], S. 306).

Mittelfristige Planung

Deshalb wird im Rahmen der jährlichen Ausbildungsplanung die benötigte Anzahl neu einzustellender Auszubildender pro internem Kunden für die Folgejahre mittelfristig festgelegt. Diskutiert werden bei diesen Gesprächen auch:

- der Modifikationsbedarf bei vorhandenen Ausbildungsgängen bzw. der Bedarf von neuen Entwicklungen,
- die Rahmenbedingungen der Ausbildung, wie Ausstattung der Plätze für Auszubildende, Anzahl Ausbilder der Fachbereiche usw. und
- die Preise für die Qualifizierung und deren Verrechnung.

Während früher die Anzahl der neu einzustellenden Auszubildenden in vielen Unternehmen einfach durch die Entscheidung der Geschäftsleitung vorgegeben und auf die Fachbereiche verteilt wurde, führt heute die frühe Einbindung der internen Kunden in die Planungs- und Entscheidungsprozesse zu einer wesentlich höheren Akzeptanz für die Berufsausbildung und ihre Bildungsgänge wie ihre Leistungen im Unternehmen.

Einbindung der „internen Kunden“

Die Rolle des Auftraggebers ist es, sicherzustellen, dass Plätze und Kapazitäten für Ausbilder am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Die gemeinsam festgelegten Einstellungszahlen bilden die Grundlage zur Ermittlung der „Planbudgets Ausbildung“ je Auftraggeber. Die Verrechnung erfolgt dann wie folgt: Im Rahmen von Kostenarten werden für jeden Ausbildungsgang die Gesamtkosten ermittelt und der Produktpreis monatlich errechnet. Über die interne Leistungsverrechnung werden die Produktpreise den internen Kunden monatlich in Rechnung gestellt. Eine transparente Verteilung der Kosten lässt sich über eine Analyse der Kosten je Bildungsgang darstellen. Insgesamt gesehen ist diese verursachungsgerechte Verrechnung der Ausbildungskosten die minimale Voraussetzung für eine nutzen- und wertschöpfungsorientierte Akzeptanz der Bildungsgänge beim internen Kunden.

Analyse der Kosten

Aufbau des Ausbildungscontrollings

Das Ausbildungscontrolling ist oft Teil des Bildungs- oder Personalcontrollings. Aus Sicht des Kölner Unternehmens empfiehlt es sich, diese Abteilung – oder zumindest deren Aufgaben – an die Geschäftsleitung anzubinden, damit steuerungsrelevante Tatbestände und die daraus abzuleitenden Entscheidungen zeitnah realisiert werden können.

Controlling

Das Controlling ist ein wichtiger Partner für die Abteilung Ausbildung; denn in der Regel hat der Controller Zugriff auf alle monetären und mitarbeiterbezogenen Daten und ist damit eine wichtige Informationsquelle, Effektivität und Effizienz in der Berufsausbildung zu optimieren.

Pädagogische Qualitäts- indikatoren

Eine wesentliche Aufgabe des Ausbildungscontrollings ist es, Daten über pädagogische und betriebswirtschaftliche Indikatoren der Qualität bereitzustellen. Dabei sind pädagogische Qualitätsindikatoren beispielsweise:

- Prüfungsergebnisse in der Abschlussprüfung,
- Zeugnisnoten in der Berufsschule,
- Beurteilungen aus den Fachbereichen und im innerbetrieblichen Unterricht.

Betriebswirt- schaftliche Qualitäts- indikatoren

In anderer Weise sind betriebswirtschaftliche Qualitätsindikatoren beispielsweise:

- Übernahmequote nach der Berufsausbildung,
- Verweildauer der Ausgebildeten im Unternehmen,
- Quote der Studienabgänger/Quote „sonstige Abgänge“,
- Benchmarks.

Von diesen Indikatoren werden die pädagogischen Indikatoren in den meisten Ausbildungsbetrieben bereits seit Jahren für eine qualitative Bewertung der Ausbildungsleistung herangezogen. Für die betriebswirtschaftlichen In-

dikatoren gilt dies nur in sehr geringem Maße. Erst der in den letzten Jahren zunehmende Kostendruck in den Unternehmen hat diese Sichtweise der Ausbildungsqualität verstärkt. Aufgabe des Ausbildungscontrollings ist es, Daten über Indikatoren beider Bereiche der Qualität – pädagogische und betriebswirtschaftliche – zur Verfügung zu stellen.

Kennzahlensystem

Das Ausbildungscontrolling wird für viele besonders durch ein System von Kennzahlen charakterisiert. Unter einem System von Kennzahlen versteht man „eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren“ ([1], S. 62). Von dieser theoretischen Grundlage ausgehend gilt es, ein praktikables System von Kennzahlen zu entwickeln.

Voraussetzungen für ein solches System sind:

- Die Beziehungen zwischen den betrachteten Größen müssen bekannt sein, z. B. Kosten der Ausbildung zu Qualität der Ausbildung;
- die Wirkungszusammenhänge müssen quantifizierbar sein, z. B. die Fragestellung, wie sich teure Seminare auf die Qualität der Ausbildung auswirken;
- nur Kennzahlen mit einer Beziehung zum Ausbildungsziel sollten in das System aufgenommen werden, z. B. die Fragestellung, ob die Betreuungsquote für die Qualität der Ausbildung wichtig ist.

Bei der operativen Ausgestaltung von Kennzahlensystemen besteht die Gefahr, das System durch eine Vielzahl von Kennzahlen zu überlasten. Weiterführend ist es deshalb, nur die für die spezifische Situation des Unternehmens notwendigen Kennzahlen zu erheben. Dabei müssen folgende Anforderungen berücksichtigt werden:

- erkennbarer Zielbezug,
- operational, standardisiert,
- regelmäßige Erhebung und

**Gefahr:
Vielzahl von
Kennzahlen**

- Beschränkung auf steuerungsrelevante und beeinflussbare Aspekte.

Aufbau eines Kennzahlensystems

Bevor das Kennzahlensystem aufgebaut wird, sollte man sich über die fachlichen Fragestellungen im Klaren sein und daraus die Kennzahlen ableiten. So können typische Fragestellungen sein: Wie viel kostet ein Auszubildender pro Zeiteinheit bei Vollkostenbetrachtung? Oder: Wie hoch ist die Investitionssumme für den Besteller einer Ausbildungsleistung? Die entsprechende Kennzahl ist dann „Kosten des Auszubildenden pro Zeiteinheit“.



Aufbau eines Kennzahlensystems: Typische Fragestellungen und die daraus resultierenden Kennzahlen	
Fragestellung	Kennzahl
Wie viel kostet ein Auszubildender pro Zeiteinheit?	Kosten des Auszubildenden
Bei Vollkostenbetrachtung: Wie hoch ist die Investitionssumme für einen Besteller?	Kosten des Auszubildenden
Wie hoch sind die Anteile der allgemeinbildenden unterschiedlichen Schulabschlüsse an den Gesamteinstellungen? Wer besteht das Auswahlverfahren? Wer sind die geeigneten Auszubildenden?	Vorbildungsquote
Wie viele hauptberufliche/nebenberufliche Ausbilder werden benötigt, um ein bestimmtes Qualitätsniveau zu erreichen/zu erhalten?	Betreuungsquote
Ist eine Reorganisation notwendig (Steuerungsfaktor)? Welche gesellschaftspolitische Bedeutung hat die Ausbildung im Unternehmen? Wo steht unser Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen (Image)?	Ausbildungsquote
Welche Marketing-Instrumente zur Rekrutierung sind die wirkungsvollsten?	Rekrutierungsquote

Fragestellung	Kennzahl
Wie viele Ausbildungsabsolventen verliert der Betrieb an den Markt? Wie hoch ist der Verlust des Investments des Betriebs?	Abgangsquote
Welche Aufgaben kann ein Auszubildender in der Ausbildungsabteilung abdecken?	Kapazitätsbedarf für Azubi-Aufgaben
Wie ist der Notendurchschnitt der im Betrieb Ausgebildeten im Vergleich zum Bundesdurchschnitt?	Quote der Abschluss-ergebnisse
Wie ist der Qualitätsstandard der Ausbilder?	Bewertung der Ausbilder durch die Auszubildenden

Anhand der Vielzahl von möglichen Fragestellungen sind die Fragen herauszuarbeiten, die für die spezifischen Ausbildungsziele des Unternehmens wichtig sind. Es ist sinnvoll, die Kennzahlen zu gliedern. Eine mögliche Form ist die Gliederung nach mengenorientierten, kostenorientierten und erfolgsorientierten Kennzahlen.

Gliederung der Kennzahlen

Technische Systeme

Allgemein sind die beschriebenen Elemente des Ausbildungscontrollings nur dann einsetzbar, wenn entsprechende technische Systeme vorhanden sind. In Großbetrieben wird deshalb oft mit Standardlösungen, wie SAP, gearbeitet. Vorteil dieses Systems oder auch anderer Systeme ist es, dass integrierte Bausteine zur Problemlösung eingesetzt werden können.

Am Beispiel von SAP werden im Rahmen der jährlichen Planungsaktivitäten alle kostenbezogenen Daten über das Modul „Kostenrechnung“ erfasst und ausgewertet. Dabei werden zuerst die Strukturen der Ausbildungsabteilung und Bildungsgänge mit den internen Modalitäten der Verrechnung festgelegt. Besonders wichtig ist es, alle Daten und Informationen in dem System zu erfassen, z. B. Personalkosten der Auszubildenden, Personalkosten der Ausbildungsabteilung, Raumkosten, Overhead-Kosten usw. Damit ist die

Kosten- planung

Grundlage dafür geschaffen, alle kostenrelevanten Kennzahlen zu ermitteln.

Planung der Kapazitäten

Neben der Kostenplanung ist auch die Planung der Kapazität notwendig. Darin wird im Rahmen der bedarfsorientierten Planung festgelegt, wie viele Auszubildende zu welcher Zeit an welchem Ort des Betriebs benötigt werden. Das dazu gehörige Modul in SAP heißt „Human Capital Management (HCM)“.

„Preis des Auszubildenden je Zeiteinheit“

Mithilfe dieser Standard-Software werden die organisatorischen Strukturen, die Kapazitäten und die Stammdaten der Auszubildenden erfasst. Ein entsprechendes Reporting ermöglicht die Auswertungen. In Verbindung mit dem Kostenrechnungsmodul von SAP lassen sich die Bildungsgänge – oder „Ausbildungsprodukte“ – zu einem kostendeckenden Preis bewerten und verrechnen. Dabei werden aus der Kostenplanung die Daten über die Mengen bereitgestellt und aus der Kostenrechnung die Informationen über die Kosten. Beides führt dann zu dem „Preis des Auszubildenden je Zeiteinheit“.

Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Zuordnung der Inanspruchnahme der Leistung Ausbildung auf die einzelnen abnehmenden Fachbereiche.

Ausbildung lohnt sich

Das betriebswirtschaftlich orientierte Ausbildungscontrolling ist, wie am Fallbeispiel des Kölner Unternehmens gezeigt wurde, eine Betrachtung von verschiedenen Prozessen, mit denen die Leistungen der Ausbildung für das Unternehmen transparent werden sollen. Bei den Aktionsfeldern der Ausbildungsstrategie, der Entwicklung von Qualifizierungsgängen wie aber auch der bedarfsorientierten Ausbildungsplanung und Kostenverrechnung sowie dem Kennzahlensystem geht es im Grunde darum, die Prozesse der Ausbildung für die internen Kunden transparent zu machen und die Erfolgsfaktoren der Leistungserstellung zu verdeutlichen.

In diesem Sinne ist Ausbildungscontrolling nicht nur der Versuch, den ökonomischen Nutzen pädagogischer Maßnahmen nachzuweisen, wie gelegentlich behauptet wird ([6], S. 184). Vielmehr zeigt das fundierte Konzept des Unternehmens in Köln, dass es gelingen kann, mit verschiedenen Parametern die Prozesse der Ausbildung zu strukturieren und dabei sowohl pädagogische wie betriebswirtschaftliche Indikatoren zu berücksichtigen. Noch in anderer Weise ist das gelungene Vorgehen des Kölner Unternehmens bedeutsam.

Beim betriebswirtschaftlich orientierten Bildungscontrolling werden drei Ebenen unterschieden, nämlich das Kostencontrolling, das Wirtschaftlichkeitscontrolling und das Erfolgs-/Effizienzcontrolling ([5], S. 509, [9], S. 20 ff.). Von diesen drei Ebenen bestimmt das skizzierte Konzept des Ausbildungscontrollings des Kölner Unternehmens das Kostencontrolling und das Wirtschaftlichkeitscontrolling. Denn in diesem Konzept werden nicht nur die Kosten der Bildungsaktivitäten innerhalb eines Ausbildungsjahrs erfasst; es werden die Kostenarten betrachtet und die Kostenstrukturen anhand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bewertet (Kostencontrolling). Überdies wird die Effizienz betriebswirtschaftlicher Prozesse anhand von Kosten-Nutzen-Relationen überprüft, wodurch Aspekte des Wirtschaftlichkeitscontrollings auch berücksichtigt sind.

**Strukturierung
der Aus-
bildungs-
prozesse**

**Kosten- und
Wirtschaft-
lichkeits-
controlling**

**Effizienz-
controlling**

Die dritte Ebene des Bildungscontrollings bezeichnet das Erfolgs-/Effizienzcontrolling. Hier wird der Deckungsbeitrag des Bildungswesens am Unternehmenserfolg beziehungsweise der Beitrag der Ausbildung zum Unternehmenserfolg bewertet. Angesichts der Komplexität dessen, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, ist das in dem Konzept des Unternehmens noch nicht vollständig gelungen.

**Ausbilden
lohnt sich**

Doch die ersten Ergebnisse von angewandten Indikatoren des Ausbildungscontrollings in der Praxis zeigen insgesamt, dass es sich durchaus lohnt, auszubilden ([11], S. 311). Denn neben Faktoren, wie etwa einem vergleichsweise geringen Einstiegsgehalt der ausgebildeten Mitarbeiter, schwächt eine qualitativ gute Ausbildung, orientiert an den spezifischen Anforderungen des Unternehmens, die Affinität gegenüber externen Alternativen. Diese und andere Ergebnisse geben genügend Argumente, um einen nachhaltigen Beitrag der Ausbildung zum Unternehmenserfolg offensiv zu vertreten.

Literatur

- [1] BONNIE, H.-G./U. WINTER: Ausbildungscontrolling, Eschborn 2009 (Schriftlicher Lehrgang von ManagementCircle, Lektion 11, 2. Aufl.)
- [2] BUER, J. VAN: Bildungscontrolling, in: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung, Bielefeld 2006, S. 435–440
- [3] Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Ausbildung-Plus 2010 in Zahlen. Bonn 2011
- [4] FALK, R./R. ZEDLER: Qualifizierung durch duale Studiengänge, in: Schwuchow, K./J. Gutmann (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2008, Köln 2008, S. 389–396
- [5] FALK, R.: Betriebliches Bildungsmanagement. Köln 2000
- [6] GEIBLER, H.: Bildungscontrolling, in: Kaiser, F.-J./G. Pätzold (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Bad Heilbrunn 2006, S. 184
- [7] KÄPPLINGER, B.: Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema, in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): REPORT 13/99, Bonn 2009
- [8] KREKEL, E. M./B. SEUSING (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung, Bielefeld 1999, S. 5–11
- [9] KÜPPERS, B./D. LEUTHOLD/H. PÜTZ: Handbuch Berufliche Aus- und Weiterbildung. München 2001
- [10] LANDSBERG, G. VON/R. WEIB (Hrsg.): Bildungs-Controlling. Stuttgart 1995
- [11] LOHMAR, G.: Ausbildungsqualität mit Steuerungsindikatoren sichern, in: Schwuchow, K./J. Gutmann (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2006, München 2006, S. 305–311
- [12] WEIB, R.: Bildungscontrolling: Wunderwaffe oder Damoklesschwert?, in: Schwuchow, K./J. Gutmann (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2006, München 2006, S. 267–276

- [13] ZEDLER, R.: Kosten und Nutzen betrieblicher Berufsausbildung. In: Siegers, J./C. Kreklau: Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Köln 2006 (175. Erg.-Lfg.)
- [14] ZEDLER, R.: Aufgabe von Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen: Qualität der Ausbildung sichern und fördern, in: Wirtschaft und Berufserziehung, 62. Jg., 2010, Heft 10, S. 20–24