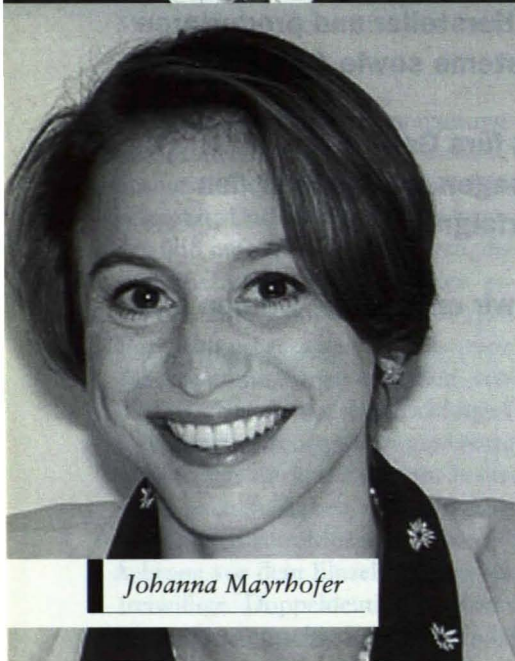


Klaus J. Eder

*Mag. Dr., MBA, Geschäftsführender  
Gesellschafter der PEF Consulting,  
Tätigkeitsschwerpunkte:  
Strategische Personalentwicklung,  
Evaluierung und Controlling von  
Bildungs- und  
Personalentwicklungsprojekten*



Johanna Mayrhofer

*Mag.,  
Beraterin bei PEF Consulting,  
Tätigkeitsschwerpunkte:  
Consulting im Bereich des  
Strategischen Personalmanagements,  
der Aus- und Weiterbildung sowie der  
Personalentwicklung,  
Bildungscontrolling*

## Bildungscontrolling im europäischen Vergleich

Die Unternehmen in Europa müssen sich einem immer härteren Wettbewerb auf den regionalen, nationalen und internationalen Märkten stellen. Die Qualifikation der Belegschaft gilt dabei als wesentlicher Faktor für die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit. Rasche Veränderungen der Märkte, Technolo-

gien und Organisationsstrukturen erfordern eine ständige Anpassung bzw. Erweiterung der Kenntnisse der Beschäftigten. Neben Strategien, die Unternehmen anwenden, um die notwendigen Qualifizierungsaktivitäten für ihre Beschäftigten optimal durchzuführen, spielt Bildungscontrolling als Planungs-

und Steuerungsinstrument betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten eine immer bedeutendere Rolle.

Im Rahmen des Projektes „Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich“ wurden Bildungs- und Personalverantwortliche aus Betrieben in Österreich, den Niederlan-



den und Deutschland zur gegenwärtigen Bedeutung von Bildungscontrolling befragt. Die Ergebnisse zeigen einerseits die hohe Notwendigkeit der Planung und Steuerung von Personalentwicklungsaktivitäten, andererseits aber auch ein deutliches Bild des gewaltigen Entwicklungsbedarfes europäischer Betriebe auf diesem Gebiet.

Zur Bedeutung des Bildungscontrollings: Damit notwendige Qualifizierungsmaßnahmen bestmöglich durchgeführt werden, greifen immer mehr Betriebe auf Bildungscontrolling zurück. Bildungscontrolling ist ein Instrument zur Optimierung der Planung, Steuerung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung. Es ist an den einzelnen Phasen des gesamten Bildungskreislaufes ausgerichtet und reicht von der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes über die Ziel-

bestimmung der Weiterbildung, die Konzeption, Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle und Sicherung des Transfers ins Arbeitsfeld. Die Bildungsarbeit wird dabei nicht nur unter pädagogischen Gesichtspunkten betrachtet, sondern vor allem auch unter ökonomischen Kriterien überprüft und bewertet. Fragen nach Effizienz und Effektivität und nach dem Nutzen von Weiterbildung stehen somit im Vordergrund<sup>2</sup>.

Die derzeitige Bedeutung des Bildungscontrollings wird von den erfassten Betrieben der drei Länder unterschiedlich eingeschätzt: Etwa die Hälfte hält es momentan für ihren Betrieb noch für eher unwichtig, die andere Hälfte dagegen für eher wichtig oder sehr wichtig. Für die Zukunft rech-

nen jedoch – mit annähernd 90 % – fast alle Betriebe mit einer hohen oder sehr hohen Bedeutung des Bildungscontrollings.

Trotz einiger Unterschiede im betrieblichen Weiterbildungsbereich in den drei hier betrachteten Ländern wird dem Nachweis der Wirksamkeit und des Nutzens von betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen jeweils hohe Bedeutung zugemessen. Oft ist die Bestimmung des Nutzens der Bildungsarbeit ein wesentliches Anliegen bei der Einführung von Bildungscontrolling. Mit der Ermittlung von Kennzahlen zu den betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten versuchen die Betriebe im Zusammenhang mit dem Bildungscontrolling eine Datengrundlage zu schaffen, die unter anderem auch wichtige Anhaltspunkte für die Nutzeinschätzung liefern soll<sup>3</sup>.

Betriebe mit der Angabe 'wichtig/sehr wichtig' in Prozent

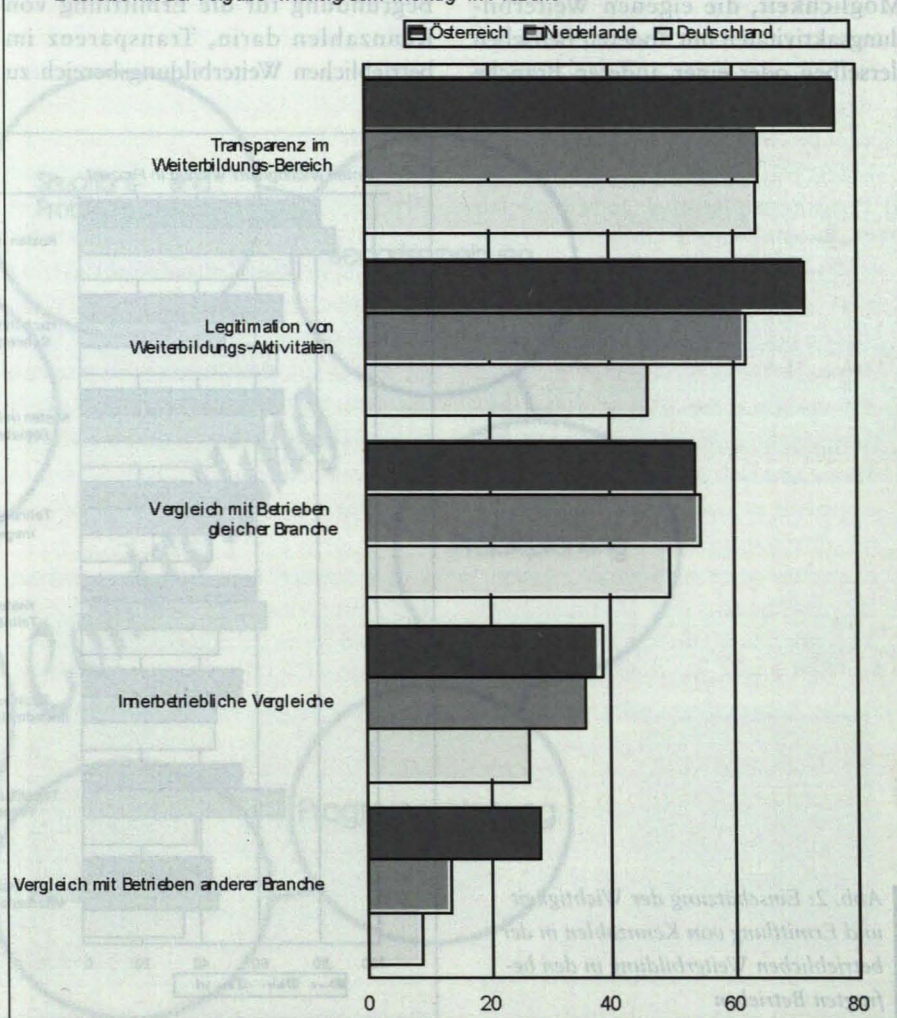


Abb. 1: Gründe für die Ermittlung von Kennzahlen in der betrieblichen Weiterbildung in den befragten Betrieben



### Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten durch Kennzahlen

Kennzahlen sind nicht nur für das allgemeine betriebswirtschaftliche Controlling, sondern auch für das Bildungscontrolling von zentraler Bedeutung<sup>4</sup>. Im Rahmen des Bildungscontrollings geben Kennzahlen Auskunft über die durchgeführten Bildungsaktivitäten in einem Unternehmen und bilden eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung künftiger Qualifizierungsprozesse. Auf der Basis von Kennzahlen kann das gesamte betriebliche Weiterbildungs-geschehen transparent gemacht werden und es können Aussagen über den Prozess- und Entwicklungsstand der Weiterbildung im Unternehmen getroffen werden. Die systematische Ermittlung von Kennzahlen kann zudem wichtige Hinweise für die Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen liefern. Darüber hinaus bieten Kennzahlen aber auch die Möglichkeit, die eigenen Weiterbildungsaktivitäten mit anderen Betrieben derselben oder einer anderen Branche

zu vergleichen. Damit kann z.B. festgestellt werden, inwieweit es größere Abweichungen z.B. hinsichtlich der Teilnahmequote an Weiterbildung oder dem Umfang der Weiterbildungsinvestitionen im Vergleich zu anderen Betrieben gibt. In größeren Unternehmen können auch innerbetriebliche Vergleiche, z.B. zwischen den Abteilungen oder Geschäftsbereichen, von Bedeutung sein. Hieraus erhalten die betrieblichen Entscheidungsträger beispielsweise fundierte Informationen darüber, in welchem Umfang in den einzelnen Unternehmensbereichen Qualifizierungsaktivitäten stattfinden und ob mit der Einführung neuer Produkte oder Technologien auch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen in den betreffenden Bereichen geplant und durchgeführt werden.

Die befragten Betriebe in den drei Ländern sehen die wichtigste Begründung für die Ermittlung von Kennzahlen darin, Transparenz im betrieblichen Weiterbildungsbereich zu

schaffen. Ein weiterer Aspekt ist die Legitimation von Weiterbildungsaktivitäten, d.h. der Nachweis ihrer Notwendigkeit und Wirksamkeit. Auch der Kennzahlenvergleich mit Betrieben der gleichen Branche ist für viele von großem Interesse. Innerbetriebliche Vergleiche werden dagegen seltener als Grund für die Ermittlung von Kennzahlen genannt, dies dürfte eher für größere Betriebe relevant sein. (Abbildung 1)

Nicht immer werden Kennzahlen, die die Betriebe eigentlich als wichtig einschätzen, auch tatsächlich von ihnen systematisch erhoben. Häufig scheitert die Ermittlung bestimmter Kennzahlen vor allem an dem damit verbundenen Aufwand und den fehlenden Instrumenten. Abbildung 2 gibt für zentrale Kennzahlen der betrieblichen Weiterbildung einen Überblick, wie deren Bedeutung von den befragten Betrieben in den drei Ländern eingeschätzt wird und in welchem Umfang diese Kennzahlen von ihnen auch ermittelt werden.

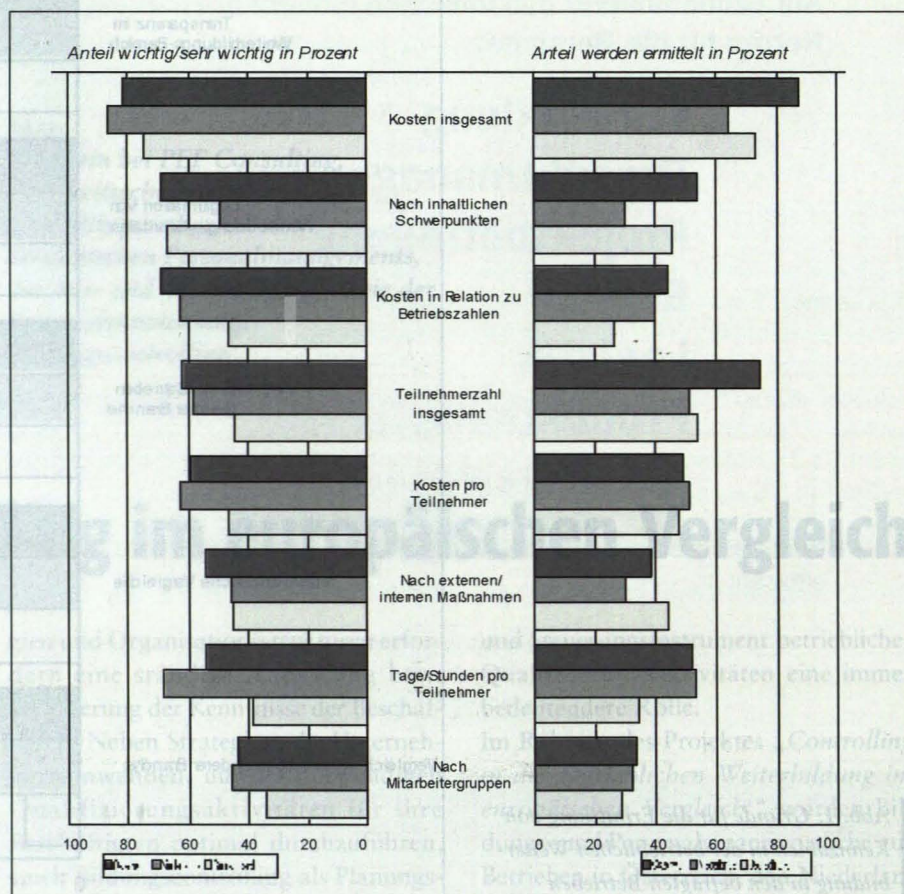


Abb. 2: Einschätzung der Wichtigkeit und Ermittlung von Kennzahlen in der betrieblichen Weiterbildung in den befragten Betrieben



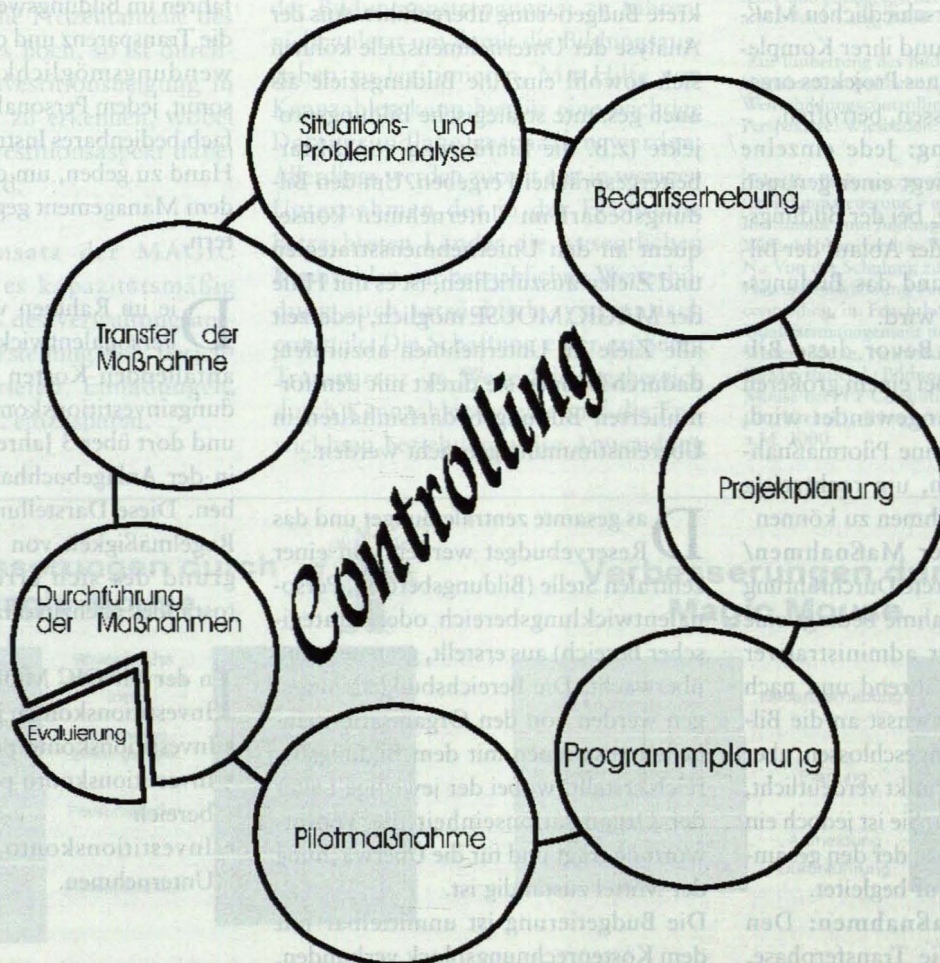
Eine wichtige Voraussetzung für die Bewertung des Nutzens betrieblicher Weiterbildung ist die systematische Erfassung und Berechnung der Kosten, da der Nutzen letztlich immer nur im Verhältnis zu den entstandenen Kosten beurteilt werden kann. Die Ermittlung der Gesamtkosten der betrieblichen Weiterbildung wird von den meisten befragten Betrieben in den drei Ländern als wichtig angesehen und in Österreich und Deutschland auch entsprechend oft durchgeführt, anders als in den Niederlanden, wo deutlich weniger Betriebe die Gesamtkosten erfassen. Ebenfalls als bedeutsame Information werden in den drei Ländern häufig die Kosten der Weiterbildung in Relation zu anderen betrieblichen Kennzahlen (z.B. Lohn- und Gehaltssumme, Umsatz) sowie die

Kosten pro Weiterbildungsteilnehmenden eingeschätzt, jedoch jeweils deutlich seltener tatsächlich berechnet. Ähnliches gilt für die Zahl und Dauer der Maßnahmen nach inhaltlichen Schwerpunkten. Dagegen entspricht die Feststellung der Gesamtzahl der Teilnehmenden in etwa der eingeschätzten Bedeutung dieser Kennzahl.

Für die befragten Betriebe der drei Länder gilt, dass zwischen der Einschätzung von wichtigen Kennzahlen zur Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten und der tatsächlichen Ermittlung dieser zum Teil eine deutliche Diskrepanz besteht. Diese Lücke zu schließen wird eine der Aufgaben sein, denen sich die Betriebe im Rahmen ihrer verstärkten Controllingaktivitäten in der Zukunft widmen müssen.

### Ein Lösungsansatz

PEF Consulting befasst sich bereits seit Jahren mit diesem Problem und hat hierfür das EDV-Programm MAGIC MOUSE als Instrument zur Steuerung und Ausgestaltung der betrieblichen Bildungs- und Personalentwicklungsarbeit entwickelt<sup>5</sup>. Dieses Aus- und Weiterbildungssteuerungs- und Controllingprogramm bietet die Möglichkeit, über alle Phasen des betrieblichen Bildungskreislaufes betriebswirtschaftlich signifikante Daten und Kennziffern zu erhalten.





- a) **Situations- und Problemanalyse:** Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Situationsanalyse, die einerseits als Problemanalyse und andererseits als strategische Analyse zur Schaffung zukünftig notwendiger Potentiale dient.
- b) **Bildungsbedarfserhebung:** Bei der Bildungsbedarfserhebung wird unterschieden zwischen dem:
  - zentralen Bedarf (abgeleitet aus Unternehmenszielen und strategischen Vorhaben)
  - Bereichsbedarf (abgeleitet aus den Zielen des jeweiligen Organisationsbereiches)
  - bedürfnisorientierten Bedarf (abgeleitet aus den Wünschen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen)
- c) **Projektplanung:** Die Bildungsprojektplanung ist insbesondere bei strategischen Bildungsprojekten, welche die gesamte Organisation betreffen, notwendig. Von solchen Projekten ist meist ein größerer Mitarbeiterkreis mit mehreren unterschiedlichen Maßnahmen, die aufgrund ihrer Komplexität im Rahmen eines Projektes organisiert werden müssen, betroffen.
- d) **Programmplanung:** Jede einzelne Maßnahme unterliegt einer genauen Programmplanung, bei der Bildungsziele und -inhalte, der Ablauf der Bildungsmaßnahme und das Bildungsergebnis festgelegt wird.
- e) **Pilotmaßnahme:** Bevor diese Bildungsmaßnahme bei einem größeren Teilnehmerkreis angewendet wird, empfiehlt es sich, eine Pilotmaßnahme durchzuführen, um rechtzeitig Korrekturen vornehmen zu können
- f) **Durchführung der Maßnahmen/ Transfer:** Die konkrete Durchführung der Bildungsmaßnahme bedingt eine Reihe aufwendiger administrativer Tätigkeiten vor, während und nach der Maßnahme. Bewusst an die Bildungsmaßnahme angeschlossen, aber als eigenständiger Punkt verdeutlicht, folgt die Evaluation. Sie ist jedoch ein permanenter Prozess, der den gesamten Bildungskreislauf begleitet.
- g) **Transfer der Maßnahmen:** Den Abschluss bildet die Transferphase,

die jedoch sowohl im Schulungsbereich als auch im betrieblichen Bildungswesen auf große Probleme stößt. Die Überprüfung des Transfererfolges ist dabei gleichzeitig der Ausgangspunkt eines neuen Kreislaufes, der wiederum mit einer Situationsanalyse beginnt. Hiermit hat sich der Bildungskreislauf geschlossen.

Die Leistungen der Magic Mouse kurz zusammengefasst:

- Erfassung und Analyse aller Informationen im HRM-Bereich
- Unterstützung bei Personalauswahl, -planung und -entwicklung
- Darstellung aller Phasen des betrieblichen Bildungskreislaufes in aussagefähigen Kennziffern
- Aufstellen einer Status-quo-Analyse der HR-Arbeit in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

Die Bildungsbedarfserhebung wird inhaltlich unmittelbar in eine konkrete Budgetierung übergeführt. Aus der Analyse der Unternehmensziele können sich sowohl einzelne Bildungsziele als auch gesamte strategische Bildungsprojekte (z.B. die Einführung von Mitarbeitergesprächen) ergeben. Um den Bildungsbedarf im Unternehmen konsequent an den Unternehmensstrategien und Zielen auszurichten, ist es mit Hilfe der MAGIC MOUSE möglich, jederzeit alle Ziele im Unternehmen abzurufen; dadurch können sie direkt mit den formulierten Bildungsbedarfsinhalten in Übereinstimmung gebracht werden.

Das gesamte zentrale Budget und das Reservebudget werden von einer zentralen Stelle (Bildungsbereich, Personalentwicklungsbereich oder strategischer Bereich) aus erstellt, gesteuert und überwacht. Die Bereichsbudgets hingegen werden von den Organisationseinheiten zusammen mit dem Bildungsbereich erstellt, wobei der jeweilige Leiter der Organisationseinheit die Verantwortung trägt und für die Überwachung der Mittel zuständig ist.

Die Budgetierung ist unmittelbar mit dem Kostenrechnungsblock verbunden,

sodass bereits bei der Bildungsbedarfsplanung Aussagen darüber gemacht werden können, welche Arten von Kosten, in welchem Bereich, zu welcher Zeit, für welches Produkt und für welche Zielgruppe anfallen.

Sowie es für jede/n Mitarbeiter/in und für jede Organisationseinheit ein Bildungsinvestitionskonto gibt, ist für jede/n Mitarbeiter/in und für jede Organisationseinheit ein Budget für Bildung und Personalentwicklung ausgewiesen. Nach Fertigstellung des Budgetplanes wird dieser über ein formales Gremium verabschiedet. Ziel dieser Vorgangsweise ist es, betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Etats zu erstellen und die dezentrale Personalentwicklungsverantwortung von Führungskräften zu betonen.

### Bildungsinvestitionskonten

Komplizierte Investitionsrechnungsverfahren im Bildungswesen verschlechtern die Transparenz und damit auch die Verwendungsmöglichkeiten. Ziel ist es somit, jedem Personalentwickler ein einfach bedienbares Instrumentarium in die Hand zu geben, um die Argumentation dem Management gegenüber zu erleichtern.

Die im Rahmen von Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen anfallenden Kosten werden dem Bildungsinvestitionskonto gutgeschrieben und dort über 3 Jahre linear (genau wie in der Anlagebuchhaltung) abgeschrieben. Diese Darstellung ermöglicht, die Regelmäßigkeit von Investitionen aufgrund des sich errechnenden Kontostandes nachzuvollziehen.

In der MAGIC MOUSE sind folgende Investitionskonten jederzeit abrufbar:

- Investitionskonto pro Mitarbeiter/in
- Investitionskonto pro Organisationsbereich
- Investitionskonto für das gesamte Unternehmen.



**Weitere interessante Kennzahlen aus dem Bildungsbereich:**

- Bildungsaufwand in % des Gesamtumsatzes
- Bildungsaufwand in % des Gesamtpersonalaufwandes
- Geschulte Personentage in % der Gesamtarbeitszeit
- Bildungsaufwand pro Mitarbeiter/pro Abteilung
- Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter
- Teilnahmen pro Mitarbeiter
- Teilnahmhäufigkeiten nach Bildungsbereichen
- Durchschnittliche Kosten pro Schultag (intern/extern)
- Kostenvergleiche (nach Bereichen und Jahren)
- Anzahl der Veranstaltungen, Anmeldungen, Teilnahmen pro Jahr sowie Vergleiche zum Vorjahr

Diese Kennzahlen geben Aufschluss darüber, wieviel ein Unternehmen bereit ist, in seine MitarbeiterInnen zu investieren. Sind die Prozentanteile des Bildungsaufwandes hoch, so ist durchaus eine große Investitionsneigung in Humanressourcen zu erkennen, wobei der qualitative Investitionsaspekt dabei nicht bewertet wird.

Über den Einsatz der MAGIC MOUSE ist es kapazitätsmäßig gelungen, ca. 40% des Verwaltungsaufwandes für die Erstellung von Berichten, Grafiken, Briefen, Einladungen, Informationen etc. einzusparen.

Durch das Programm Magic Mouse wird Bildungs-Controlling möglich, welches darauf ausgerichtet ist, mit Analysen, Empfehlungen und Berichten über das gesamte Spektrum des Bildungsgechehens, dem Management, den Trainern und Referenten, den Konsumenten von Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, den Führungskräften, der Arbeitnehmervertretung etc. Informationen zu liefern und eine Steuerung der gesamten Arbeit zum Bildungsziel sicherzustellen.

**Resümee**

Ist eine Aus- und Weiterbildungsabteilung in der Lage, auf Knopfdruck die gezeigten Strukturanalysen zur Verfügung zu stellen, so kann der Stellenwert des betrieblichen Bildungswesens in den Augen des Managements entscheidend verändert werden. Ein zentrales Ziel von Controlling im Weiterbildungsbereich ist es, einen Nachweis über den Nutzen der Bildungsanstrengungen zu führen, nicht zuletzt um damit die Bildungsausgaben zu legitimieren. Mit Hilfe von Kennzahlen kann hierfür eine wichtige Datengrundlage geschaffen werden. Allerdings werden zurzeit erst in wenigen Unternehmen der in der EU-Studie betrachteten Länder die wesentlichen Kennzahlen zur betrieblichen Weiterbildung auch tatsächlich systematisch ermittelt. Die Schaffung einer größeren Transparenz im Weiterbildungsbereich durch Kennzahlensysteme und die Entwicklung beziehungsweise Anwendung

von Instrumenten zur Nutzenbestimmung können künftig als die großen Herausforderungen bei der Einführung und Weiterentwicklung des Bildungscontrollings in europäischen Unternehmen angesehen werden.

**Literatur**

<sup>1</sup> durchgeführt mit finanzieller Unterstützung aus dem Programm Leonardo da Vinci der Europäischen Gemeinschaft

<sup>2</sup> Zur Definition des Bildungscontrollings siehe auch: Gnahn, Dieter; Krekel, Elisabeth M.: Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand. In: Krekel, Elisabeth M.; Seusing, Beate (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann, 1999, S. 13-33 sowie Seeber, Susan (Hrsg.): Stand und Perspektiven des Bildungscontrollings. In: Seeber, Susan; Krekel, Elisabeth M.; van Buer, Jürgen (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein interdisziplinärer Forschungsbereich in der Spannung von ökonomischer und pädagogischer Rationalität?

<sup>3</sup> siehe auch: Kailer, Norbert; Eder, Klaus J.; Mayrhofer, Johanna: Bildungscontrolling in österreichischen Unternehmen: Stand, Defizit, Praxisbeispiele. In: Seeber, Susan; Krekel, Elisabeth M.; van Buer, Jürgen (Hrsg.): Bildungscontrolling – ein interdisziplinärer Forschungsbereich in der Spannung von ökonomischer und pädagogischer Rationalität? Frankfurt a.M.: Peter Lang, 2000

<sup>4</sup> Zur Einbettung des Bildungscontrollings in das betriebswirtschaftliche Controlling vgl.: Pieler, Dirk: Weiterbildungcontrolling. Eine systemorientierte Perspektive. Wiesbaden: Gabler, 2000.

<sup>5</sup> Eder K.: Bildungscontrolling: AWS – Aus- und Weiterbildungssteuerung – ein computerunterstütztes Instrument zum Bildungscontrolling; Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien 1994; Eder K./Kailer N.: Von der Schulung zur strategisch orientierten Personalentwicklung durch systematisches Bildungscontrolling, in: Feuchthofen J./Severing E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied 1995, S. 269 - 285.; Eder K./Mayrhofer J.: Bildungscontrolling mit der Magic Mouse bei PEF Consulting, in: Bedarfsanalyse, Bötel Ch., Krekel E. (Hrsg.), Verlag Peter Lang, Frankfurt a.M. 2000

**Verbesserungen durch Magic Mouse**



Zu geringe Beachtung im Bereich des HRM	Strategische Unternehmensziele	Strategische Unternehmensziele per Knopfdruck
Bildungsziele sind bei Planung zu wenig	Allgemeine Bildungsziele	Bildungsziele per Knopfdruck
Personaldaten nicht in EDV-Lösung für das Bildungswesen verfügbar	Personaldaten	Personaldaten werden periodisch in MM eingespielt
Firmenstruktur nicht in EDV für das Bildungswesen verfügbar	Firmenstruktur	Firmenstruktur wird in MM abgebildet

**Verbesserungen durch Magic Mouse**



Uneffektive Bedarfserhebung	Bedarfserhebung	Bedarfserhebung unternehmensweit pro Organisationseinheit und Mitarbeiter
Planung durch schwierige Bedarfserhebung erschwert	Planung	Planung ergibt sich aus Bedarfserhebung
Anmeldung und Durchführung bauen nicht direkt auf Planung auf	Anmeldung Durchführung	Anmeldung und Planung bauen direkt auf Planung auf