

Bildungscontrolling für die mittelständische Wirtschaft

Vom Wunschenken zum Machbaren

Thomas Hoffmann und Alexander Zipperle

Die Autoren entwickeln und erproben für das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) in sechs mittelständischen Unternehmen Baden-Württembergs ein für den Mittelstand praktikables Bildungscontrolling-Konzept und -System. Der Beitrag beschreibt den Systemansatz des RKW-Bildungscontrolling-Systems in kritischer Auseinandersetzung mit anderen Bildungscontrolling-Konzepten. Grundlage 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.

Bildungscontrolling ist en vogue und die Ansprüche, die variantenreich in der einschlägigen Literatur formuliert werden, sind hoch: Bildungsziele mit wirtschaftlichen Zweckbestimmungen zu versöhnen. In der Praxis freilich haben nennenswerte Durchbrüche in Richtung auf ein wirkliches Controlling von Weiterbildung bislang nicht stattgefunden. Ansätze in Großunternehmen sind beschränkt auf die Erfassung der Weiterbildungskosten und der Mitarbeiterzufriedenheit und landen – falls weitergehende Ansprüche ins Spiel kommen – im So-tun-als-ob.

Die betriebswirtschaftliche Controllingdisziplin (vgl. Horváth 2011) beschäftigt sich mit dem Thema bislang recht zurückhaltend. Nicht von ungefähr gibt es in den Controllingberichten und -sitzungen in mittelständischen Unternehmen keine Hinweise auf den Nutzen von Weiterbildungsaktivitäten. Noch nicht einmal Weiterbildungskennzahlen tauchen darin auf.

Diese Leerstelle versuchen verschiedene, mit dem Phänomen Bildung befasste Disziplinen wie Pädagogik, Psychologie und neuerdings auch Neuropsychologie und Biologie, zu füllen. Sie reichern ihre Bildungscontrolling-Konzepte mit betriebswirtschaftlichen Begriffen an (vgl. z. B. Phillips & Schirmer 2008), kommen aber nicht über den hinlänglich bekannten Evaluationsansatz hinaus.

Brauchbarkeit und Aussagekraft sind die Gradmesser des Bildungscontrolling-Systems, das das RKW in einem vom Ministerium für Wirtschaft und Finanzen Baden-Württemberg finanzierten und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

ko-finanzierten Projekt entwickelt und erprobt hat (vgl. www.bildung-controlling.de). Es ist ein modular gestaltetes, flexibel einsetzbares System für mittelständische Unternehmen. Im Mittelpunkt steht das ganz normale, gängige Controlling einer Investition, in diesem Fall einer Weiterbildungsinvestition – mit all den Schwierigkeiten, die mit jedem Investitionscontrolling verbunden sind.

Wirtschaftliche Begründung für Weiterbildung?

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass jede Weiterbildung in einem Unternehmen einer wirtschaftlichen Begründung bedarf, was – wie dies auch für ganz «normale» Investitionen gilt – nicht mit einem objektiven rechnerischen Nutznachweis gleichzusetzen ist.

Unternehmen sind aus Gründen der Sicherung ihres Überlebens an wirtschaftlichen, keinesfalls aber an Lernzielen ausgerichtet. Daraus folgt, dass bei Mitarbeitern und Führungskräften, die mit ihrem gegebenen Fähigkeitsprofil wirtschaftlichen Zielen (Plänen, Anforderungsprofilen, angestrebten Ergebnissen etc.) nicht (mehr) entsprechen, durch organisatorische Veränderungen immer wieder die «Passungen» verbessert bzw. hergestellt werden müssen. Erst wenn dies nicht möglich ist bzw. einen unvermeidbar hohen wirtschaftlichen Aufwand erfordern würde, kommt Weiterbildung ins Spiel, insofern einer Weiterbildungsmaßnahme zugeschrieben werden kann, die vergleichsweise ökonomischste Option gegenüber anderen Optionen darzustellen.

Der Anspruch, Weiterbildung in einem Unternehmen prinzipiell wirtschaftlich zu begründen einerseits und die Erfahrung andererseits, dass ein Weiterbildungsnutzen für ein Unternehmen nur selten quantitativ – gar durch Messergebnisse – nachweisbar ist, scheint nur dann ein Widerspruch zu sein, wenn man «wirtschaftliche Begründung» mit einer Begründung durch «objektive» Messergebnisse gleichsetzt. Erfahrene Manager jedoch begründen ihre Entscheidungen viel seltener durch Messergebnisse, als ihnen häufig unterstellt wird und handeln dennoch wirtschaftlich schlüssig.

Im RKW-Bildungscontrolling-System kann daher die Managemententscheidung für eine Weiterbildung als wirtschaftlichste Option in einer gegebenen Situation ohne Messergebnisse genauso gut wirtschaftlich begründet erfolgen, wie die spätere Feststellung des Weiterbildungsnutzens für das Unternehmen. Entscheidend ist immer die «richtige» Aufmerksamkeitsfokussierung des verantwortlichen Managements – nicht die Frage messen oder nicht messen.

Prozessmodell

Der erste Schritt jedes Bildungscontrollings muss sein, eine Weiterbildungsmaßnahme als eine ökonomische Option in einer bestimmten Situation auszuweisen und dann – im zweiten Schritt – darüber zu entscheiden, ob Bildungscontrolling bei der weiteren Planung und Durchführung der avisierten Weiterbildungsmaßnahme/-investition überhaupt zum Einsatz kommen soll (vgl. Abbildung 1). Gerade in mittelständischen Unternehmen ist es unwahrscheinlich, dass jede Wei-

terbildung von Anfang bis Ende controlled wird. Auch der Einsatz von Bildungscontrolling muss wirtschaftlich gerechtfertigt sein.

Die weiteren Controllingsschritte des RKW-Ansatzes fasst ebenfalls Abbildung 1 zusammen: Jedes Weiterbildungscontrolling einer einzelnen Weiterbildungsmaßnahme beginnt mit einer Auftrags- und Zielklärung (Schritt 1) und wird fortgesetzt mit einer Festlegung von Art und Umfang sowie Lernsetting der Weiterbildung (Schritt 2 und 3). Es folgt die Formulierung des Transferplanes (Schritt 4). Dann erst ist eine Auftragsvorkalkulation, die die voraussichtlichen Kosten bewertet (Schritt 5), möglich. Die Bewertung der Weiterbildung durch die Teilnehmer im Anschluss an die Durchführung (Schritt 6), spielt im RKW-Ansatz eher eine marginale Rolle gegenüber der Transferkontrolle (Schritt 7), die aus der Nutzenperspektive von zentraler Bedeutung ist. Die Nachkalkulation (Schritt 8) bewertet, dokumentiert und berechnet – falls möglich – den Nutzen der Weiterbildung für das Unternehmen. In einigen Fällen (nicht in allen) ist auf dieser Basis auch die Berechnung eines ROI möglich, aus unserer Sicht aber nicht erforderlich. Den Weiterbildungsnutzen kann man immer auch ohne ROI feststellen.

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

Weiterbildung resultiert aus einer Managemententscheidung auf Grund einer Abweichungsanalyse

Bereits an den ersten Controllingsschritten scheitern die meisten Bildungscontrolling-Konzepte, indem sie den Controllingprozess mit einer Weiterbildungsbedarfsanalyse beginnen lassen. Man darf sich dann nicht über ihre mangelnde Anschlussfähigkeit gegenüber dem ergebnisverantwortlichen Management wundern.

Die notwendige ökonomische Fundierung einer Weiterbildung in Konkurrenz zu alternativen Maßnahmen muss und kann nur durch eine Entscheidung erfolgen, die von einem Manager, der für die Ergebnisse des fraglichen Bereichs Verantwortung trägt und für einen Strategiebezug zu sorgen hat, zu treffen ist. Sie ist daher prinzipiell nicht – auch nicht an eine Personalabteilung – delegierbar. Diese kann im Entscheidungszusammenhang beratende Aufgaben wahrnehmen.

Managemententscheidungen über Maßnahmen in einem Unternehmen beruhen in der Regel – egal ob bewusst oder intuitiv – auf Abweichungsanalysen (vgl. Horváth 2011, S. 145 und 421 ff).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

RKW steht für das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft – eine bundesweit agierende Organisation, die als eingetragener Verein tätig ist und mittelständische Unternehmen unterstützt.

Das **RKW Kompetenzzentrum** ist eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. und bundesweit aktiv. Hier erforschen Experten, wie sich mittelständische Unternehmen in Deutschland im internationalen Wettbewerb behaupten können. Die Erkenntnisse fließen in praxisnahe Empfehlungen und Lösungen ein, die bundesweit und kostenlos verbreitet werden.

RKW Baden-Württemberg (RKW BW) ist ein Landesverband des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft. Als Mittelstandsorganisation ist das RKW BW Partner mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg, wenn es um Unternehmensberatung, Weiterbildung und Information geht.