

Qualifizierungsinvestitionen durch Bildungscontrolling optimieren

Volker Hasewinkel / Holger Lemcke / Eckart Zwicker

Bildung ist eine Investition in die Zukunft, die systematisch geplant, durchgeführt und überprüft werden muss. Steuerungsinstrumente, die sicherstellen, dass Human Capital effizient eingesetzt wird, sind Bildungscontrolling und Benchmarking. Das Autorenteam beschreibt ein System der Prozesskostenrechnung, das es erlaubt, Qualifizierungsmaßnahmen zu optimieren. Dieses Modell ist bei Finanzdienstleistern, aber auch in anderen Branchen oder bei Bildungseinrichtungen wie Universitäten generell einsetzbar.

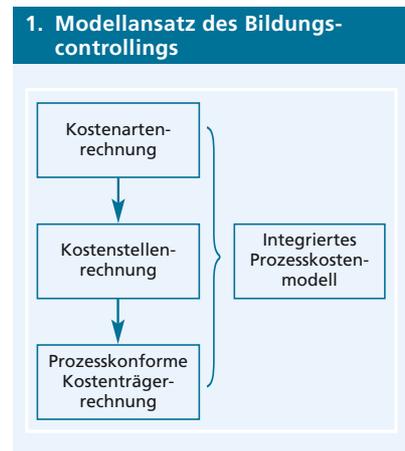
Im Konzern der Bankgesellschaft Berlin ist die Bildungsakademie der zentrale Ansprechpartner und Dienstleister für die Koordination und die Durchführung der betrieblichen Erstausbildung, von internen wie externen Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie von Trainee-programmen und Praktika. In Zusammenarbeit mit den Geschäftsfeldern der Bank führt die Akademie die Qualifizierungsleistungen durch, die sich aus den strategischen und operativen Zielen des jeweiligen Geschäftsfeldes ableiten. Die Planung, Realisierung und Kontrolle dieses Tätigkeitsfeldes umfasst die Bedarfsanalyse, die operative Zielbestimmung, die Planung, Bewertung und Durchführung der Bildungsmaßnahmen, die Evaluierung durchgeführter Maßnahmen sowie die Kosten-Nutzen-Analyse und den externen Preisvergleich.

Zur Planung und Kontrolle dieses Prozesses werden die Instrumente Bildungscontrolling und Benchmarking eingesetzt. Die Aufgabe des Controllings ist primär die Qualitäts- und Ressourcensteuerung der Bildungsprozesse und -produkte. Die laufende Steuerung knapper Ressourcen umfasst strategische und operative Aspekte. Strategisch gesehen sind die richtigen Bildungsprozesse unter Berücksichtigung von Struktur und Ablauf der Bildungsnachfrage auszuwählen. Operativ gesehen sind die richtigen Bildungsprozesse effizient und damit kostengünstig auszuführen. Die Anwendung von Benchmarking-Methoden hilft, über die

eigenen Unternehmensgrenzen hinweg kostengünstige Qualifizierungsalternativen zu erkennen und für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Prozessorientierte Vollkostenrechnung

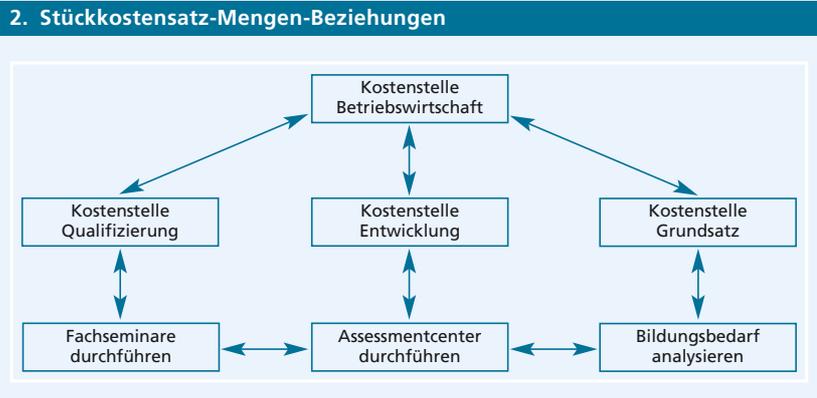
Bildungscontrolling und Benchmarking basieren bei der Bildungsakademie auf einem integrierten Prozesskostenmodell auf Vollkostenbasis. Integration bedeutet, dass alle Elemente der modernen Kostenrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen- sowie prozesskonforme Kostenträgerrechnung) in einem Modell abgebildet werden ►(1). Als Nebenprodukt der Kostenrechnung liefert das integrierte Kostenmodell eine Personalbedarfsrechnung auf Basis von Prozessen. Diese entsprechen den Kostenträgern, die im Rahmen einer mehrstufigen industriellen Kostenrechnung verwendet werden. Das integrierte Kostenmodell unterteilt die Akademie in einen direkten und in einen indirekten Betriebsbereich:



- Der direkte ist gekennzeichnet durch Bildungsprozesse, die in einem funktionalen Zusammenhang zu den Produkten der Akademie stehen. Kostenstellen, die Bildungsprozesse erbringen, werden als Hauptkostenstellen typisiert.
- Der indirekte umfasst keine Hauptkostenstellen, sondern Hilfskostenstellen.

Die Verrechnungslogik des Modells ►(2) basiert ausschließlich auf Stückkostensatz-Mengen-Beziehungen im Sinne einer Inanspruchnahme-Interpretation: Geschäftsfelder der Bankgesellschaft nehmen als Kunde Bildungsprodukte der Bildungsakademie in Anspruch. Die Produkte sind das Ergebnis von Bildungsprozessen, die einen kostenstellenübergreifenden Bearbeitungsdurchfluss (Prozesskette) darstellen. Jeder Prozess ist einer Hauptkostenstelle verantwortlich zugeordnet. Er setzt sich aus Bildungsteilprozessen zusammen, die von der verantwortlichen, aber auch von anderen Hauptkostenstellen realisiert werden.

Die Hauptkostenstellen wiederum benötigen für die Bearbeitung der Bildungsteilprozesse die Unterstützung der Hilfskostenstellen. Diese Inanspruchnahme wird durch Umlagen auf der Grundlage indirekter Bezugsgrößen (z. B. Kostenartenbeträgen) beschrieben. Der jeweils auf Kostenstellen, Prozesse und Produkte verrechnete Stückkostensatz als Gegenleistung für die Inanspruchnahme enthält alle primären Kosten, insbesondere Raum-, Technik- und Personalkosten sowie Kosten der Durchführung von Bildungsmaßnahmen (z. B. Dozenten honorare und Fahrt-/Hotelkosten) sowie alle sekundären Kosten (z. B. Kosten für die Arbeitsgruppe Betriebswirtschaft).



Interne Kundenorientierung, externe Benchmarkorientierung

Zwingende Voraussetzung für die Ermittlung steuerungsrelevanter Stückkosten ist eine klar strukturierte Datenbasis, welche die Prämissen der internen Kundenorientierung sowie der externen Benchmarkorientierung erfüllt. Die interne Kundenorientierung ermöglicht die Ableitung der Qualifizierungsmaßnahmen aus den Zielen der Geschäftsfelder. Die Benchmarkorientierung ist die Voraussetzung für Make-or-Buy-Entscheidungen im Rahmen von Preisvergleichen mit externen Anbietern.

Im ersten Schritt wurden die Bildungsprodukte definiert. Diese sind mit den Geschäftsprozessen der Bildungsakademie identisch. Die Geschäftsprozesse können in Hauptprozesse aufgegliedert werden. Die Definition und Abgrenzung eines Bildungsproduktes ist dabei keinesfalls eine isolierte Aufgabe der Bildungsakademie, vielmehr leitet sich das Portfolio an Bildungsprodukten aus der Unternehmensstrategie der Bank ab. Zur Entscheidung über die Zusammensetzung des Portfolios zählt beispielsweise, ob Trainees ausgebildet werden sollen. Auch ist zu beachten, dass die Definition von

Bildungsprodukten (Geschäftsprozessen) und Hauptprozessen einerseits den Bedürfnissen der internen Kunden entsprechen, andererseits aber auch den Vergleich mit externen Benchmarks ermöglichen.

Als Beispiel eines Bildungsproduktes (Geschäftsprozesses) sei die »Ausbildung Bankkauffleute« angeführt. Sie setzt sich aus den Hauptprozessen »einstellen«, »betreuen«, »schulen«, »Prüfungen vorbereiten«, »Beratung wahrnehmen« sowie »Grundsatzfragen klären« zusammen.

Im zweiten Schritt wurden die den Hauptkostenstellen zugeordneten Bildungshauptprozesse in bestimmte Bildungsteilprozesse aufgeteilt. Um das Prozesskostenmodell übersichtlich zu halten, durften die Aktivitäten einer Hauptkostenstelle nicht mehr als 15 Teilprozesse umfassen, die mit den Bildungsteilprozessen identisch sein sollten. Es zeigte sich, dass diese Vorgabe ohne eine unzulässige Vereinfachung der Zusammenhänge realisierbar war. Zusätzlich wurden fünf standardisierte Administrativprozesse (beispielsweise »Führungstätigkeiten ausüben«) festgelegt, welche die (maximal 15) Bildungsteilprozesse jeder Hauptkostenstelle ergänzen. Auch die Festlegung der Teilprozesse orientierte sich an den

Grundsätzen der Kunden- und Benchmarkorientierung.

Der dritte Schritt umfasste die Festlegung der Stückkostensatz-Mengen-Beziehungen zwischen Hilfs- und Hauptkostenstellen, zwischen Hauptkostenstellen und Bildungsprozessen sowie zwischen vorangehenden und nachfolgenden Prozessen. Die Stückkostensatz-Mengen-Beziehungen zwischen Prozessvorgänger und -nachfolger führten zu einer mehrstufigen Kostenträgerrechnung, da auf jeden Bildungsprozess sowohl die Kosten der zugehörigen Hauptkostenstelle (Eigenanteil) als auch die Kosten des beanspruchten Prozessnachfolgers (Fremdanteil) als Gegenleistung für die Inanspruchnahme verrechnet werden. Einen Sonderfall stellen die administrativen Prozesse dar. Diese werden im Rahmen einer Prozessumlage auf Basis indirekter Bezugsgrößen (hier kommen als Basisgröße beispielsweise die Mitarbeiter in Betracht) auf die Bildungsprozesse innerhalb einer Hauptkostenstelle verrechnet.

Reduzierung der Komplexität

Im vierten und letzten Schritt wurden die Mengen-, Mitarbeiter- und Kostengerüste für jedes Bildungsprodukt, für jeden Bildungsprozess sowie für jede indirekte Bezugsgröße erfasst. Die Komplexität des entwickelten Prozesskostenmodells darf nicht unterschätzt werden. Dies zeigen die folgenden Strukturinformationen:

- 4.164 Eingabegrößen (Mengen-, Mitarbeiter-, Kostengerüste),
- 18.201 errechnete Größen (Stückkosten, Beschäftigung, Kostenwerte),
- 60 primäre sowie 483 sekundäre Kostenarten,

- 1.912 Stückkosten-Mengen-Beziehungen,
- 62 Hauptprozesse sowie 336 Teilprozesse.

Angesichts dieser Komplexität war der Einsatz eines leistungsfähigen Softwaresystems¹ der Prozesskostenrechnung unerlässlich. Es gelang, alle 336 Teilprozesse einer (kleinen) Zahl von 24 Produkten zuzuordnen, die aus Sicht der Geschäftsfelder der Bank zu elf klar strukturierten Leistungspaketen des Bildungsbereichs verdichtet wurden. Beispiele für Leistungspakete sind

- Durchführung der Berufsausbildung,
- Beratungsleistungen,
- Management von Programmseminaren,
- Web/Computer Based Training,
- Durchführung von Traineeprogrammen für Hochschulabsolventen,
- Potenzialermittlungsverfahren für Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte.

Integriertes Planungs- und Kontrollsystem

Das Bildungscontrolling ist kein isoliertes Controllinginstrument der Bildungsakademie, sondern basiert auf den im Konzern Bankgesellschaft eingesetzten operativen Planungs- und Kontrollprozessen und erweitert diese. Auf Grundlage der Maßnahmenplanung der Geschäftsfelder der Bankgesellschaft wird der quantitative und qualitative Qualifizierungsbedarf ermittelt. Er umfasst sowohl In-House-Qualifizierungsmaßnahmen als auch Leistungen externer Anbieter.

Im Rahmen der Planungsphase werden die für die geforderten Qualifizierungsprodukte notwendigen Haupt- und Teilprozesse festgelegt, die nachgefragten Mengen einge-

geben und die Mitarbeiter pro Teilprozess geplant. Diese quantitative Planung hat den Vorteil, dass sich die benötigte Kapazität an Mitarbeitern und daraus ableitend die Personal- und Sachkosten für jede Kostenstelle ermitteln lassen. Nach Eingabe der entsprechenden Planwerte in das integrierte Kostenmodell der Bildungsakademie errechnet dieses die Plan-Stückkosten der Bildungsprodukte und der einzelnen Bildungsprozesse, aus denen Preise abgeleitet werden, die zur Verrechnung der erbrachten Leistungen auf die Geschäftsfelder der Bank dienen.

Nach Ablauf eines Geschäftsjahres erfolgt die Durchrechnung des integrierten Kostenmodells mit den entsprechenden Istwerten. Damit besteht die Möglichkeit einer Abweichungsanalyse nach den Dimensionen Menge, Mitarbeiter, Kosten und Stückkosten. Diese Einbettung des Bildungscontrollings in den zentralen Planungs- und Kontrollprozess der Bank ist die notwendige Voraussetzung für ein ertrags- und nutzenorientiertes Bildungsmanagement.

Schlankes Berichtswesen, aussagekräftige Analyse

Grundlage für einen erfolgreichen Einsatz des Systems ist die Existenz eines einfachen und transparenten Berichtswesens. Für die Kostenrechnungsobjekte Kostenstelle und Geschäftsfeld sowie Prozess und Produkt verwendet die Bildungsakademie nur zwei Standardberichtstypen: Kostenarten- und Verrechnungstabaus. Mit ihnen werden die Datenbasis und die Ergebnisse des integrierten Kostenmodells erschöpfend und transparent dokumentiert.

Das Kostenartentableau ►(3) zeigt die Kostenbelastung, das Verrech-

nungstableau ►(4) die Kostenentlastung eines Kostenrechnungsobjektes.² Es enthält weiterhin eine prozentuale Kostenwertanalyse und bestimmte Kennzahlenwerte (Beschäftigung, Verrechnungssatz und Ergebnis einer Kostenstelle). Der Vorteil der Verwendung von lediglich zwei Berichtstypen liegt in der schnellen Erfass- und In-

terpretierbarkeit des integrierten Kostenmodells durch die zuständigen Kostenstellenleiter.

Zur Unterstützung des Bildungscontrollings werden außerdem verschiedene Analyseinstrumente (unter anderem eine Primärkostenanalyse, eine ABC-Analyse sowie ein Prozesskettendiagramm) angewandt. Ziel

der Primärkostenanalyse ist es, einen ausgewählten Stückkostensatz eines Bildungsproduktes, eines Bildungsprozesses oder einen bestimmten Verrechnungssatz einer Kostenstelle in seine Primärkostenbestandteile aufzuspalten ►(5). Die Kenntnis der kostentreibenden Primärkostenarten ermöglicht eine gezielte Optimierung

Kostenartenbereich					Analysebereich		
lfd. Nr.	Kostenarten	1 Stückkosten	2 Kostentreiber	3 = 1 * 2 Kosten in EUR	4 Direkte Kosten in %	5 Verrechn. Kosten in %	6 Kosten in %
Personalkosten							
1	Aufwendungen für Altersversorgung			140.000	16,08		13,97
2	Aufwendungen für Unterstützung			0	0,00		0,00
3	Laufende Zahlungen			420.000	48,23		41,90
4	Sonderzahlungen			10.000	1,15		1,00
5	Soziale Abgaben			110.000	12,63		10,97
A	Summe Personalkosten			680.000	78,08		67,84
Sachkosten							
6	AfA Geringwertige Wirtschaftsgüter			1.000	0,11		0,10
7	Beratungskosten			15.000	1,72		1,50
8	Bewirtung Kursteilnehmer			2.200	0,25		0,22
9	Dozenten honorare			60.000	6,89		5,99
10	EDV-Dienstleistungen			14.000	1,61		1,40
11	Externe Systeme			13.000	1,49		1,30
12	Fahr- und Hotelkosten Teilnehmer			2.500	0,29		0,25
13	Kosten des Rechenzentrums			25.000	2,87		2,49
14	Materialbeschaffung			6.000	0,69		0,60
15	Miete für EDV			12.000	1,38		1,20
16	Porti, Zustell-, Kuriergebühren			3.200	0,37		0,32
17	Rechts- und Prüfungskosten			8.000	0,92		0,80
18	Sonstige Gebühren / Kosten			4.000	0,46		0,40
19	Sonstige Kurskosten			12.000	1,38		1,20
20	Sonstige Sachkosten			2.000	0,23		0,20
21	Umlagen / Beiträge / Gebühren			4.800	0,55		0,48
22	Versicherungen			4.200	0,48		0,42
23	Zeitungen, Literatur			1.995	0,23		0,20
B	Summe Sachkosten			190.895	21,92		19,04
C	Summe direkte Kosten			870.895	100,00		86,88
24	Allgemeine Kostenstelle	0,04 keine	870.895 EUR	34.836		26,49	3,48
25	Betriebsrat	0,04 keine	870.895 EUR	34.836		26,49	3,48
26	Betriebswirtschaft	0,03 keine	870.895 EUR	26.127		19,87	2,61
27	Geschäftsführung	0,03 keine	870.895 EUR	26.127		19,87	2,61
28	Mediencenter	0,00 keine	870.895 EUR	871		0,66	0,09
29	Organisation und Service	0,01 keine	870.895 EUR	8.709		6,62	0,87
D	Summe verrechnete Kosten			131.505		100,00	13,12
E	Gesamtkosten			1.002.400			100,00
Kennzahlenbereich							
Beschäftigung: 7,16 Mak		Verrechnungssatz: 140.000 EUR/Mak			KSt-Ergebnis: 0,00 EUR		

Mak = Mitarbeiterkapazitäten, KSt = Kostenstelle

des Einsatzes von Personal- und Sachressourcen.

Die ABC-Analyse beantwortet die Frage, welche Bildungsprodukte, so

genannte A-Produkte, überproportional zur Höhe der gesamten Kosten beitragen. Als Ergänzung zur ABC-Analyse zeigt das Prozesskettendiagramm

in visualisierter Form den kostenstellenübergreifenden Bearbeitungsdurchfluss im Rahmen einer mehrstufigen Kostenträgerrechnung

4. Verrechnungstableau einer Hauptkostenstelle

Verrechnungsbereich							Analysebereich	
Ifd. Nr.	Zu belastender Kostenträger	1 Kostentreiber	2 Bearbeitungs-faktor	3 = 1 * 2 Teilbe-schäfti-gung	4 Stückkosten	5 = 1 * 4 Kosten in EUR	6 Teilbe-schäftigung in %	7 Kosten in %
1	Führungstätigkeiten wahrnehmen	6,65 Mak	0,00690 keine	0,05 Mak	966,00 EUR/Mak	6.424	0,64	0,64
2	Projektarbeit durchführen	6,65 Mak	0,06940 keine	0,46 Mak	9.716,00 EUR/Mak	64.611	6,45	6,45
3	Bedarfsanalysen durchführen	16,00 Analysen	0,01079 Mak/Analysen	0,17 Mak	1.510,29 EUR/Analysen	24.165	2,41	2,41
4	Trainees/Praktikanten akquirieren/entwickeln	46,50 AT	0,01054 Mak/AT	0,49 Mak	1.475,27 EUR/AT	68.600	6,84	6,84
5	Bewerbungsunterlagen auswerten	36,80 Bewerbung	0,01060 Mak/Bewerbung	0,39 Mak	1.483,70 EUR/Bewerbung	54.600	5,45	5,45
6	Auswahlverfahren organisieren	17,30 AT	0,01040 Mak/AT	0,18 Mak	1.456,65 EUR/AT	25.200	2,51	2,51
7	Auswahlverfahren durchführen	37,00 AT	0,01054 Mak/AT	0,39 Mak	1.475,68 EUR/AT	54.600	5,45	5,45
8	Vertrags-/Versetzungsmodalitäten regeln	60,00 AT	0,01050 Mak/AT	0,63 Mak	1.470,00 EUR/AT	88.200	8,80	8,00
9	Einführungsveranstaltung durchführen	3,60 Veranstaltung	0,01111 Mak/Veranstaltung	0,04 Mak	1.555,56 EUR/Veranstaltung	5.600	0,56	0,56
10	Einsatz planen	18,00 Teilnehmer	0,01056 Mak/Teilnehmer	0,19 Mak	1.477,78 EUR/Teilnehmer	26.600	2,65	2,65
11	Entwicklungsgespräche führen	65,60 Gespräche	0,01052 Mak/Gespräch	0,69 Mak	1.472,56 EUR/Gespräche	96.600	9,64	9,64
12	Personalsachverhalte bearbeiten	51,70 Teilnehmer	0,01044 Mak/Teilnehmer	0,54 Mak	1.462,28 EUR/Teilnehmer	75.600	7,54	7,54
13	Bildungsmaßnahmen planen/organisieren	26,30 Maßnahmen	0,01065 Mak/Maßnahmen	0,28 Mak	1.490,49 EUR/Maßnahmen	39.200	3,91	3,91
14	Bildungsmaßnahmen durchführen	6,00 Maßnahmen	0,01000 Mak/Maßnahmen	0,06 Mak	1.400,00 EUR/Maßnahmen	8.400	0,84	0,84
15	Praxisobjekte durchführen	1,50 Projekte	0,01333 Mak/Projekte	0,02 Mak	1.866,67 EUR/Projekte	2.800	0,28	0,28
16	Kontakte zu Hochschulen/ Institutionen halten	4,00 AT	0,01000 Mak/AT	0,04 Mak	1.400,00 EUR/AT	5.600	0,56	0,56
17	Projektarbeit durchführen	115,65 AT	0,01051 Mak/AT	1,22 Mak	1.470,82 EUR/AT	170.100	16,97	16,97
18	Konzeptionen erstellen	115,65 AT	0,01051 Mak/AT	1,22 Mak	1.470,82 EUR/AT	170.100	16,97	16,97
19	Erfahrungen im Konzern austauschen	10,00 AT	0,01100 Mak/AT	0,11 Mak	1.540,00 EUR/AT	15.400	1,54	1,54
Summe				7,16 Mak		1.002.400	100,00	100,00

Kennzahlenbereich

Beschäftigung: 7,16 Mak

Verrechnungssatz: 140.000 EUR/Mak

KSt-Ergebnis: 0,00 EUR

AT = Arbeitstag, Mak = Mitarbeiterkapazitäten, KSt = Kostenstelle

►(6). Das Prozesskettendiagramm ermöglicht einerseits die Identifikation von kostentreibenden Prozessen und zeigt andererseits die Prozessstruktur als Anknüpfungspunkt für Prozessoptimierungen.

Benchmarking bei Make-or-Buy-Entscheidungen

Die Ermittlung der Qualifizierungskosten ermöglicht nicht nur eine verursachungsgerechte Kostenverrechnung, sondern auch eine an Marktpreisen orientierte Ex-ante-Produktkalkulation zur Beantwortung der Frage, ob sich das gewünschte Bildungsprodukt für die internen Kunden überhaupt rechnet. Nicht verkannt werden darf jedoch der psychologische Widerstand gegen transparente Verrechnungspreise für Bildungsprodukte. Denn von Schulen und Universitäten bis hin zur betrieblichen Qualifizierung gilt in Deutschland bislang Bildung als ein »kostenloses« Gut. Diese Erwartungshaltung auf »kostenfreie« Leistungen findet sich auch bei einigen internen Abnehmern der Bildungsakademie.³

Marktpreise und ex-ante ermittelte Kosten stellen außerdem eine geeignete Grundlage für fundierte Make-or-Buy-Entscheidungen zwischen Inhouse-Lösungen und Lösungen mit externen Anbietern dar.

Allerdings ist der Bildungsmarkt in Deutschland durch Subventionierungen in Teilbereichen⁴ so stark verzerrt, dass die Ermittlung von Marktpreisen nicht einfach ist. Diese Verzerrung bietet aber auch Chancen, da einzelne Bildungsprodukte zumindest zeitweise günstig am Markt eingekauft werden können.

Die Kenntnis der Kosten einzelner Qualifizierungsmaßnahmen beantwortet nicht die Frage nach deren Nutzen für das Unternehmen. Zur Beantwortung dieser Frage ist die Effektivität der durchgeführten Maßnahmen zu messen.

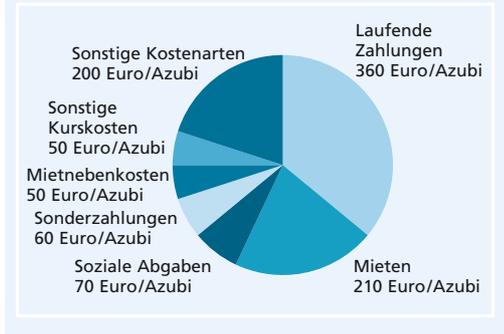
Effektivität von Bildungsmaßnahmen

Die in der Bildungsakademie eingesetzten Verfahren folgen dem Ansatz von Kirkpatrick.⁵

Durch Messung in vier aufeinander aufbauenden Stufen lassen sich Rückschlüsse über Ursachen mangelnder Effektivität ziehen, die somit Ansatzpunkte für Verbesserungen bieten ►(7). In der ersten Stufe werden die Teilnehmerreaktionen auf eine Weiterbildungsmaßnahme systematisch ermittelt, in der zweiten Stufe der Lernerfolg bei den Teilnehmern gemessen. In der dritten Stufe wird ermittelt, wie viel vom Gelernten tatsächlich in der täglichen Arbeit um-

5. Primärkostenanalyse

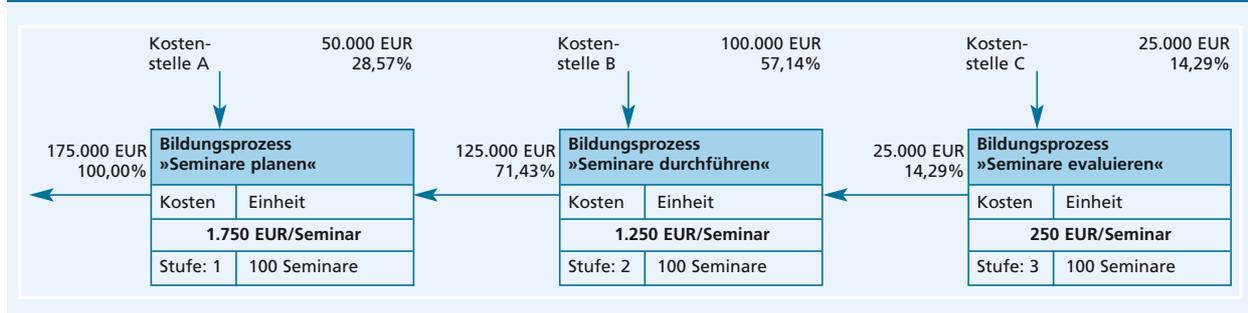
Hauptprozess »Bankkaufleute schulen«
Stückkosten 1.000 Euro/Auszubildender



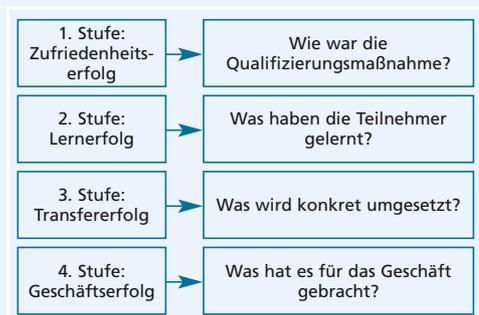
gesetzt wird, während in der vierten Stufe die Messung des ökonomischen Nutzens, also des Beitrags der Weiterbildungsmaßnahme zum Unternehmenserfolg, versucht wird.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass in der Praxis die Messung der Effektivität nicht unproblematisch ist. Einerseits gibt es keine eindeutig kausale Beziehung zwischen den Qualifizierungsmaßnahmen und dem Erfolg eines Unternehmens, andererseits ist im gesamten Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen trotz hervorragend entwickelter mathematisch-statistischer Methoden eine eindeutige Interpretation der Messergebnisse nicht möglich. Dennoch wird bei der Bildungsakademie der Versuch unternommen, bestimmte Erfolgsgrößen der Bankgesellschaft,

6. Prozesskettendiagramm



7. Vierstufiges Modell zur Erfolgsmessung nach Kirkpatrick



beispielsweise Verkaufszahlen, in Relation zu einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen zu setzen.

Fazit

Der Einsatz der Steuerungsinstrumente Bildungscontrolling und Benchmarking ist im Qualifizierungs- und Bildungsbereich möglich. Eine Einbettung in die Planungs- und Steuerungsprozesse des Gesamtunternehmens wird dadurch ebenso ermöglicht wie eine Kontrolle der Effizienz von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Voraussetzung für ein aussagekräftiges Bildungscontrolling und Benchmarking ist das Vorliegen eines integrierten Prozesskostenmodells. Dieses liefert Informationen über den Stückkostensatz eines jeden einzelnen Kostenträgers (= Produkte/Leistungen im Bildungsbereich). Diese auf Vollkosten basierenden Stückkosten können einerseits als Verrechnungspreise im Rahmen der innerbetrieblichen, verursachungsgerechten Kosten- und Leistungsverrechnung eingesetzt werden, andererseits bieten sie eine direkte Vergleichsmöglichkeit mit Marktangeboten (Benchmarking), so dass Make-or-Buy-Entscheidungen ermöglicht werden.

Weiterhin ermöglicht die integrierte Prozesskostenrechnung eine fundierte Analyse der einzelnen Bildungs- und Qualifizierungsprozesse im Hinblick auf Kostentreiber und bietet somit die Grundlage für eine laufende Optimierung der Prozesse im Hinblick auf ihre Kosten und den Einsatz von Mitarbeitern. In der Phase der Modellerstellung für die Prozesskostenrechnung war bei allen Beteiligten, insbesondere auch bei den Kostenstellenverantwortlichen, ein gesteigertes Bewusstsein für Kosten- und Kostenstrukturfragen zu beobachten. Dies führte dazu, dass die betrachteten Prozesse teilweise sofort verbessert wurden, was bereits spürbare Kosteneinsparungen erbrachte. Da die Kostenorientierung bei Bildungsverantwortlichen nicht traditionell im Vordergrund steht, kann dieser Nebeneffekt nicht hoch genug geschätzt werden.

Die im Rahmen der beschriebenen Realisierung einer integrierten Prozesskostenrechnung im Bildungsbereich gewonnenen Erkenntnisse sind nicht nur typisch für die Finanzbranche. Sie können vielmehr generell zur Planung und Kontrolle betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen eingesetzt werden. Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion über eine effiziente Führung der Schulen, Hochschulen und Universitäten in Deutschland ist festzuhalten, dass grundsätzlich auch eine Anwendung in anderen Bildungsbereichen möglich ist. Ob die Erkenntnisse über die Kosten von Qualifizierungsprodukten angesichts der meist erst mittel- und langfristigen Nutzungsentfaltung auch zu einer kurzfristigen, verursachungsgerechten Belastung führen (sollten), ist eine zweite Frage. Auch die Frage der Akzeptanz von verursachungsgerechten Kostenbelastungen im Bildungsbereich

ist durch den Nachweis der Möglichkeit ihrer systematisch sauberen Ermittlung natürlich nicht gelöst.

Berichte über die Anwendung einer Planung und Kontrolle von Bildungsmaßnahmen unter Verwendung einer Prozesskostenrechnung lassen sich in der Literatur nicht finden. Es dürfte daher wenige Versuche geben. Das für die Bildungsakademie der Bankgesellschaft entwickelte Steuerungssystem einer Prozesskostenrechnung zeigt, dass solche Ansätze möglich und fruchtbar sind. Dies gilt nicht nur für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Auch die Ausbildung an Schulen, Hochschulen und Universitäten kann durch solche Verfahren durchsichtiger und überschaubarer gemacht werden.

- 1 Für die Durchführung der prozessorientierten Kostenträgerrechnung wurde die Kostenrechnungssoftware INZPLA der MbO Controlling-Systeme GmbH, Berlin eingesetzt.
- 2 Sämtliche in den Abbildungen 3 bis 6 dargestellten Zahlen sind fiktiv.
- 3 Siehe Hasewinkel, Volker: Ertrags- und nutzenorientiertes Bildungsmanagement, in: Neue Perspektiven, Zeitschrift für berufliche Bildung und Weiterbildung, Nr. 1, 5. Jahrgang, Frühjahr/Sommer 2000, S. 15 ff.
- 4 Die Bundesanstalt für Arbeit gibt jährlich rund 40 Mrd. DM für Kurse freier Träger aus.
- 5 Siehe Kirkpatrick, Donald: Evaluating training programs: The four levels – San Francisco, Berrett Koehler Publishers, 1998 (2nd edition).

Autoren:
 Dr. Volker Hasewinkel, der bislang die Bildungsakademie leitete, wird ab Januar 2002 die kaufmännische Leitung des Telekom Training Centers übernehmen. Holger Lemcke ist Referent des Konzernstabs Controlling der Bankgesellschaft Berlin sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling der TU Berlin. Prof. Dr. Eckart Zwicker ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der TU Berlin sowie geschäftsführender Gesellschafter der MbO Controlling-Systeme GmbH.