



Szenen einer Ausbildung bei Gerling.



Der Kosten-Nutzen-Beleg

Ob und in welchem Ausmaß sich Ausbildung für ein Unternehmen lohnt, kann am besten die Ausbildungsabteilung darlegen – wenn sie, wie bei Gerling, die Kosten und Nutzen der Ausbildung bedarfs- und verursachergerecht belegen kann.

Die Ausbildungsbereitschaft deutscher Unternehmen steht auf dem Prüfstand. Ob mit oder ohne Ausbildungsplatzabgabe, es gilt den Fachkräftebedarf der Zukunft zu sichern, und das nicht nur aus politischem, sondern auch, oder vor allem, aus ureigenem Interesse der Wirtschaft selbst. Hat ein Unternehmen die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Berufsausbildung erkannt, wird ein am Bedarf orientiertes Angebot von Ausbildungsplätzen zur notwendigen Konsequenz. Für Gerling, als traditionellen Ausbildungsbetrieb in der Versicherungswirtschaft, mit etwa 300 Auszubildenden in sieben Berufsbildern, an bundesweit elf Hauptausbildungsstandorten, steht fest: Ausbildung rechnet sich - und das auch betriebswirtschaftlich. Mit dem vor vier Jahren eingeführten Ausbildungscontrolling ist es möglich, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Berufsausbildung transparent zu machen und zu dokumentieren.

((ZÜ)) Ausbildungscontrolling als Steuerungs- und Qualitätssicherungsinstrument

Die Implementierung eines Ausbildungscontrollings als Steuerungs- und Qualitätssicherungsinstrumentes machte es notwendig, im Vorfeld die Ausbildungsrahmenbedingungen im Unternehmen klar zu definieren und trans-

parent zu machen. Im Rahmen dieses Prozesses hat die Ausbildungsabteilung bei Gerling ihr Selbstverständnis, die Organisation und Zuständigkeiten der dort tätigen Mitarbeiter und Ihren Auftrag als Ausbilder diskutiert und in Abstimmung mit der Geschäftsleitung wie folgt festgelegt:

- Zentrale Verantwortung für Budgetierung und Qualitätssicherung der Ausbildung.
- Fokussierung auf einen bedarfsgerechte Ausbildung im Dialog mit den internen Kunden.
- Entwicklung von Ausbildungsprodukten, orientiert an den unternehmensinternen Bedürfnissen.
- Kalkulation von Preisen je Ausbildungsprodukt.
- Verursachungsgerechte Kostenverrechnung der Produktkosten auf die bestellenden Fachbereiche.

Das wertschöpfende Produkt

Die Grundlage des Ausbildungscontrollings bilden die als Ausbildungsprodukte bezeichneten Qualifizierungsgänge. Diese werden bedarfsorientiert, aus den Möglichkeiten der einzelnen Berufsbilder heraus entwickelt. Die wichtigste Anforderung an unsere Ausbil-

dungsprodukte ist, dass sie von den internen Kunden als Problemlöser empfunden und akzeptiert werden.

Im Rahmen des rechtlich und pädagogisch Zulässigen werden die Berufsbilder für eine spätere Übernahme des Auszubildenden, inhaltlich aufbereitet und modifiziert. Solche Aufbereitungen und Modifikationen sind Nutzen stiftende Produktergänzungen, die zur Qualitätsbildung der Gerling Ausbildungsprodukte beitragen.

So sucht etwa der Bereichsleiter »Feuer« grundsätzlich keinen Versicherungskaufmann IHK (abschlussbezogen), sondern hat eher das Problem, dass er in einigen Jahren einen Rückversicherungsfachmann benötigen wird. Im Rahmen der Produktentwicklung wird versucht, gemeinsam mit dem internen Kunden - hier dem Bereichsleiter »Feuer« - frühzeitig eine Produktgestaltung einzuleiten. Die Ausbildungsprodukte müssen in ihrem Wertschöpfungsbeitrag während und nach der Ausbildung, sowie in ihren Kosten transparent gemacht werden. Eine verursachergerechte Kostenverrechnung ist dabei selbstverständlich, denn nur dann werden die Ausbildungsprodukte akzeptiert und ihre Kostenverteilung von den internen Kunden als gerecht empfunden.

Kompakt

- Die wichtigste Anforderung der als Ausbildungsprodukte bezeichneten Qualifizierungsgänge bei Gerling ist, dass sowohl ihr Wertschöpfungsbeitrag als auch ihre Kosten transparent sind.
- In einem jährlichen herausgegebenen Geschäftsbericht Ausbildung wird mit pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Qualitätsindikatoren die Leistungen der Ausbildungsabteilung dokumentiert.
- Übernahmequote und Verweildauer der ehemaligen Auszubildenden bei Gerling geben einen Hinweis auf den Return-on-Investment im Ausbildungsbereich.

Argumente für Ausbildung

den. Die Produktentwickler der Ausbildungsabteilung sollen daher in alle wichtigen Veränderungsprozesse bei Gerling eingebunden werden und diese daraufhin überprüfen, ob und wie Ausbildungsprodukte dabei wertschöpfend unterstützen können.

Wer bestellt, bezahlt

Im Rahmen unserer jährlichen Ausbildungsplanung wird, gemeinsam mit den internen Kunden und den zuständigen Personalbereichen, ab Mai jeden Jahres mit jedem internen Kunden die benötigte Anzahl neu einzustellender Auszubildender für das Folgejahr festgelegt. Die Ausbildungsbedarfe sollten dabei auf der Grundlage einer mittelfristigen Personalplanung ermittelt werden.

Diskutiert werden bei diesen Gesprächen:

- der Modifikationsbedarf bei den vorhandenen Ausbildungsprodukten oder der Bedarf an Produktneuentwicklungen
- die benötigten Rahmenbedingungen (wie Ausstattung der Azubiplätze oder Anzahl Ausbilder der Fachbereiche)
- die Produktpreise und deren Verrechnungsmodalitäten.

Früher wurde die Anzahl der neu einzustellenen Auszubildenden einfach durch die Entscheidung der Geschäftsleitung vorgegeben und auf die Fachbereiche verteilt. Heute führt die vorgenommene frühe Einbindung der internen Kunden in die Ausbildungsplanungs- und Entscheidungsprozesse zu einer wesentlich höheren Akzeptanz der Abteilung Berufsausbildung und ihrer Produkte im Unternehmen.

In einer dezentralen Unternehmensorganisation, so auch bei Gerling, ist die wichtigste Voraussetzung für die Steuerung und Qualitätssicherung der Ausbildungsleistung und den damit verbundenen Kosten, dass diese Vor-

Kostenverteilung

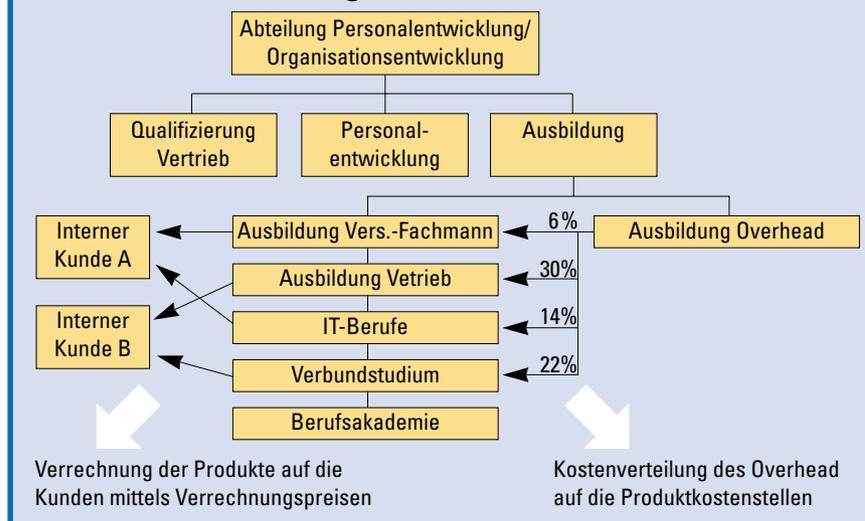


Abbildung 1: Die Kosten der Ausbildungsabteilung (Overheadkosten) werden entsprechend der »Inanspruchnahme Mitarbeiteräquivalente Ausbildung« auf die Produktkostenstellen verteilt. Betreuungs- und entwicklungsintensive Produkte werden somit stärker belastet als Standardprodukte.

Kostenverteilung pro Auszubildenden bei Gerling

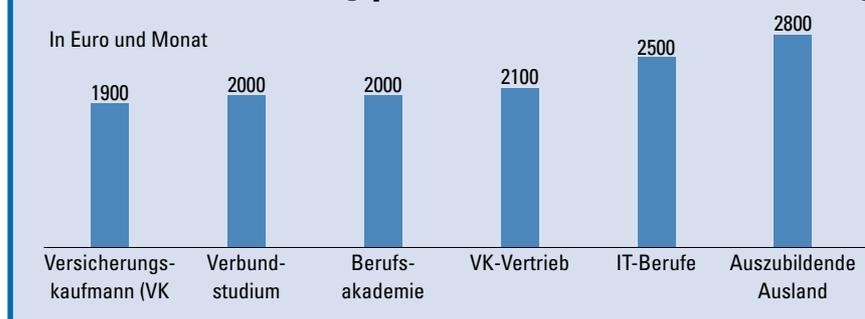


Abbildung 2: Eine derart gestaltete Kostenplanung und Kostenverrechnung ermöglicht eine verursachungsgerechte Bewertung der »Leistungsanspruchnahme Ausbildung« durch die einzelnen Fachbereiche (interne Kunden).

gänge zentral verantwortet werden. So müssen etwa Produktpreise auf Vollkostenbasis pro Ausbildungsprodukt ermittelt werden und im Rahmen von Planbudgets über Kostenrechnungssysteme (wie SAP) die internen Kunden getreu dem Motto, »wer die Musik bestellt, zahlt sie auch« belastet werden.

Für die Ausbildungsprodukte wurden separa-

te Produktkostenstellen eingerichtet. Wenn dabei etwa die Overheadkosten der Ausbildungsabteilung getrennt ausgewiesen werden verstärkt dies grundsätzlich die Übersichtlichkeit der Ausbildungskosten und spezifiziert diese je Ausbildungsprodukt vergleiche Abbildung 1 und 2).

Pädagogische und betriebswirtschaftliche Qualitätsindikatoren

Die Auswertung und Steuerung der Ausbildungsleistungen erfolgt bei Gerling durch einen permanenten Abgleich mit pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Qualitätsindikatoren. Diese finden sich auch in einem einmal jährlich für die internen Kunden, Betriebsräte und die Geschäftsleitung publizierten »Geschäftsbericht Ausbildung«. Pädagogische Qualitätsindikatoren sind beispielsweise:

Selbstauftrag der Gerling Ausbildungsabteilung

- Durch eine überdurchschnittliche gute Berufsausbildung, auf der Grundlage unserer Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie, wollen wir jungen Menschen einen interessanten und erfolgreichen Berufseinstieg ermöglichen und viele Auszubildende nach der Ausbildung für unser Unternehmen gewinnen.
- Die Abteilung Ausbildung ist dabei verantwortlich für die Qualitätssicherung und die bedarfsorientierte Weiterentwicklung der einzelnen Ausbildungsgänge sowie deren Kostenoptimierung bei verursachungsgerechter Kostenverrechnung.
- Der Wertschöpfungsanteil der Ausbildung am Unternehmenserfolg ist sichtbar zu machen und konsequent weiter auszubauen.

- Prüfungsergebnisse in der Abschlussprüfung

- Zeugnisnoten in der Berufsschule

- Beurteilungen aus den Fachbereichen und im innerbetrieblichen Unterricht

Pädagogischen Indikatoren werden in den meisten Ausbildungsunternehmen schon seit Jahren für eine qualitative Bewertung der Ausbildungsleistung herangezogen. Für betriebswirtschaftliche Indikatoren gilt dies in weit geringerem Maß. Erst der in den letzten Jahren stärker werdende Kostendruck in den Unternehmen hat diese Sichtweise der Ausbildungsqualität verstärkt. Ausbildung wird immer stärker als betriebliche Investition verstanden, deren Finanzierung am Return-on-Invest und weniger an der gesellschaftspolitischen Verpflichtung gemessen wird. Betriebswirtschaftliche Qualitätsindikatoren sind etwa:

- Übernahmequote
- Verweildauer
- Studienabgängerquote/Quote »sonstige Abgänge«
- Benchmarks

Mit der Übernahmequote und der Verweildauer versuchen wir bei Gerling einen Aspekt des Return-on-Invest darzustellen. Dies geschieht auf der Grundlage einer über alle Gerling-Gesellschaften angelegten Soll-Ist-Analyse zwischen Ausbildungsabsolventen eines Jahres, den Übernahmen der einzelnen Gesellschaften, den Studienabgängern (Auszubildende, die nach der Ausbildung das Unternehmen verlassen um zu studieren) sowie den »sonstigen Abgängen«.

So hat das Anwachsen der Studienabgängerquote Mitte der 90er-Jahre dazu geführt, dass wir bei Gerling verstärkt Studenten für die Berufsakademie eingestellt haben und gemeinsam mit der Fachhochschule Köln das Verbundstudium »Kölner Modell« (Ausbildung als Versicherungskaufman/Studium Diplomkaufmann FH) initiierten. Dies führte schon in 2002 zu einem Rückgang der Studienabgängerquote, da Bewerber mit Ausbildungs- und Studienwunsch, bei Eignung, beides im Rahmen ihrer Ausbildung bei Gerling verwirklichen können (vergleiche Abbildung 3).

- Die Verweildauer der nach der Ausbildung in den Außendienst übernommenen Auszu-

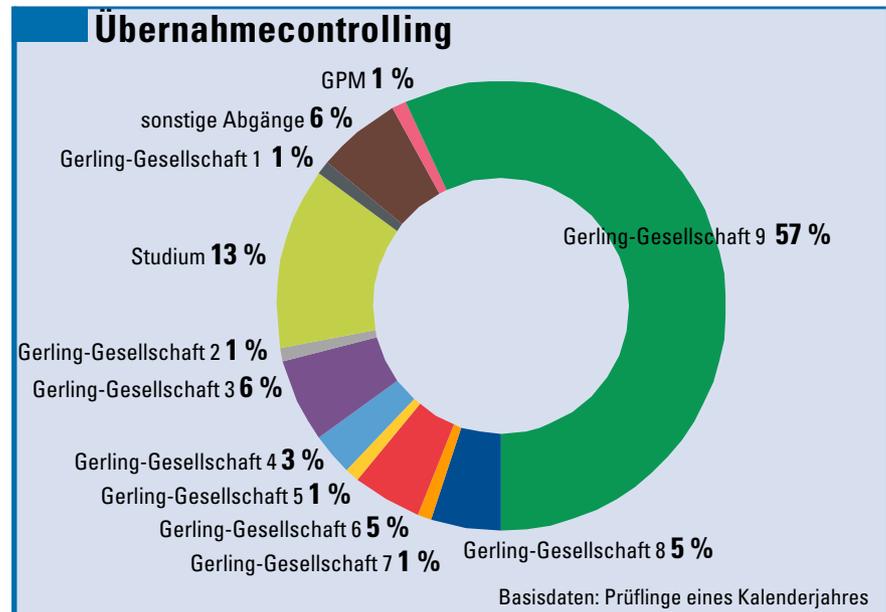


Abbildung 3: Die Anzahl übernommener Auszubildender je Gerling-Gesellschaft sind ein Qualitätsindikator für die Gerling Ausbildungsprodukte.

Kostenverteilung pro Auszubildenden bei Gerling

Ausbildungsvergütung:	48 %
Aus- und Weiterbildung:	19 %
Personalbeschaffung:	2 %
Personalkosten	69 %
Sachkosten	3 %
<small>(wie Bücher, Abschlussfahrten)</small>	
Zentralkosten	28 %
<small>Kosten des Overhead (Ausbildungsabteilung) und die Kosten für ISDN-Anschlüsse oder Internet usw.</small>	
Gesamtkosten	100 %

Abbildung 4: Die Aufteilung der Ausbildungskosten in Personal-, Sach- und Zentralkosten sorgt für Transparenz in der Kostenstruktur und relativiert die Aussage »die Ausbildungsabteilung kostet das meiste Geld«.

bildenden im Verhältnis zur Verweildauer der extern eingestellten Außendienstmitarbeiter ist ein weiterer Indikator für die Rentabilität der Ausbildungsprodukte. Eine höhere Verweildauer ehemaliger Auszubildenden belegt einen erheblichen Kostenvorteil des Ausbildungsproduktes gegenüber der externen Einstellung.

- Mit Benchmarks versuchen wir die Gerling-Ausbildungsleistungen und die dafür anfallenden Kosten mit den Daten anderer Unternehmen zu vergleichen. Größtes Problem ist die Berechnungsgrundlage und damit die Vergleichbarkeit solcher Unternehmensdaten aber natürlich auch deren Verfügbarkeit überhaupt. Stehen aber vergleichbare Daten zur

Verfügung, bieten sie eine gute Marktorientierung und damit eine hervorragende Steuerungsmöglichkeit für die Ausbildungsleistung im Unternehmen. Mögliche betriebswirtschaftliche Benchmarks für Ausbildung sind:

- Ausbildungsquote
- Betreuungsquote (Anzahl Azubis/Ausbildender)
- Gesamtkosten pro Azubi
- Kosten Ausbildungsabteilung/Gesamtkosten Ausbildung (vergleiche Abbildung 4)

Die Publizierung der über das Ausbildungscontrolling gewonnenen Daten im Unternehmen bildet bei Gerling eine wichtigste Grundlage für die Akzeptanz und betriebswirtschaftliche Bewertung der Ausbildungsleistungen. Ist der Wertschöpfungsbeitrag der Investition Ausbildung im Unternehmen bekannt, werden - sicher auch in anderen Unternehmen und ohne ordnungspolitischen Druck - verstärkt Ausbildungsplätze angeboten und Auszubildende nach ihrer Ausbildung übernommen. Es ist ein Ziel der Ausbildungsabteilung bei Gerling die Ausbildungsleistungen noch stärker in ihren wirtschaftlich positiven Wirkungen für das Unternehmen sichtbar zu machen.



Autor

Heinz-Günter Bonnie