

Ausbilden rechnet sich

Für Unternehmen, die nicht nur aus gesellschaftspolitischer Verantwortung ausbilden wollen, sondern auch aus Gründen der Wertschöpfung, beweist der Gerling-Konzern: Ausbilden lohnt sich auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sinkt die Bereitschaft der Unternehmen, lediglich aus gesellschaftspolitischer Verantwortung heraus auszubilden. Bedarfsorientierung und Wertschöpfungsbeitrag sind bei der Bewertung des Nutzens der Berufsausbildung in Deutschland immer stärker in den Vordergrund tretende Entscheidungsindikatoren.

Laut neuester Umfrage der DGFP vom März 2004 bilden circa 50 Prozent der befragten Unternehmen bedarfsorientiert aus. Dies soll auch bei der Mehrheit der befragten Unternehmen in den nächsten fünf Jahren so bleiben.

Neben den bekannten Softskills, die für eine berufliche Ausbildung sprechen, führen fast die Hälfte der befragten Unternehmen als Pro-Argument die Wertschöpfung der Auszubildenden schon im Ausbildungsprozess an. Somit ist klar: Ordnungspolitische Vorgaben, wie etwa die Ausbildungsplatzabgabe, spielen keine Rolle. Vielmehr sind die Erkenntnis und Einsicht in die strategische und wertschöpfende Bedeutung der beruflichen Ausbildung zur Absicherung des zukünftig benötigten Fachkräftepotenzials die entscheidenden Einflussgrößen, um im Unternehmen auszubilden.

Ziele und Aufgaben

Es stellt sich somit die Frage: Rechnet sich Ausbildung betriebswirtschaftlich? Der Gerling Konzern als traditioneller Ausbildungsbetrieb in der Versicherungswirtschaft hat diese Frage für sich positiv beantwortet. Mit Hilfe des vor einigen Jah-

ren eingeführten Ausbildungscontrollings war es möglich, diesen betriebswirtschaftlichen Nutzen an immer mehr Stellen im Unternehmen nachzuweisen. Voraussetzung dafür war, dass Ziele und Aufgaben der Ausbildungsabteilung und deren Mitarbeiter klar definiert und für jeden nachvollziehbar dargestellt werden.

Die wichtigsten Vereinbarungen sind:

- Fokussierung auf eine bedarfsgerechte Ausbildung im Dialog mit den internen Kunden,
- Ausbildungsproduktentwicklung (Ausbildungsprodukt gleich Berufsbild oder Ausbildungsgang), orientiert an den unternehmensinternen Bedürfnissen,
- Kalkulation von Produktpreisen je Ausbildungsprodukt,
- verursachungsgerechte Kostenverrechnung der Produktkosten auf die bestellenden Fachbereiche
- Zentrale Verantwortung für Budgetierung und Qualitätssicherung der Ausbildung.

Pädagogik und Betriebswirtschaft

Steuerung und Erfolgsmessung der Berufsausbildung erfolgt bei Gerling über pädagogische und betriebswirtschaftliche Qualitätsindikatoren. Pädagogische Qualitätsindikatoren sind beispielsweise Prüfungsergebnisse in der Abschlussprüfung, Zeugnisnoten in der Berufsschule, Beurteilungen aus den Fachbereichen und im innerbetrieblichen Unterricht. Betriebswirtschaftliche Qualitätsindikatoren sind unter anderem die Übernah-

mequote, die Verweildauer, die Studienabgängerquote sowie Benchmarks.

Pädagogische Indikatoren werden in den meisten Ausbildungsunternehmen schon seit Jahren für eine qualitative Bewertung der Ausbildungsleistung herangezogen. Für die betriebswirtschaftlichen Indikatoren gilt dies nur in sehr geringem Maße. Erst der in den letzten Jahren stärker werdende Kostendruck in den Unternehmen hat diese Sichtweise der Ausbildungsqualität verstärkt. Ausbildung wird somit immer stärker als betriebliche Investition verstanden, deren Finanzierung gemessen wird am return on invest und nicht mehr nur an der gesellschaftspolitischen Verpflichtung.

Bedarfsorientierte Ausbildung

Früher bestimmte die Geschäftsleitung die Anzahl der neu einzustellenden Auszubildenden und verteilte sie auf die Fachbereiche. Diese Vorgehensweise führte nicht unbedingt zu einer Akzeptanzsteigerung für die Berufsausbildung und deren Produkte – im Hause. Nicht der Bedarf war die Triebfeder der Investitionsentscheidung, sondern eine geschäftspolitische Vorgabe, unabhängig von individuellen Nutzeinschätzungen des Fachbereiches, also der internen Kunden.

Heute wird im Rahmen der jährlichen Ausbildungsplanung bei Gerling, gemeinsam mit den internen Kunden und den zuständigen Personalbereichen, ab Mai jeden Jahres die benötigte Anzahl neu einzustellender Auszubildender für das Folgejahr festgelegt. Grundlage für die Bedarfsermittlung bildet die mittelfristige Personalbedarfsplanung.

Neben der konkret benötigten Anzahl Azubis werden zudem folgende Punkte im Planungsgespräch abgestimmt:

- der Modifikationsbedarf bei den vorhandenen Ausbildungsprodukten beziehungsweise den Bedarf von Neuentwicklungen
- die benötigten Rahmenbedingungen (Ausstattung der Azubiplätze, Anzahl Ausbilder der Fachbereiche und ähnliches)
- die Produktpreise und deren Verrechnungsmodalitäten

Die frühe Einbindung der internen Kunden in das Planungsverfahren und die Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise in diesem Prozess haben zu einer erheblichen Akzeptanzsteigerung der Ausbildung beigetragen.

Abschlüsse modifizieren

Schon durch die Bezeichnung Ausbildungsprodukte statt Berufsbild oder Ausbildungsgang wird deutlich, dass der wertschöpfende Nutzen bei der Betrachtung der Ausbildungsleistung im Vordergrund steht. Nicht der formale IHK-Abschluss ist das nutzenstiftende Element in der Berufsausbildung bei Gerling, sondern die im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten am Berufsbild vorgenommenen Modifikationen.

So ist beispielsweise für die Leitung der Buchhaltung nicht wichtig, wieviel junge Leute den Abschluss Bürokaufmann/-frau erhalten. Die Führungskräfte sind vielmehr an der Lösung ihres Problems, nämlich in etwa drei Jahren einen neuen Nachwuchsbuchhalter einzustellen, interessiert. Ein wesentlicher Nutzenbeitrag der Ausbildungsabteilung besteht also darin, mit ihren Ausbildungsprodukten zur Problemlösung der internen Kunden beizutragen.

Nur wenn es dem Ausbildungsbereich gelingt, wirklich problemlösende Produkte anzubieten und somit Berufsbilder flexibel entsprechend den Unternehmensanforderungen zu modifizieren, entsteht

ein wirklicher Wettbewerbsvorteil gegenüber der externen Einstellung von Mitarbeitern.

Kosten und ihre Ursache

Voraussetzung für eine verursachungsgerechte Kostenverteilung ist die Ermittlung der Gesamtkosten pro Produkt, die Bestellmengen und die eindeutige Zuordnung zu einem Abnehmer. Abnehmer ist der bestellende Fachbereich (interne Kunde), dem pro bestellter Menge (Anzahl Azubis) ein Verrechnungspreis auf Vollkostenbasis belastet und monatlich abgerechnet wird (Abb. 1).

Für jedes Ausbildungsprodukt sind in der Kostenrechnung eigene Kostenstellen eingerichtet. Dort werden die Personal- und Sachkosten der Azubis abgerechnet und die Overheadkosten (z.B. Kosten der Ausbildungsabteilung) ausgewiesen. Die Kosten der Ausbildungsabteilung werden entsprechend der Betreuungsintensität nach einem Schlüssel auf die Produktkostenstellen verteilt. Arbeits- und entwicklungsintensive Produkte werden stärker belastet als Standardprodukte.

Auf Basis dieser Gesamtkosten wird dann der monatliche Verrechnungspreis festgelegt. Preissteigerungen sind grundsätzlich nur im Rahmen von tariflichen Anpassungen – insbesondere der Azubigehälter – zulässig, ansonsten muss die Ausbildungsabteilung Maßnahmen einleiten, die zur Sicherstellung des Preises dienen (siehe Abb. 2).

Geschäftsbericht Ausbildung

Die Ausbildungsexperten bei Gerling werten die Ausbildungsaktivitäten aus und steuern sie auf Basis der pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Qualitätsindikatoren. Einmal jährlich publizieren sie das Ergebnis in einem Geschäftsbericht Ausbildung für die

internen Kunden, Betriebsräte und die Geschäftsleitung.

Den return on invest der Ausbildungsinvestitionen stellt die Ausbildungsabteilung über die Übernahmequote und die Verweildauer dar. Grundlage ist dabei eine Soll-Ist-Analyse zwischen fertig gewordenen Auszubildenden eines Jahres, den Übernahmen der einzelnen Gerling-Gesellschaften, den Studienabgängern und den sonstigen Abgängern.

So hatte das Anwachsen der Studienabgängerquote (Auszubildende, die nach Ausbildungsende noch ein Studium aufnehmen) Mitte der 90er Jahre beispielsweise konkrete Auswirkungen. Gerling hat verstärkt Studenten für die Berufsakademie eingestellt und gemeinsam mit der FH-Köln das Verbundstudium Kölner Modell als Kombination aus Ausbildung und Fachhochschulstudium initiiert. Dies führte schon in 2002 zu einem Rückgang der Studienabgängerquote.

Verweildauer verbessert

Die Verweildauer der in den Außendienst übernommenen Auszubildenden nach der Ausbildung im Verhältnis zur Verweildauer der extern eingestellten Außendienstmitarbeiter ist ein weiterer Indikator für die Rentabilität der Ausbildungsprodukte. Bei einer höheren Verweildauer der ehemaligen Auszubildenden ergäbe sich für Gerling ein nicht unerheblicher Kostenvorteil des Ausbildungsproduktes gegenüber der externen Einstellung, weil zum Beispiel weniger und nicht so häufig anfallende Einarbeitungskosten notwendig würden.

Benchmarks ermöglichen einen Vergleich der Ausbildungsleistungen und der dafür anfallenden Kosten im Sinne von best practice. Problematisch ist dabei vor allem, eine einheitliche Berechnungsgrundlage

und damit die Vergleichbarkeit der einzelnen Unternehmensdaten herzustellen. Erfüllen die Daten diesen Anspruch, bietet sich eine gute Marktorientierung und damit eine hervorragende Steuerungsmöglichkeit für die Ausbildungsleistung im Unternehmen.

Die Investition Ausbildung im Unternehmen in ihrem Nutzen und ihrer Wertschöpfung transparent zu machen, ist in erster Linie Aufgabe von Kennzahlensystemen. Sind keine Kennzahlen vorhanden, besteht die große Gefahr, dass man bei ausbildungsbezogenen, betriebswirtschaftlichen Sachverhalten nur von Gefühlen, Befürchtungen oder Vermutungen spricht.

Insbesondere im Dialog zwischen Ausbildern und Controllern kommt es zu den verschiedensten Missverständnissen. Die Controller betrachten die Vorgänge naturgemäß im Bildungsbereich stärker von der ökonomischen Seite, die Ausbilder jedoch von der pädagogischen und gesellschaftspolitischen Seite.

Diese gegenseitigen Vorbehalte können am ehesten dann überwunden werden, wenn gemeinsam versucht wird, die Ergebnisse der Ausbildung zu bewerten. Gelingt dies, kann mit Hilfe der durch das Ausbildungscontrolling gewonnenen Kennziffern Transparenz für die Geschäftsleitung geschaffen werden, um eine für alle beteiligten Parteien akzeptable Entscheidungsfindung zu gewährleisten.

Kennzahlen erheben

Kennzahlen liefern aussagekräftige Messgrößen, zum Beispiel bei der Beurteilung des Ausbildungsinvestments. Sie unterstützen die Steuerung und Gestaltung zukünftiger Entscheidungssachverhalte durch objektive Analysen aufgrund von Erfahrungswerten der Gegenwart und der Vergangenheit.

Bei der operativen Ausgestaltung von Kennzahlensystemen besteht aber sehr schnell die Gefahr, das System durch eine Vielzahl von Kennzahlen zu überlasten. Sinnvoll ist deshalb, das System zu strukturieren und nur die für die spezifische Unternehmenssituation notwendigen Kennzahlen zu erheben. Dabei muss insbesondere darauf geachtet werden, dass die Kennzahlen regelmäßig erhoben werden und immer aktuell sind.

Das bei Gerling eingesetzte Kennzahlensystem strukturiert sich nach mengenorientierten, kostenorientierten und erfolgsorientierten Kennzahlen. Zu den mengenorientierten Kennzahlen gehören unter anderem Ausbildungsquote, Betreuungsquote und die Vorbildungsquote.

Zu den kostenorientierten Kennzahlen, auf die die Controller natürlich einen besonderen Schwerpunkt legen, gehören unter anderem die Vollkosten des Azubis, die Personalkosten der Ausbildungsabteilung, der Kapazitätsbedarf innerhalb einer Abteilung für Azubi-Aufgaben und die Einarbeitungskosten für Mitarbeiter, die vom Markt eingestellt werden.

Zu den erfolgsorientierten Kennzahlen, die in der Regel Ausbilder dazu nutzen, ihre Erfolge darzustellen, gehören unter anderem die Abschlussnoten der Auszubildenden, der Vergleich der Abschlussergebnisse mit anderen Unternehmen und die Beurteilungen während der Ausbildung.

Der Aufbau des Kennzahlensystems bei Gerling (siehe Abb. 3) orientierte sich an den wichtigsten fachlichen Fragestellungen; daraus werden die notwendigen Kennzahlen abgeleitet. Beispielsweise dient die Kennzahl Betreuungsquote dazu, die Frage zu beantworten, wieviele haupt- oder nebenberufliche Ausbilder benötigt werden, um ein bestimmtes Qualitätslevel zu erreichen/zu erhalten. Ein weiteres Bei-

spiel ist die Abgangsquote, die u.a. aussagt, wie hoch der Verlust des Ausbildungsinvests ist.

Liegen die Ergebnisse dieser Basisarbeit vor, kann im nächsten Schritt mit der detaillierten Ausgestaltung der Kennzahlen begonnen werden. Im ersten Schritt muss dazu die Kennzahl eindeutig definiert werden. Dies ist neben den internen Diskussionen auch für Auseinandersetzungen im Rahmen von Benchmarks unbedingt zu empfehlen. Sonst besteht die Gefahr, dass durch Einschluss oder Ausschluss von Kriterien die falschen Konsequenzen gezogen werden.

Im zweiten Schritt ist der Berechnungsweg eindeutig festzulegen und abschließend ist die Datenherkunft zu definieren. Dazu müssen die notwendigen Systeme oder Abteilungen im unmittelbaren Zugriff und Organisationsgrundsätze eindeutig geregelt sein. Sonst führt dies dazu, dass Kennzahlen gar nicht oder nicht periodisch erhoben werden können. In solchen Fällen, steht ein Kennzahlensystem oft vor dem Scheitern.

Sind alle beschriebenen Hürden überwunden und steht das Kennzahlensystem, kann mit der eigentlichen Arbeit begonnen werden, betriebswirtschaftliche Bewertungen und Analysen können erfolgen. In dieser Phase ist der Controller eine wertvolle Hilfe für den Ausbilder. Durch Verknüpfung der Kennzahlen können Kalkulationsschemata aufgebaut werden. Fragestellungen, wie etwa welchen Nutzen bringt die Ausbildung, können objektiv beantwortet werden.

Identische Prozesse

Die Ausbildungssituation ist in den einzelnen Unternehmen sicherlich sehr unterschiedlich. Dennoch müssen sich alle Betriebe bei der Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen von Ausbildung im eigenen Haus prinzipiell die gleichen Fragen stellen.

Analysiert man den Nutzen der Azubis während der Ausbildung, müssen die Verantwortlichen u.a. für den Zeitraum der Ausbildung abschätzen, welche Aufgaben für die Auszubis geeignet sind, mit welchen Kapazitäten der Azubi in der Abteilung eingesetzt werden kann und wie hoch die Personalkosten für die Mitarbeiter der Abteilung sind, die sonst die Aufgaben bearbeiten müssten. Fließen diese Ergebnisse bereits in die Personalplanung ein, kann bereits in dieser Phase zumindest ein Teilnutzen nachgewiesen werden.

Für Überlegungen zum wirtschaftlichen Nutzen nach der Ausbildung müssen die Experten unter anderem das Ausbildungsinvest (Gesamtkosten, die ein Azubi während der Ausbildung verursacht) ermitteln. Sie müssen wissen, wieviel Kosten die Einstellung und auch die Einarbeitung extern eingestellter Mitarbeiter verursachen.

Werden nun diese Prozessschritte in ein Kalkulationsschema übertragen, bekommt man eine valide Diskussionsbasis. Optimal ist es, dabei ein Tool wie beispielsweise Microsoft Office einzusetzen. Damit hat man die Möglichkeit, Parameter zu modifizieren und die Ergebnisse sofort angezeigt zu bekommen.

Stichworte in diesem Beitrag:

- Controlling
- Planung
- Ausbildungsprodukte

Heinz-Günter
Bonnie, Leiter
Ausbildung,
Gerling, Köln
Kontakt: heinz-
guenter.bonnie@
gerling.de



Udo Winter, Leiter
Controlling der
Gerling Verwal-
tungs GmbH, Köln
Kontakt: udo.
winter@gerling.de



Abb. 1: Wie man Ausbildung berechnet

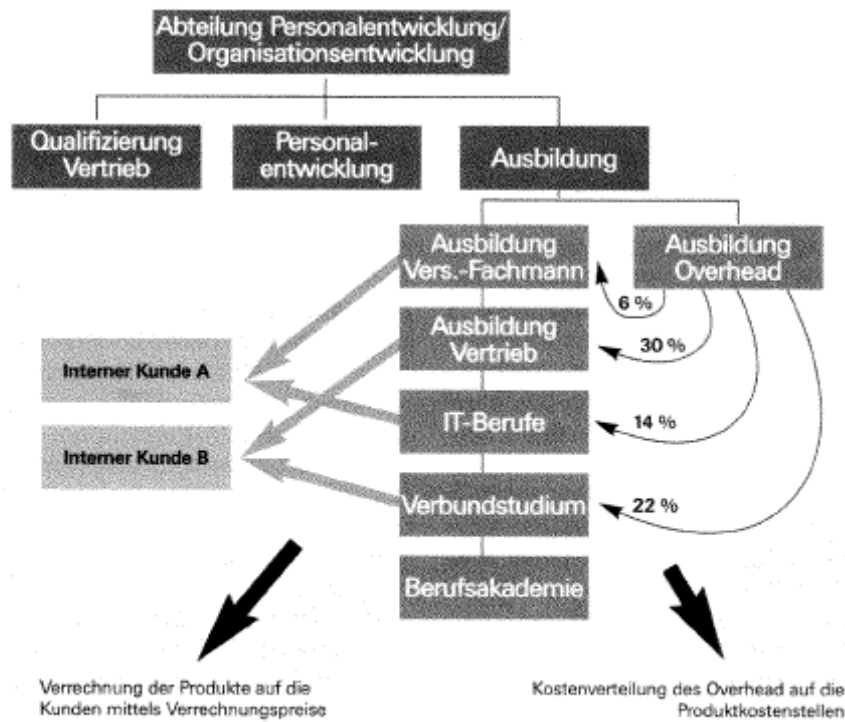


Abb. 2: Was Ausbildung kostet

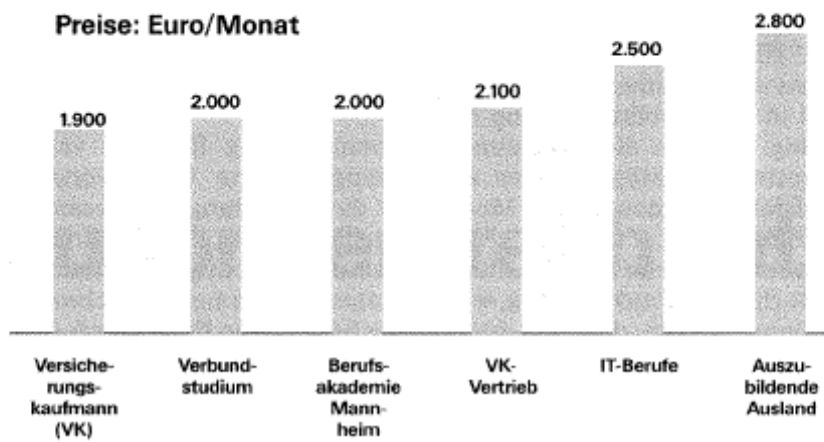


Abb. 3: Übersicht Kennzahlensystem

Mengenorientierte Kennzahlen	Kostenorientierte Kennzahlen	Erfolgsorientierte Kennzahlen (Pädagogisch)
<ul style="list-style-type: none">• Ausbildungsquote• Betreuungsquote• Rekrutierungswegquote• Vorbildungsquote• Abgangsquote• Studienabgängerquote• ...	<ul style="list-style-type: none">• Kosten des Azubis• Kostenanteil der Ausbildungsabteilung an Gesamtkosten Ausbildung• Personalkosten der Abteilung• Kapazitätsbedarf für Azubi-Aufgaben• Einarbeitungskosten• externe Einstellungskosten• ...	<ul style="list-style-type: none">• Abschlussnoten• Abschlussergebnisse• Beurteilungsergebnisse• Bewertung der Ausbilder durch Azubi• ...

Bewertung und Analyse
(z.B. Nutzen während bzw. nach der Ausbildung)