

## Abstract

**Titel:** Konzept für den Aufbau eines weltweiten Weiterbildungscontrollings für ein Technologieunternehmen

**Kurzzusammenfassung:** Wer heute auf dem Markt bestehen will, muss einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufweisen können. Neben diversen möglichen Schlüsselkompetenzen, wie speziellen Produktionsverfahren oder einem dauerhaften Preisvorteil, sind die Mitarbeitenden das wichtigste Kapital. Deshalb ist es die Aufgabe des Unternehmens die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden ständig weiter zu entwickeln und zu fördern. Damit jedoch ein reibungsloser Personalentwicklungsprozess gewährleistet ist, bedarf dieser einer stetigen Kontrolle. Somit ist das Weiterbildungscontrolling zu einem wichtigen Bestandteil der Personalentwicklung geworden. Das Weiterbildungscontrolling betrachtet dabei einerseits die pädagogische (Nutzen) sowie die ökonomische (Kosten) Sichtweise einer Weiterbildungsmaßnahme.

**Autorin:** Melisa Latovic

**Herausgeber:** Lukas Scherer

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2010

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Latovic, M. (2010). *Konzept für den Aufbau eines weltweiten Weiterbildungscontrollings für ein Technologieunternehmen*. FHS St. Gallen – Fachhochschule St. Gallen: Bachelor Thesis.

**Schlagwörter (Tags):** Controlling, Internationalität\_Globalisierung, Organisationentwicklung

### **Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse:**

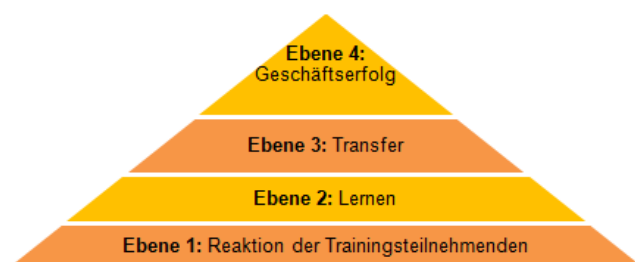
**Ausgangslage:** Die Mitarbeitenden sind das wichtigste Kapital jeder Unternehmung und sollten dementsprechend gefördert werden. Deshalb strebt das Schweizer Technologieunternehmen ein Performance Management an, um die Leistungen der Mitarbeitenden systematisch verfolgen, den zukünftigen Anforderungen anpassen und weiter entwickeln zu können. Ein Bestandteil dieses Performance Managements bildet das Weiterbildungscontrolling, mit Fokus auf dem finanziellen Kostencontrolling.

**Ziel** dieser Bachelor Arbeit ist es für den Auftraggeber ein Konzept für ein weltweites Weiterbildungscontrolling, mit Fokus auf dem finanziellen Kostencontrolling, zu erarbeiten. In einem ersten Schritt soll Kostentransparenz erreicht werden, ehe dann das ganzheitliche Weiterbildungscontrolling eingeführt wird.

**Methodisch** wird zu Beginn eine Situationsanalyse durchgeführt. Dabei soll aufgezeigt werden, wie stark das Weiterbildungscontrolling innerhalb des Technologieunternehmens sowie in ausgewählten Firmen etabliert ist. Die Arbeit hat zum Ziel einen Vorschlag für den Aufbau eines Kostencontrollings in der Weiterbildung zu empfehlen. Deshalb lässt sich in einem weiteren Abschnitt eine Strategie für das Kostencontrolling der Weiterbildung in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie ableiten. Dazu werden Zielen formuliert, die das Kostencontrolling erfüllen sollte. Im Bereich des Zielinhalts erfolgt eine Auswahl der Instrumente des Kostencontrollings wie die Kostenrechnung, die Budgetierung sowie das Kennzahlencockpit unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten. In einem letzten Schritt legt die Autorin in den Schlussfolgerungen dar, welche Auswirkungen und Umsetzungshinweise bei einer allfälligen Realisierung bestehen könnten.

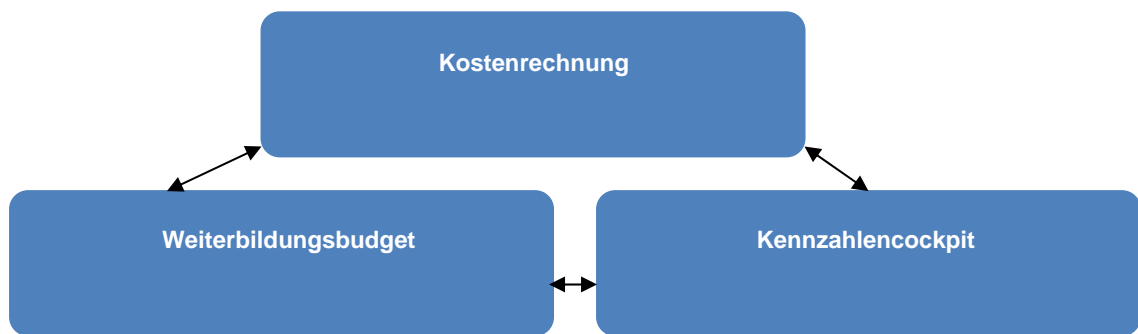
Folgende **Erkenntnisse** lassen sich aus der Untersuchung ziehen:

- Das Weiterbildungscontrolling lässt sich in folgende Bereiche gliedern:



**Abb. 5:** Vier – Ebenen Modell nach Kirkpatrick. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kirkpatrick (1998, S. 19 - 24).

- Stufe 1: Hier wird meist mit Hilfe standardisierter Fragebogen die unmittelbare Zufriedenheit des Teilnehmers nach einer Weiterbildungsmassnahme gemessen.
  - Stufe 2: Anhand standardisierter Test- oder Beobachtungsverfahren, wird überprüft inwiefern die Lerninhalte einer Weiterbildungsmassnahme durch die Teilnehmenden aufgenommen und verarbeitet wurden.
  - Stufe 3: Auf der Verhaltensebene soll überprüft werden, inwieweit das Gelernte im Arbeitsalltag umgesetzt wird.
  - Stufe 4: Schliesslich sollte auf der Organisationsebene die Auswirkung einer Weiterbildungsmassnahme auf die Unternehmensleistung überprüft werden.
- Die Bedeutung des Weiterbildungscontrollings hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Gemeint ist damit nicht nur das Herstellen von Transparenz zu Kosten und Ergebnissen im Verlauf des Weiterbildungsprozesses. Vielmehr wird Weiterbildungscontrolling in einem umfassenderen Sinn als Entscheidungsunterstützung und Erfolgssteuerung verstanden. Dazu gehören Tätigkeiten des Planens, Messens, Bewertens und Nachsteuerns im Verlauf des gesamten Weiterbildungszyklus, angefangen von der Bedarfsanalyse über die Gestaltung und Realisierung bis hin zur Erfolgskontrolle.
  - Dennoch ist in vielen Unternehmen das Weiterbildungscontrolling eher schlecht bis gar nicht etabliert. Vielfach wird ein rudimentäres Kostencontrolling betrieben. Weitere wichtige Aspekte wie die Teilnehmendenzufriedenheit, der Lernerfolg, der Transferwert oder die Auswirkungen der Weiterbildungsmassnahmen auf den Unternehmenserfolg, werden häufig vernachlässigt. Aber gerade diese Aspekte runden das Kostencontrolling ab und zeigen auf, ob sich die Investitionen in die Weiterbildung gelohnt haben. Nur so kann ein ganzheitliches Kontrollinstrument gewährleistet werden.
  - Die am häufigsten genutzten Instrumente für das Kostencontrolling in der Weiterbildung sind die Kostenrechnung, das Weiterbildungsbudget sowie Kennzahlcockpits.



**Abb. 7:** Übersicht Entwicklungscontrolling. Quelle: eigene Darstellung.

- Die Kostenrechnung versucht in der klassischen Form zunächst alle anfallenden Kosten, nach ihrer Art unterteilt, zu ermitteln. Dies geschieht in der Kostenartenrechnung. In der zweiten Stufe klärt die Kostenstellenrechnung, wo die Kosten entstanden sind. Als Drittes gilt es zu ermitteln, wofür die Kosten angewendet wurden. Dies ist Aufgabe der Kostenträgerrechnung.
- Das Budget für die Weiterbildung wird in der Regel für ein Jahr geplant und ist zumeist im Personalbudget enthalten. Meistens wird das Weiterbildungsbudget aufgrund von Erfahrungswerten aus vergangenen Jahren (z. B. Vorjahresbudget) kalkuliert. Möglich ist auch, dass man das Budget als Prozentsatz einer bestimmten Bezugsgrösse (z. B. Lohn und Gehaltssumme, Umsatz etc.) ermittelt. Es ist jedoch empfehlenswert ein Budgetierungsverfahren zu konzipieren, das auf einer systematischen Weiterbildungsbedarfsanalyse beruht.
- Kennzahlensysteme im Weiterbildungsbereich zeigen über einen längeren Zeitraum erhobene Entwicklungen auf und weisen auf notwendige Richtungsänderungen hin. Auf Basis des Kennzahlensystems kann die Weiterbildungsarbeit hinsichtlich des Bildungs- und Unternehmensziels gesteuert werden.
- Das Kostencontrolling ermöglicht eine detaillierte Kostentransparenz sowie eine übersichtliche Kontrolle des Weiterbildungsbudgets. Jedoch lässt sich sagen, dass eine rein monetäre Betrachtung der Weiterbildung als unzureichend bezeichnet werden kann. Das Kostencontrolling betrachtet nur die Inputs. Effizienz und Effektivität der Weiterbildungsmassnahme sind nicht Gegenstand des Kostencontrollings. Als Werkzeug des Weiterbildungscontrollings müsste das Kostencontrolling um Instrumente ergänzt werden, die den Output mit in die Betrachtung einbeziehen.