

Controlling für die Ausbildung sinnvoll nutzen

Personalcontrolling findet Mitte der Achtzigerjahre das erste Mal Erwähnung in der Wirtschaft. Damit ist es eine der jüngsten Disziplinen in der Personalwirtschaft. Darunter verstehen wir entweder einen Funktionsbereich des Personalwesens oder auch einen Teil des Unternehmenscontrollings. Eine Wortneuschöpfung, die als Teilaufgabe u.a. aus dem Bereich der Personalplanung entstanden ist, legt ihren Fokus im Wesentlichen auf bestimmte Mitarbeitergruppen. Aufgabenfelder wie Kostenstrukturen, Organisationseinheiten, Planstellen oder auch Bildungsbedarfsanalysen stehen dabei im Mittelpunkt. So kann man für die Struktur und Effizienz der Ausbildungsabteilung sehr viele sinnvolle Ableitungen vornehmen.

Die Systematisierung Ihrer Auszubildenden-Daten

Jedoch muss hervorgehoben werden, dass das Personalcontrolling weit mehr als eine reine Statistikerhebung mit vielen Excel-Tabellen ist. Vielmehr ist es basierend auf qualitativ hochwertigen Ausgangsdaten denkbar, künftige Zustände in einer definierten zeitlichen Spanne vorherzusagen. Wäre es nicht schön zu wissen, wie viele potenzielle Auszubildende sich im kommenden Jahr über das Onlinebewerbungsportal bewerben werden? Im Folgenden eine beispielhafte Auflistung von charakteristischen Daten Ihrer Ausbildungsabteilung, die meist quantitativ sind (qualitative Daten umfassen Azubizufriedenheit, Leistungsbereitschaft etc.):

Ist-Daten: Können zum einen personenbezogen (persönliche Daten von Azubis, verfügbare Kapazitäten oder Personalkosten pro Mitarbeiter etc.) und zum anderen gegenwärtig, organisationsstrukturell sein (z.B. Planstellen).

Vorausschau-Daten: Sind als sichergeltende, personenbezogene Zukunftsdaten mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, die Sie im System bereits eingespeist haben und somit nachvollziehbar werden (wie Abteilungswechsel nach der Umlaufzeit der Auszubildenden, Arbeitszeitveränderung, Ein- oder Austritte sowie Beendigungen der Ausbildungszeit).

Prognose-Daten: Greifen auf die oben ausgeführten Daten zurück und prognostizieren Trends oder Hochrechnungen wie unerwartete Austritte oder Bewerberanzahl.

An dieser Stelle kommt der große Mehrwert von solchen Praktiken zum Tragen. Durch die Aufbereitung von Trends und bestimmten Szenarien-Forschungen kann Controlling die Vorbereitung, Unterstützung und Durchführung von organisatorischen oder strukturellen Veränderungen des Unternehmens gewinnbringend begleiten. Haben Sie vielleicht vor, ein neues

Azubi-Tool einzuführen? Hier könnte Controlling die richtige Methode zur Steuerung sein. Eine neue Maßnahme zur verbesserten Lernmotivation und Lernkapazitäten könnte die Einführung von betriebsinternen Learning-Apps sein, um die digitalen Medien der Jugendlichen in ihren Arbeitsalltag einzubinden.

Das zu erlernende Wissen kann in Fragen eingespeist und durch Quizze oder Duelle untereinander motivierend abgerufen werden. Die Lernerfolgskontrolle der Einstellungen bietet wertvolle Daten, die mit dem Ist-Zustand der jetzigen Lernleistung (ohne App) verglichen werden können. Kategorien wie: Anzahl der beantworteten Fragen, Gesamtzeit, richtig/falsch beantwortete Fragen, Motivation, ein neues Aufgabenfeld beginnen (von 0 bis 10) oder Zeit zwischen Erledigung der Aufgabenfelder können einen detaillierten Einblick in das Lernverhalten Ihrer Azubis geben. Schritt für Schritt können Sie nun auf Ihren vorab definierten Soll-Zustand hinarbeiten.

Das Effektivitätscontrolling

Die Benennung der drei Bereiche des Controllings: Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling gibt bereits erste Einblicke in mögliche Anwendungsgebiete. Das Effektivitätscontrolling untersucht den Beitrag der Human-Resources-Arbeit zum Erfolg des Betriebs. Dazu dienen quantitative wie auch qualitative Daten wie Fluktuationsrate, Abwesenheitszeiten und Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit. Auch im Bereich Ausbildung sind Umfragen zur Zufriedenheit nicht zu unterschätzen.

Das Siegel „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb – Azubi-geprüft“ stellt jährlich allen Auszubildenden von angemeldeten Unternehmen ca. 100 detaillierte Fragen über ihre Ausbildung. Danach erhalten Ausbildungsleiter bzw. Personalcontroller einen umfangreichen Bericht über die Qualität der Ausbildung im Unternehmen. Mit diesen Zahlen sind direkte Vergleiche wie Ist-Ist-Vergleich (Zeitvergleichskontrolle, z.B. zwischen bestimmten Bereichen der Ausbildung), Soll-Ist-Vergleiche (Planabweichungskontrolle, z.B. angestrebte Motivation und tatsächlicher Antrieb) oder Wird-Ist-Vergleiche (Prognosenkontrolle, z.B. im Hinblick auf Vorjahrsbefragungen) möglich. Eine solche Zertifizierung ist sehr empfehlenswert, da Sie durch die Befragung einen präzisen und detaillierten Einblick in Ihre berufliche Ausbildung inklusive Zufriedenheitsfaktoren erhalten.

Ein weiteres Beispiel einer Effektivitätskontrolle ist im Bereich Arbeitszeiten der Ausbilder denkbar. Diese Methode bietet sich vor allem dann an, wenn die Ausbildung neben dem eigentlichen Beruf bzw. den „normalen“, alltäglichen Aufgaben abläuft. Notieren Sie sich, wie viel Zeit Sie für eine bestimmte Auf-

gabe brauchen, und messen Sie gleichermaßen die Zeit für eine umfassende Einführung, Erklärung und Kontrolle derselben Aufgabe für Ihre Azubis. Versuchen Sie eine Arbeitszeitübersicht für alle Schlüsselfunktionen zu führen und beobachten Sie diese über mindestens einen Zeitraum von vier Wochen, um eine repräsentative Datenabfolge zu erhalten. Das erlaubt Ihnen abweichende Messungen vom Mittelwert zu identifizieren und ggf. zu eliminieren, wenn diese aufgrund einer Ausnahmesituation entstanden sind.

Um einen qualitativ hochwertigen Mittelwert der Einführungs-, Erklärungs- und Kontrollzeit zu erhalten, sollten Sie die Zeiten nicht nur von einem, sondern von mehreren Azubis, die Sie betreuen, nehmen. Jeder Azubi ist anders und hat unterschiedliche Auffassungsgaben. Der Vergleich dieser Daten wird es Ihnen erlauben, Prozesse und Durchführungen überlegter zu strukturieren und zu steuern. Ein weiterer Wert, den es zu notieren lohnt, ist die Zeitspanne vom ersten Erklären bis zum selbstständigen Durchführen. Damit wird die Arbeitserleichterung für den Ausbilder quantitativ abrufbar.

Das Effizienzcontrolling

Die Überwachung vom Ressourceneinsatz des Personalwesens im Verhältnis zum Ergebnis läuft im Wesentlichen über das Effizienzcontrolling. Beispielhaft könnte man hier die Auswertung der Personalbeschaffungswege der Mitarbeitergruppe Auszubildende aufführen. Vielen Unternehmen fällt es heutzutage schwer, den passenden Azubi zu finden. Mithilfe von Controlling können Sie die regulären Wege, wie interne und externe Stellenausschreibungen, Einsatz von Vermittlungsagenturen, Messebesuche, Online-Plattformen, vergleichen. Je nach Kennzahlen ist es ratsam, die durchschnittliche Dauer des Bewerbungsprozesses, einen Kostenüberblick sowie die Einstellungsquote einer jeden Rekrutierungsmaßnahme zu dokumentieren, abzugleichen und letztendlich eine fundierte Entscheidung hinsichtlich besonders effektiver Wege zu treffen. Die als erfolgreich herausgearbeiteten Maßnahmen sollten dann in Zukunft verstärkt genutzt werden.

Das Effizienzcontrolling als Feedback-Tool

Effizienzcontrolling können Sie ebenfalls in der Überprüfung Ihrer Feedback-/Beurteilungsgespräche einsetzen. Legen Sie Kriterien der Beurteilung fest und versuchen Sie, diese in ein

quantitatives Muster zu bringen, um eine bessere Vergleichbarkeit zu erzeugen (z.B. Hilfsbereitschaft Wert 0 bis 5; 0 = in keiner Situation auffällig hilfsbereit, kümmert sich nur um eigene Arbeit; 1 = wenn ausdrücklich gefragt wird, dann wird widerwillig Hilfe geleistet, 2 = Hilfe wird geleistet, doch eingeschränkt in Umfang und Motivation, 3 = Wille und Motivation zur Hilfeleistung sind da, aber das selbstständige „Anpacken“ fehlt, 4 = man kann sich auf selbstständige Unterstützung verlassen, Wille, Motivation vorhanden, bedarf selten/manchmal jedoch noch Aufforderung, 5 = zu jeder Zeit wird selbstständig geholfen, wo es nur geht). Für jeden Azubi sollten Sie sich individuell ein Ziel überlegen und dieses gemeinsam besprechen.

Die Gespräche beziehen sich dann auf den Ist-Zustand, den Soll-Zustand und die Prognose bis zum nächsten Gespräch. Notieren Sie sich alle besprochenen Fakten und Daten. Dies erlaubt es Ihnen für jedes Kriterium eine einzelne Datenkurve über einen längeren Zeitraum zeichnen zu können, womit die Leistung, Motivation, Hilfsbereitschaft etc. hervorragend ablesbar wird. Voraussetzung dafür sind natürlich regelmäßige Gespräche und realistische, ehrliche und transparente Einschätzungen. Einbrüche oder Hochwerte sind bei einer zeitlichen Verortung sehr gut auf einzelne Aufgaben bzw. Abteilungen zurückzuführen, was Ihnen später bei der Übernahme und auch bei der Zeugniserstellung von großem Nutzen sein wird.

Fazit

Dies waren nur fünf sinnvolle Beispiele, wie Sie Personalcontrolling in die Ausbildungsabteilung einflechten können. Daraus ableitend darf Controlling nicht mit „Kontrolle“ übersetzt werden, sondern vielmehr mit „Steuerung“. Denn das Ziel des Personalcontrollings bezieht sich auf eine vorausschauende, planerische und dynamische Betrachtung der Vorgänge. Wenn Sie es also ausprobieren möchten: Legen Sie Kriterien fest, erfassen Sie Daten innerhalb dieser Kriterien über einen bestimmten Zeitraum (Ist-Zustand), erarbeiten Sie für sich und in Kooperation mit Kollegen oder den Auszubildenden den Soll-Zustand. Prüfen Sie Ihre Daten regelmäßig und besprechen Sie Ihre Beobachtungen. Vergleichen Sie die gesammelten Daten der Kriterien miteinander.



Autorin:
DANIELA GIESELER
(staatlich geprüfte Betriebswirtin) ist Inhaberin von AzubiScout. Sie berät als Ausbildungsexpertin ihre Kunden rund um das Thema Ausbildung. Weitere Infos: www.azubiscout.com.



Autorin:
JACQUELINE WERNER
(Bachelor of Business Administration/Bachelor of Science) ist Bereichsleitung AzubiScout Süd und betreut den Ausbilder-Blog: www.azubiscout.com/kategorie/ausbilder-blog/.