



# ***Controlling im Ausbildungsbereich***



## ***Das Beispiel des Eidgenössischen Departements für Auswärtige Angelegenheiten (EDA)***

*Christian Wymann  
Ausbildungsleiter EDA*

*HR-Networx  
Bern, 30. Mai 2007*





# Die Organisation EDA und ihr Ausbildungsangebot: ein Profil

- Ein Grossbetrieb mit spezifischen Komplexitäten
  - (ohne DEZA) rund 3000 Mitarbeitende (3/4 im Ausland weltweit)
  - unterschiedliche Personalkategorien und -kulturen
  - Rotationsprinzip
  - kulturelle Herausforderungen in heterogenen Teams
- Ausgebautes Aus- und Weiterbildungsangebot
  - inhouse-Kurse (50 Module/700 Teilnehmende p.J.). Vor allem Führung und Fachkompetenz (generische Inhalte < 10%).
  - Dezentrale Sprachkurse und Unterstützung individueller Projekte
  - Beratung von Linie und Mitarbeitenden im Rahmen eines umfassenden Kompetenz-Management-Ansatzes





# Kleine Schritte, grosse Perspektive: Erfahrungen und Erwartungen

- **HR-Controlling** in einem breit verstandenen Sinn:
  - Wer hat in diesem Bereich Erfahrungen sammeln können?
  - Wie hoch sind die Erwartungen?
  - Wurden sie bisher erfüllt?
- Controlling bei **Personalentwicklungsmassnahmen:**
  - Wer hat in diesem Bereich Erfahrungen sammeln können?
  - Wie hoch sind die Erwartungen?
  - Wurden sie bisher erfüllt?





# Ausbildungscontrolling: Vom Mode-Trend zur eigenen Überzeugung

## **P U S H - Faktoren**

- Fragen interner/externer Stakeholder
- Kritik aus der Öffentlichkeit
- Verdachtsmomente aus der Linie

## **Legitimation** als Thema

- Die Handlungsmotivation bleibt extrinsisch

## **P U L L - Faktoren**

- Suche nach Antworten auf die eigenen Fragen
- Seinen Laden kennen wollen
- Steuern wollen

## **Professionalität** als Thema

- Intrinsische Motivation, die sich selber nährt





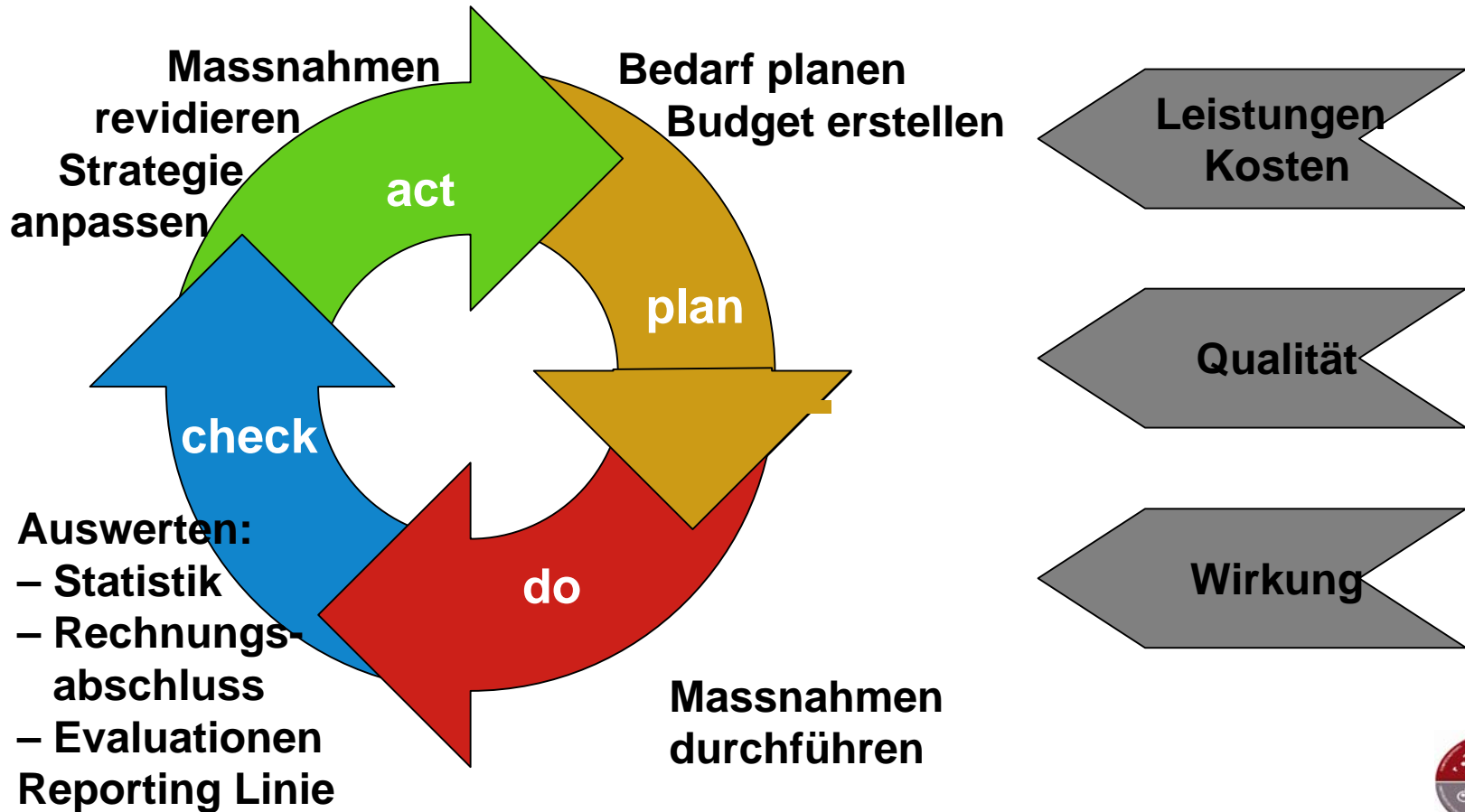
# Das Projekt "POE-Controlling" im EDA: zeigen, was möglich ist!

- 2003/2004: ambitiöse Ziele
  - gesichertes Controlling der Kosten
  - Aufbau eines Wirkungscontrollings
  - Optimierung und Automatisierung der Prozesse
- Initiative "von unten": POE und AWB der Humanitären Hilfe (DEZA)
- Externe Beratung (2004-2005)
  - Verein IES, Integrative Evaluationssysteme
  - Berater: Jürg W. Krebs, Alexander Jungmeister
- Vorlauf: Benchmarking-Studie, Tool-Evaluation





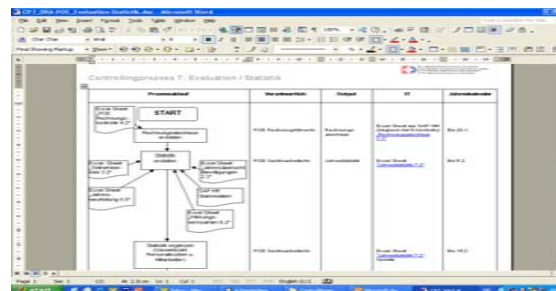
# Controllingverständnis und gewähltes Modell





# Von den Höhen des Designs in die Tiefen der Steuertechnik...

- Vom Cockpit her gedacht:
  - Jährlicher Controllingbericht an den Personalchef
  - Darstellung, Wertung, Empfehlung
- 7 Prozesse zur Aggregation der Daten
- Einfache Instrumente in Word oder Excel
  - Automatisierungsziel verfehlt: operative Schwäche



Ziele des Kurses:

- der Kurs macht mich fit und glücklich
- nach dem Kurs habe ich mein Leben im Griff
- ich lerne endlich etwas über mich und die anderen!

Ziel	Erreichung	Erreichungszeitpunkt
...	...	...





# Struktur des Reportings – Themen und Kennzahlen

- Leistungen und Kosten
  - Kursteilnehmende absolut, nach Thema, Gruppenmerkmalen
  - Weiterbildungsquote, Weiterbildungszeit pro Mitarbeitende/n
  - Ausbildungsausgaben anteilmässig am Personalkredit
- Qualität (gemessen unmittelbar nach der Massnahme)
  - Allgemeine Zufriedenheit mit dem Kursbesuch
  - Erreichung der Kursziele
- Wirkung (gemessen 6 und 24 Monate n. d. Massnahme)
  - Verbesserung der Berufspraxis
  - Erreichung offizieller / individueller Kursziele in der Praxis







# Erste Erkenntnisse zur Aus- und Weiterbildung im EDA (2005/2006)

- Die Leistung (Effizienz!) wird zur Kenntnis genommen.
- Personalpolitische Diskussionen werden versachlicht.
- Defizite werden sichtbar gemacht (Zeitinvestitionen, Weiterbildungsquoten, Kreditverhältnisse).
- Die Umsetzung strategischer Prioritäten kann nachgewiesen werden (Verbindlichkeit, Fokus auf der Führung).
- Das Verhalten der Mitarbeitenden wird sichtbar:
  - Kurszufriedenheit trotz mangelnder Zielerreichung (!)
  - Die Formulierung individueller Ziele macht Mühe
  - Kritische Qualitätsfeedbacks reflektieren die eigene Rolle





# Erste Erkenntnisse zur Wirkung von Controlling-Prozessen (2005/2006)

- Ein Dialog mit den "Kunden" kommt in Gang
  - Die Geschäftsleitung muss Farbe beziehen in Kenntnis der Tatsachen
  - Linienvorgesetzte werden zur Mitverantwortung eingeladen
  - Weiterbildungsaktive erhalten einen Spiegel vorgesetzt
- Neues Rollenbewusstsein im AWB-Team:
  - Kontinuierliche Verbesserungsprozesse werden ausgelöst
  - Die Auseinandersetzung mit Controllingprozessen ist Schulung
  - Das Rollen- und Selbstbewusstsein nehmen zu
- Der Steuerknüppel allein bringt's nicht
  - Analyse, Interpretation und Umsetzung erfordern Hartnäckigkeit





# Steuern kann man, wenn das Flugzeug fliegt: Controlling hat Zukunft

- Das Bewusstsein wächst, dass operationelles Controlling für sich alleine wenig bringt: Die Linie entdeckt die strategische Steuerungsmöglichkeit.
- Mit dem Wechsel zu einer (teilweise) nachfrageorientierten Finanzierung der Weiterbildung wird im EDA das Interesse an Controlling noch markant ansteigen:
  - Die Effizienz kann mit Kosten-/Leistungszahlen belegt werden
  - Das Verhalten der Linienvorgesetzten wird sichtbar gemacht
  - Die dokumentierte Wirkung wird zum Qualitätsmerkmal
- Im Zeitalter von HR-online und Shared Service Centers wird die Prozessautomatisierung neu aufgerollt.





# Fragen...

# Widerspruch...

# Better Practice...

