



Heinrich Keßler

Bildungscontrolling – Konzeption

Das Dokument beschreibt einen Entwurf und eine Vorlage zur Entscheidung für die verantwortlichen Personen für die Unternehmensführung, Führung, Leistung und Bildung über die Anforderungen und Leistungen eines qualifizierten Bildungscontrollings.

Die Konzeption sieht auch Platzhalter vor, um die Systematik der Gliederung beizubehalten und durchzuhalten, wenn die entsprechenden Titel benötigt werden.

Personen, die bisher (nur) im Finanzcontrolling und betriebswirtschaftlichen oder technischen Controlling eingesetzt waren, finden eine Vorlage, sich auf das Bildungscontrolling vorzubereiten.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 1990 wurde am 06.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <http://www.2000ff.de>



Bildungscontrolling - Konzeption

I.	Ansatz des Bildungscontrollings	
II.	Grundüberlegungen zur Bildungsarbeit	3
III.	Ursachen der Bildungsbedarfe	4
	a. Ursachen aus der Selbstorganisation	5
	b. Interne Ursachen	10
	c. Externe Ursachen	14
IV.	Wirkfelder der Bildungsmaßnahmen	18
	a. Wirkfelder bei der Selbstorganisation	18
	b. Interne Wirkfelder	21
	c. Externe Wirkfelder	24
V.	Grundlagen für die Beurteilungen von Ursachen und Wirkfeldern	27
VI.	Ermittlung und Erfassung der Bildungskosten	28
VII.	Vollkostenkalkulation von Bildungsmaßnahmen	42
VIII.	Bestimmung der Art der Investition durch Bildungsmaßnahmen	45
IX.	Transparenz der Bildungsarbeit herstellen.	51
X.	Ausblick	53



I. Ansatz des Bildungscontrollings

Der Ansatz des in der Folge hier erläuterten Bildungscontrolling-Ansatzes kann auf folgende Formel gebracht werden:

WENN Bildung im Rahmen eines Unternehmens geschieht,

DANN hat Bildung auch einen Unternehmensbezug.

Bildungscontrolling macht diesen Bezug transparent.

Das Bildungscontrolling sollte nicht nur den Unternehmensbezug von Bildungsveranstaltungen im engeren Sinne verdeutlichen, sondern auch solcher Maßnahmen, die nicht ohne weiteres mit "Bildung" in Zusammenhang gebracht werden, wie interne und externe Informationsveranstaltungen, Arbeitstagungen, Kongresse, Workshops und andere Aktivitäten.

Bildung ist immer eine Investition in das soziale System einer Organisation und innerhalb dieses Systems eine Investition auf der immateriellen Ebene. Es kann nicht mit Sicherheit vorherbestimmt werden, wann, wo und wie sich Bildungsmaßnahmen konkret auswirken.

Dennoch bleibt der Anspruch dieses Ansatzes für Bildungscontrolling, den Unternehmensbezug von Bildung mittels "harten" Daten, d.h. Wertgrößen darstellbar zu machen.

Nach Werner Heisenberg ist es nicht möglich, den Ort und die Bewegung eines Objektes gleichzeitig zu bestimmen. Im Folgenden werden deshalb zunächst die durch verschiedene Schritte die "Bewegung" der Bildungsarbeit erfassbar gemacht und in weiteren Schritten innerhalb dieser Bewegung "Ortsbestimmungen" ermöglicht.



II. Grundüberlegungen zur Bildungsarbeit

Bei Bildung im Kontext eines Unternehmens geht es im Wesentlichen um:

a) VORQUALIFIZIERUNG für neue Aufgaben, Funktionen

oder um

b) NACHQUALIFIZIERUNG

von fehlenden Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten

oder um

c) SICHERUNG DER QUALIFIZIERUNG

von erreichten Qualifikationen, Erhalt und Ausbau von Potentialen.

Darüber hinaus sind häufig Aktivitäten zu beobachten, bei welchen mehr die

Belohnung von verdienten Mitarbeitern im Vordergrund steht, nicht so sehr die Erreichung von Qualifizierungszielen oder die Befriedigung von Bildungsbedürfnissen. Dennoch werden solche Maßnahmen umgangssprachlich als "Bildung" bezeichnet.



III. Ursachen der Bildungsbedarfe

Damit Bildung überhaupt geschieht, muss ein "Bedarf" an Bildung vorhanden sein. Der Bildungsbedarf wiederum setzt eine Wahrnehmung von Defiziten oder von unbefriedigten Interessen voraus, welche wiederum zu Suchverhalten nach geeigneten Bildungsmöglichkeiten führt. Dieser Prozess kann sehr langsam ablaufen (permanente diffuses Suchen nach "Optimierungen") oder im Extremfall auch mal sehr schnell (Katastrophe, Notfall, sofortiger Handlungsbedarf).

Wenn es durch Bildungscontrolling und/oder andere Maßnahmen gelänge, die Qualität der Wahrnehmung der Bildungsbedarfe zu verbessern, wäre bereits ein wichtiger Schritt gelungen. Bildungsbedarfe, die nicht wahrgenommen werden, führen logischerweise nicht zu Nachfragen nach Bildung: Die organisatorische Einheit oder die Einzelpersonen "wursteln" sich durch. Oft weiß auch niemand, dass etwas fehlt, was mit "Bildung" zu erhalten wäre. Es fehlt oft die Information oder die Möglichkeit, die zugänglichen Informationen zu beurteilen.

Teurer als Bildung ist nur die Unwissenheit.

Der hier beschriebene Bildungscontrolling-Ansatz will auch transparent machen, wo üblicherweise ein Bildungsbedarf wahrgenommen wird und in welchen Feldern diese Wahrnehmung unterentwickelt oder nicht vorhanden ist oder aber dennoch nicht zu entsprechenden Bildungsmaßnahmen führt.

Dazu werden die Ursachen von Bildungsmaßnahmen nach drei verschiedenen Dimensionen des den Bildungsmaßnahmen zugrundeliegenden Entscheidungsprozesses beurteilt. Es sind dies die Dimensionen: Selbstorganisation, interne Ursachen und externe Ursachen.



A. Ursachen aus der Selbstorganisation

Jede Organisation ist Teil einer größeren Organisation, eines größeren Systems und erfüllt für dieses Übergeordnete bestimmte Funktionen. Dazu schafft sich jede organisatorische Einheit materielle und immaterielle Raum- und Zeit-Strukturen (Aufbau und Ablauf). Da auf jede organisatorische Einheit ständig die widersprüchlichsten Kräfte einwirken, müssen diese Strukturen ständig angepasst werden, um Leben und Überleben der organisatorischen Einheit zu sichern. Dieser Prozess der ständigen Anpassung, oft verbunden mit aktiver Einflussnahme auf das Umfeld ist die "Selbstorganisation".

Die Selbstorganisation kann dysfunktional werden oder kann für neue Situationen neue Muster erfordern oder ganz oder teilweise verbesserungsbedürftig sein. Wenn die Selbstorganisation dysfunktional geworden ist, oder eine diesbezügliche Gefahr besteht, wird "Bildungsbedarf" oder "Entwicklungsbedarf" wahrgenommen, der zu Bildungsmaßnahmen führen kann.

Die Ursachen von dysfunktionaler oder verbesserungswürdiger oder zu entwickelnder Selbstorganisation können untergliedert werden in:

1. Ursachen im Zusammenhang mit den Epistemen (Vorprägungen)

Die Fähigkeit und die Funktionalität der Selbstorganisation hängt zunächst einmal davon ab, wie eine organisatorische Einheit sich selbst sieht. Zu diesem Selbstverständnis zählt auch die Art und Weise, wie die organisatorische Einheit die anderen und das weitere Umfeld sieht. (Natürlich "sieht" nicht die organisatorische Einheit selbst, sondern es sehen die Menschen, die sie bilden. Hier ist die Frage nach der "Brille", durch welche diese Menschen wahrnehmen oder was die "Brillen" nicht wahrnehmen lassen).

Unter die Episteme fallen deshalb z.B. die Philosophie, die Grundsätze und Leitbilder, die Leitlinien, Glaubenssätze, Prinzipien, Gesetze, Regeln, Statute, Rechte und Pflichten, Gewohnheiten, Traditionen und die anderen materiellen oder immateriellen Elemente, nach welchen die Menschen in einer organisatorischen Einheit ihre Ideen organisieren.

Dysfunktional können die Episteme werden oder sein wegen Überalterung, Anwendung auf ungeeignete Situationen oder Konstellationen, durch "Vergessen" Unklarheit, Widersprüchlichkeit, Rigorosität, fehlende Akzeptanz oder Verbindlichkeit und aus anderen Gründen; sie können aber auch ganz oder teilweise fehlen und deshalb "dysfunktional" sein.

2. Ursachen im Zusammenhang mit Hierarchie

Der Prozess der Selbstorganisation kann nur funktionieren, wenn die organisatorische Einheit angemessene und akzeptierte Hierarchien entwickelt, sowohl auf der persönlichen/sozialen Ebene, als auch auf der Fach- und Arbeitsebene. Erforderlich sind jeweils formelle, offizielle und informelle und inoffizielle Hierarchien.



Die Selbstorganisation kann auf der Ebene "Hierarchie" dysfunktional werden, wenn zu viel oder zu wenig Hierarchie vorhanden ist, die Abweichungen zwischen offizieller/formeller und inoffizieller/ informeller Hierarchie bestimmte Grenzen überschreiten oder wenn Kompetenzen von "Hierarchen" nicht den gegebenen Anforderungen der organisatorischen Einheit entsprechen (zu viel oder zu wenig oder die falschen Kompetenzen).

Jede organisatorische Einheit hat eine Vielzahl von Hierarchien (Episteme, Werte, Funktionen, Fachliche Hierarchie, Entscheidungshierarchie, Hackordnung (soziale Hierarchie), Führungshierarchie und andere).

3. Ursachen im Zusammenhang mit Autonomie

Jede organisatorische Einheit benötigt ein individuelles Maß an Autonomie mit klaren Grenzen, innerhalb deren relativ selbständig und unabhängig ein "Eigenleben" der organisatorischen Einheit möglich wird.

Wenn eine organisatorische Einheit zu wenig von einer anderen abgegrenzt ist, ist sie von der anderen Einheit zu sehr abhängig mit der Folge, dass der Selbstorganisationsprozess gestört oder unmöglich wird. Dies kann auch eintreten, wenn die organisatorische Einheit zu sehr von anderen abgegrenzt ist und deshalb ein "Insel-Dasein" führt.

Dysfunktional sind demnach zu viel oder zu wenig Abhängigkeiten von Einzelpersonen, Gruppen, Interessensvertretern oder von der Umgebung in Bezug auf Denken und Handeln. Aufzuführen sind hier auch unklare, undurchlässige oder rigide Grenzen sowie unzureichend entwickelte oder funktionsfähige Organe der Willensbildung in der organisatorischen Einheit (Unfähigkeit oder fehlende Bereitschaft zur Eigenverantwortung für die organisatorische Einheit, symbiotisches "Sich-abhängig-machen").

Die Grenzen können aber auch diffus, zu durchlässig, zu wenig stabil oder konkret sein, was sich als dysfunktional auswirken kann.

4. Ursachen im Zusammenhang mit der internen und externen Kooperation

Die Leistungen, die jede organisatorische Einheit erbringen muss, um ihren Daseinszweck zu erreichen, sind nur durch Arbeitsteilung und Zusammenarbeit der Menschen, die die organisatorische Einheit bilden, zu erreichen. Ferner müssen die Funktionen für die organisatorische Einheit und die Art und Weise der Zusammenarbeit geregelt werden. Ähnliches gilt für die äußere Kooperation mit vor- und nachgelagerten organisatorischen Einheiten. Entwicklungen im Sinne von Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen sind oft nur in Kooperation möglich.

Auf der Ebene "Kooperation" kann die Selbstorganisation dysfunktional werden durch zu viel oder zu wenig Zusammenspiel, zu viel oder zu wenig Einzelleistungen oder Teilleistungen, zu enge Verbindungen, zu große persönliche und/oder sachliche Distanzen, Symbiosen,



Rivalitäten, Konkurrenz, Doppelarbeiten, Verschiebebahnhöfe" für unbequeme, unbeliebte Arbeiten usw.

5. Ursachen im Zusammenhang mit dem Konfliktmanagement

Konflikte sind unvermeidlich und notwendig im Leben einer Organisation. Ungelöste Konflikte sind gleichbedeutend mit nicht getroffenen Entscheidungen.

Die Selbstorganisation wird auf der Ebene "Konfliktmanagement" dysfunktional, wenn Konflikte unterdrückt, tabuisiert, verdrängt oder Sündenböcken als "Schuldigen" zugeschoben werden. Oft sind auch Manöver zu beobachten, die Konflikte im Raum oder in der Zeit zu verschieben und damit dazu beizutragen, dass Konflikte ungelöst bleiben oder eskalieren.

6. Ursachen im Zusammenhang mit den Bewältigungsstrategien

Um die Aufgaben der organisatorischen Einheit erfüllen zu können, werden Methoden, Verfahren, Werkzeuge, Vorgehensweisen, Vordrucke, Formulare, Techniken, Maschinen, Hilfsmittel und anderes mehr entwickelt und eingesetzt sowie Gewohnheiten entwickelt, wie und in welcher Art und Weise die Aufgaben angegangen werden.

Die Selbstorganisation wird auf der Ebene "Bewältigungsstrategien" dysfunktional, wenn die Aufgaben der organisatorischen Einheit nicht mehr oder in ungeeigneter, "überholter" Art und Weise angegangen werden. Ferner: wenn die Übung in der Anwendung fehlt und/oder ungenügende Übungsmöglichkeiten vorhanden sind, Gewohnheiten sich gegen zweckmäßigere Verfahren durchsetzen. Gegen die zweckdienlichere Verfahren richtet sich oft auch Widerstand und Passivität. Passivität ist hier verstanden als Abwehr der Akzeptanz oder der Auseinandersetzung mit bereits eingetretenen Veränderungen, wie sie z.B. durch Realitätsverfremdungen oder -umdeutungen auftritt.

7. Ursachen im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung

Die Selbstorganisation ist ein Prozess ständiger Entscheidungen. Jede organisatorische Einheit entwickelt hierzu Entscheidungskriterien und Entscheidungswege sowie Wege der Durchsetzung der Entscheidungen. Wichtig sind auch die Verbindlichkeit der Entscheidungen, die Arten und Weisen der Kontrollen und der Feedbackmechanismen.

Dysfunktional kann die Selbstorganisation auf der Ebene "Entscheidungsfindung" werden, wenn die genannten Elemente der Entscheidungsfindung fehlen, überholt sind, nicht mehr beachtet werden, nicht akzeptiert sind oder unangemessen sind.



Die Selbstorganisation kann auf der Ebene "Entscheidungsfindung" in folgenden Richtungen dysfunktional werden:

7. Entscheidungen

7.1. Entscheidungen bezüglich des Status quo

Z.B. durch Entscheidungen stets zugunsten der Tradition (zu wenig Neues) aber stets für das Neue (zu viel Neues, Instabilität)

7.2. Entscheidungen bezüglich Zielen

Z.B. durch unklare, unrealistische, unbestimmte Ziele oder sich gegenseitig ausschließende Ziele

7.3. Entscheidungen bezüglich Problemen

Z.B. durch Entscheidungen ad hoc, ständige Feuerwehrübungen, Entscheidungen ohne ausreichende Informationen und ohne Berücksichtigung der direkten und indirekten Folgen, Entscheidungsvermeidungen durch Verschieben in Zeit und Raum (Gremien, ständige Informationssuchprozesse u.a.)

7.4. 7.4. Entscheidungen bezüglich Strategie

Z.B. durch Entscheidungen, die eine Verzettelung der Kräfte und Energien zur Folge haben oder eine zu starke Konzentration auf einzelne oder unwichtige Ziele, durch unzweckmäßige, ungeeignete Strategien oder zu wenig oder zu viel Absicherungen.

7.5. 7.5. Entscheidungen bezüglich Realisation

Z.B. können Entscheidungen zwar getroffen, aber die Umsetzung nicht oder nicht ausreichend oder mit ungeeigneten oder unzureichenden Ressourcen vorgesehen werden, oder der Konflikt aus dem Spannungsfeld

Qualität: Zeit: Ressourcen
wird nicht eindeutig entschieden.

7.6. Entscheidungen bezüglich Kontrolle

Z.B. werden bei Entscheidungen versäumt festzulegen, ob und wie das Vorgehen, Teilergebnisse und die Gesamtergebnisse der Entscheidungen kontrolliert werden, oder im Gegenteil: die Kontrollen werden überdimensioniert oder dort angesetzt, wo leicht zu kontrollieren ist statt dort, wo es notwendig ist. Manchmal werden Kontrollen um der Kontrolle willen durchgeführt oder Feststellungen bei der Kontrolle führen nicht zu angemessenen Korrekturen/Konsequenzen.



Jeder Bildungsmaßnahme stellt eine Intervention auf der Dimension Selbstorganisation dar. Die vorstehende Kategorisierung macht möglich, einen Bildungsbedarf danach zu beurteilen, auf welcher Ebene der Selbstorganisation er verursacht wurde.

Für das Bildungscontrolling nach dem hier beschriebenen Ansatz ist es ausreichend, wenn die Ziffer Kategorie der entsprechenden Bildungsmaßnahme zugeordnet wird. Die Bildungsbedarfe resultieren oft aus mehreren Ursachen. Entscheidend für die Kategorisierung sollte die Ursache sein, die den Bildungsbedarf "am meisten" verursacht hat.

Diese Beurteilung ist notwendigerweise subjektiv und kann wohl kaum objektiviert werden! Deshalb erscheint es derzeit auch nicht zweckmäßig, weitere Untergliederungen der einzelnen Kategorien vorzunehmen; der Erkenntnisgewinn würde voraussichtlich nicht größer.

Um die Subjektivität zu reduzieren, sollte die Zuordnung mit dem betroffenen Fachbereich/Teilnehmer und dem verantwortlichen Bildungswesen abgestimmt werden; die endgültige Kategorisierung sollte jedoch stets das Bildungswesen entscheiden.

B.) Interne Ursachen

Die Dimension "Selbstorganisation" betrachtet die organisatorische Einheit als Ganzes. Mit der Dimension "Interne Ursachen" kann nun festgestellt werden, durch welche innerhalb der organisatorischen Einheit liegenden speziellen Ursachen ein Bildungsbedarf verursacht ist, respektive durch welche internen Ursachen die Selbstorganisation dysfunktional geworden ist oder als verbesserungsfähig erscheint oder zu entwickeln ist.

Die Aufzählungen bei den einzelnen Kategorien erheben auch hier keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie anregen und illustrieren, um welches internes Ursachenfeld es sich dabei handelt und durch die Beispiele auch verdeutlichen, worin die Unterschiede zu den anderen Feldern bestehen.

1. Ursache: Führung

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Führungsstil, Führungserwartungen, bestimmte Dimensionen der Führung (geistige, funktionale, fachliche, organisatorische, emotionale, hierarchische Führung) und andere mit Führung zusammenhängende Felder. Das Feld "Führung" umfasst die Arten und Weisen, wie die organisatorische Einheit Führung ermöglicht oder verunmöglicht. (Die Qualifikation für Führung ist ein Teilgebiet der Kategorie "Qualifikation".)

2. Ursache: Qualifikation

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz, soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Ausbildung,



Spezialwissen, Spezialfähigkeiten, Fertigkeiten, Sicherheit in der Anwendung usw., aber auch persönlichkeitsbezogene und -abhängige Verhaltensmöglichkeiten.

Dieses Feld umfasst auch Ursachen durch Überforderungen und Unterforderungen, gleich auf welchem Gebiet.

3. Ursache: Engagement

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Bereitschaft zum Gruppenerfolg, zu gemeinsamen Zielen, zu Einzelleistungen, zur Identifikation mit Aufgabe, Arbeitsfeld, Unternehmen. Es können Spaß und Freude an der Arbeit fehlen. Oder das Engagement ist zu groß: Überstunden, Vernachlässigung von Familie, Muse (Überidentifikation), Angst, Überanpassung, aktiver und passiver Widerstand, Passivität, Bürokratismus und ähnliches anderes mehr.

4. Ursache: Klima

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Offenheit (zu viel oder zu wenig), Cliques, Psycho-Spiele, Verhaltensmasken, Verhaltensmuster, Zielkonflikte, Rollen, Rivalitäten, Wettbewerb und Konkurrenz, Macht.

Hier ist also das Feld des "Zwischenmenschlichen" und allzu Menschlichen, das sich im Zusammenleben und -wirken mit den anderen Mitgliedern der organisatorischen Einheit als "Klima" auswirkt.

5. Ursache: Leistungsniveau

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Leistungsnormen, Ansehen der Leistung, Konsequenzen der Leistung, Leistungsziele, Nutzung der Ressourcen, Fehlerquoten, Qualität, Quantität, Effizienz, Effektivität und anderes, was fehlen kann oder zu viel oder zu wenig vorhanden ist.

6. Ursache: Rolle in der Organisation

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Ansehen, Zuständigkeiten, Abhängigkeiten, Wertschätzung, Einfluss, Macht, Akzeptanz, Rollenhäufung, Rollenkonflikte, Rollenvermengungen, Allmacht- und Ohnmachts-Phantasien, Rollenrigidität, Rollenflexibilität, bezogen auf die einzelnen Mitglieder oder Gruppen der organisatorischen Einheit.

Weiter Ursachen wie: Probleme aus der Identität, Loyalität, aus Rollenmustern und Rollenverhalten, Inseln.



7. Ursache: Arbeitsmethodik

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Technik, Verfahren, Arbeitsmittel, Problemlösungen, Vorgehensweisen, Hilfsmittel, Funktionen, Arbeitsteilungen, Arbeitssystematik, Arbeitsmethoden. Dieses Feld korrespondiert mit dem Feld 2 "Qualifikation", aber es macht aber einen entscheidenden Unterschied, ob die Ursache für Bildungsbedarf bei den Methoden als solche liegt (Feld 7) oder aber in der Qualifikation, die Methoden auch einzusetzen bzw. anzuwenden (Feld 2).

8. Ursache: Organisation

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation, Organisationsmittel, Arbeitsmittel, Kompetenzen, formale Zuständigkeiten, Vollmachten, Berichtswesen, Informationsrechte, Informationspflichten, Regelungen zum Ablauf (z.B. Vertretungsregelungen, Mitspracherechte, Entscheidungswege, Katastrophen-Programme und alle anderen Dinge, aus welchen eine formale Organisation gebildet ist.

Dieses Feld ist eng verwandt mit den Feldern 6 "Rolle in der Organisation", Feld 7 "Arbeitsmethodik", Feld 12 "Beziehungen zu anderen Gruppen", Feld 15 "Anpassungsfähigkeit". Die Klärung der "Hauptursache" ist hier manchmal erschwert, gerade deshalb aber besonders wichtig.

9. Ursache: Kritik

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: die Art und Weise, wie Kritik und Anerkennung zugelassen und ausgeübt wird, Methoden und Anlässe der Kritik, Folgen, Verbindlichkeit, Rahmen usw.

Das Feld umfasst nicht nur den von-oben-nach-unten-Weg, sondern auch den umgekehrten und die kollegiale Kritik und Anerkennung.

10. Ursache: Eigene Weiterentwicklung

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Selbstwert der Menschen, die die organisatorische Einheit bilden, der Raum für die individuelle und/oder gemeinsame Weiterbildung, Lebenspläne, Karrierepläne, Entwicklungspläne usw. Dieses Feld umfasst also die Arten und Weisen, Bedingungen, Folgen, Freiräume für die Weiterentwicklung der Menschen innerhalb der organisatorischen Einheit.



11. Ursache: Kreativität

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Freiräume, Erlaubnisse, Wertschätzung von Neuem, Wertschätzung von Bewährtem, Widerstände, Innovationen, Organisatorischer Widerstand, Macht, Tradition, Akzeptanz, Ansehen von Kreativität, usw.

Die Arten und Weisen, Bedingungen, Folgen von Kreativität innerhalb der organisatorischen Einheit sind Inhalt dieses Feldes.

12. Ursache: Beziehungen zu anderen

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Umgangsformen, Rituale, Regeln, Hierarchie, Grenzen, Umgang mit Grenzen, Zuständigkeiten, Abhängigkeiten, Rahmen und Bedingungen für Beziehungspflege, Rahmen und Bedingungen zur Bearbeitung von Störungen, Konflikten, Konfrontationen, unterschiedlichen Interessen usw.

Dieses Feld ist eng verwandt mit dem Feld 4 "Klima", welches jedoch eher die generell vorherrschende Atmosphäre betrifft, während dieses Feld 12 eher die unmittelbaren persönlichen und Arbeitsbeziehungen der Menschen innerhalb einer organisatorischen Einheit erfasst.

13. Ursache: Zusammenhalt

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Bindungen, Beziehungen, Freunde, Feinde, Feindbilder, Interessensgemeinschaften, aber auch die Art des Zusammenhalts: Rigidität, Starrheit, Verstrickungen, Abhängigkeiten, Sanktionen usw.

Dieses Feld erfasst also die über das Feld 4 "Klima" und Feld 12 "Beziehungen zu anderen" hinausgehenden Anforderungen, damit innerhalb einer organisatorischen Einheit ein angemessener Zusammenhalt zwischen den Menschen und/oder den die organisatorische Einheit bildende Untergruppen möglich ist.

14. Ursache: Kommunikation

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Arten und Weisen der Kommunikation innerhalb der organisatorischen Einheit, die Kontinuität der Kommunikation, die Klarheit, Freiheit, oder aber die Qualität oder Quantität, Inhalte, Anlässe, Dauer und anderes mehr.



Störungen im Feld "Kommunikation" wirken sich auf auch beim Feld 4 "Klima", Feld 6 "Rolle in der Organisation", Feld 9 "Kritik", Feld 12 "Beziehungen zu anderen" aus. Entscheidend für eine Beurteilung ist das "Vorherrschendste".

15. Ursache: Anpassungsfähigkeit

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Disziplin, Sanktionen, Dominanzen, Eigeninteressen, Regeln zur Anpassung, vorausseilender Gehorsam, Profilneurosen, Profillosigkeit. Die Anpassungen können chaotisch ablaufen oder rigide sein.

Dieses Feld kontrastiert mit dem Feld 11 "Kreativität" und umfasst die Dinge, die erforderlich sind, um die zum Bestand der organisatorischen Einheit erforderlichen Anpassungen der Mitglieder der organisatorischen Einheit einerseits zu ermöglichen und andererseits im Zweifelsfall zu erzwingen.



B. C. Externe Ursachen

Die Fähigkeit einer organisatorischen Einheit kann durch Veränderungen des Umfeldes der organisatorischen Einheit langsam oder schlagartig dysfunktional werden oder Notwendigkeiten zur Verbesserung und Entwicklung aufzeigen. In vielen Fällen ist der externe Einfluss dramatisch und vorherrschend, in anderen Fällen eher verdeckt und subtil. Natürlich zeigen sich die externen Ursachen innerhalb der organisatorischen Einheit als gestörte Selbstorganisation, die in der Folge auch auf interne Ursachen zurückgeführt werden kann. Dennoch erscheint es wichtig, die externen Ursachen mit zu betrachten. Oftmals wird erst dadurch deutlich, weshalb verschiedene Maßnahmen nur begrenzt oder gar nicht wirken (können).

1. Ursache: Eigentümer

Für die Gesamtorganisation sind die hier die rechtlichen Eigentümer (Inhaber, Aktionäre, Gesellschafter) und deren Vertreter gemeint. Bei Teilorganisationen oder organisatorischen Einheiten können an die Stelle der Eigentümer solche Personen und/oder Vertreter von Organisationen treten, die formal und tatsächlich in der Lage sind, der organisatorischen Einheit ihren Willen aufzuzwingen und solche Personen, gegenüber denjenigen Rechenschaftspflichten ähnlich wie gegenüber den Eigentümern bestehen. In größeren Organisationen sind diese eigentümerähnlichen Einflusspersonen und/oder -organisationen nicht immer leicht auszumachen, an ihrem dennoch tatsächlichen Einfluss ändert sich aber dadurch nichts.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Einfluss (Art und Weise, Anlässe, Folgen), Alter, Ziele, Engagement, Ansehen, Verantwortung, Unterstützung, Interessen der Eigentümer, aber auch die Beziehungen, das Vertrauen, die Zuverlässigkeit und anderes mehr.

2. Ursache: Kapital/Finanzen

Jede organisatorische Einheit benötigt Sachmittel (Gebäude, Räume, Ausstattungen, Warenbestände, Energievorräte usw.) und muss die Leistungen der Menschen und von Dritten bezahlen. Dazu ist Kapital erforderlich.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Eigenkapital, Fremdkapital, Liquidität, Kapitalbeschaffung, Kapitalmarkt, Abhängigkeiten von Geldgebern, Einfluss der Geldgeber/ Entscheider über die Geldmittel.



3. Ursache: Kunden, Abnehmer

Die Leistungen, die eine organisatorische Einheit erbringt, sind kein Selbstzweck, sondern für Abnehmer, Kunden bestimmt. Die Kunden können der gleichen Organisation angehören (Nutzer von Leistungen) oder aber externe Kunden sein.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Zahl, Größenstruktur, Auftragsstreuung, Marktmacht der Kunden, Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Kundengruppen, Verhandlungsmacht, Ansehen bei den Kunden.

4. Ursache: Nachfrage

Keine Leistung wird gleichbleibend nachgefragt. Vielmehr unterliegen die Nachfragen erheblichen Schwankungen.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Qualität der Nachfrage, Quantität, Zeitpunkte, Zeitspannen, Spezialisierung, Redundanz, Marke, Preis/Gegenleistung, Abhängigkeiten, Vorleistungen, Kontinuität und anderes mehr.

5. Ursache: Lieferanten, Beschaffungsmarkt

Nur die wenigsten Leistungen sind ausschließlich "in Persona" leistbar. In der Regel sind für die Leistungen/Produkte Vorleistungen, Rohstoffe (Informationen) oder Teilprodukte von Dritten, (den Lieferanten), erforderlich. "Lieferanten" in diesem Sinne sind auch die anderen Teilorganisationen, von deren "Lieferung" die eigene Leistungsfähigkeit oder -qualität abhängt.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Zahl, Größe, Dominanz, Marktmacht, Verhandlungsmacht der Lieferanten, Abhängigkeiten, Einflussnahme, Ansehen, Qualität der Vorleistungen, Rohstoffe (Informationen), Teilprodukte, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Treue, Preis/ Gegenleistung und anderes mehr.

6. Ursache: Wettbewerb

Monopole sind selten und meist nur durch rigide juristische Verträge mit folgenreichen Sanktionen aufrechtzuerhalten. Fast jede Leistung kann auch anderweitig erbracht werden oder es kann darauf verzichtet werden. Profitable (angesehene) Leistungen ziehen Mitbewerber an.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Stellung im Wettbewerb, Art des Wettbewerbs, Marktführerschaft, Konkurrenzverhalten, Marketing, Produktpolitik, Preispolitik,

Branche, Aktionsraum, und anderes mehr.



7. Ursache: Technik

Ständig werden neue Stoffe, Techniken, Maschinen, Hilfsmittel usw. entwickelt, deren Einsatz die Qualität und/oder die Quantität der Leistungen beeinflusst. Manchmal ist Grad der Hochtechnisierung bereits so hoch, dass die Technik nur durch Spezialisten und/oder sorgfältige Einweisung nutzbar wird. Bei organisatorischen Einheiten besteht oftmals ein Zwang, sich Techniken zu bedienen, die zwar für den eigenen Leistungsprozess nicht erforderlich wären, aber das Zusammenwirken mit den anderen organisatorischen Einheiten zwingend erforderlich sind.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Technisierungsgrad, Alter der Maschinen und Einrichtungen oder der Hard- und Software, der Funktionssicherheit, Grad der Gebundenheit an Techniken, Kompatibilität der DV-Systeme und anderes.

8. Ursache: Produktionsmethoden

Auch die Produktionsmethoden bzw. die Methoden zur Erstellung von Leistungen werden ebenfalls ständig verändert, "modernisiert".

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können auf der Ebene "Produktionsmethoden" (Methoden der Leistungserstellung) sein: Personalintensivität, Kapitalintensivität, Abhängigkeit von Spezialisten, Zeitaufwand, Ressourcenverbrauch, Ausschussquote, Qualität und anderes mehr. Zu nennen sind aber auch fehlende Kontinuität, Starrheit, ständige Veränderungen und Übermodernität.

9. Ursache: Innovationen

Jede organisatorische Einheit muss auch einen Teil ihrer Zeit damit verbringen, auf die Umwelt, auf das Umfeld gestalterisch Einfluss zu nehmen. Oft geschieht dies durch Innovationen.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Forschung, Entwicklungszeiten, Risiken, Chancen, Kosten, Umsetzungsanforderungen oder das Marketing für Innovationen.

10. Ursache: Ressourcen

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Abhängigkeiten von Rohstoffen, Know-How, Fachkräften, Spezialisten, Energien, Arbeitsmarkt. Ferner der Verbrauch an Rohstoffen und Energien.



11. Ursache: Umwelt

Eine Organisation und jede organisatorische Einheit besteht in einer sich ständig ändernden Umwelt.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Standort, Nachbarn, Emissionen, Immissionen, Transportwege, Folgelasten, Haftungen, Gewährleistungen, Auflagen usw.

12. Ursache: Politik

Stabilisierend auf jede Organisation und jede organisatorische Einheit können die Übereinstimmungen mit der Öffentlichkeit und der Politik sein. Die eigene Politik wird hiervon beeinflusst.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Gesellschaftsform der Organisation, Einwohnerzahlen, öffentliche (gesellschaftliche) Werte und Normen, Gesetze, Mitbestimmung, Arbeitsmarkt, Interessensvertretungen und anderes mehr.

13. Ursache: Zusammenhalt

Jede Organisation und jede organisatorische Einheit wird auch davongetragen, inwieweit ein Zusammenhalt mit den benachbarten, vor- und nachgelagerten Organisationen und damit letztlich ein größerer Verbund gelingt.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Bindungen, Beziehungen, Freunde, Feinde, Feindbilder, Interessensgemeinschaften und andere Formen der Verbindung.

Der Zusammenhalt kann aber auch dysfunktional werden durch Rigidität, Starrheit, Verstrickungen, Unverbindlichkeit und anderes.

14. Ursache: Kommunikation

Hier ist das Feld der Kommunikation nach außen, mit Externem angesprochen.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: die Kontinuität, die Klarheit, Freiheit, Qualität, Quantität der Kommunikation, deren Anlässe, Inhalte und Intensität.

15. Ursache: Anpassungsfähigkeit



Entsprechend den äußeren Veränderungen muss sich die Organisation und jede organisatorische Einheit die Fähigkeit erhalten, sich den ständigen Veränderungen anzupassen. Gemeint sind hier auch Anpassungen wie Ausdehnung, Vergrößerung, Schrumpfung und Verkleinerung bis zur Auflösung.

Dysfunktional geworden, zu verbessern und/oder zu entwickeln können sein: Marktmacht, Verhandlungsmacht, Sanktionsmöglichkeiten, Regeln, Rollen, Disziplin und andere Formen der Anpassung.

Die Art und Weise der Anpassung kann dysfunktional rigide oder chaotisch werden.

Die Ursachen von Bildungsbedarfen können wohl kaum vollständig aufgeführt werden. Nicht jede Ursache und erkannter Bildungsbedarf führt zu einer Bildungsmaßnahme. Beim Entscheidungsprozess über Bildungsmaßnahmen bilden die Ursachen nämlich nur einen Teil der Entscheidungskriterien.



IV. Wirkfelder der Bildungsmaßnahmen

Beim Entscheidungsprozess, ob ein Bildungsbedarf auch zu einer Bildungsmaßnahme führt, spielen nicht nur die Ursachen, sondern insbesondere auch die Erwartungen an die Wirkungen der Bildungsmaßnahmen eine herausragende Rolle. Damit ist nicht gesagt, dass diese "Herausragung" immer eindeutig und klar ist. Oft sind die Erwartungen an die Wirkung der Bildungsmaßnahmen lediglich in mehr oder weniger klaren Hoffnungen formuliert, nicht selten auch in eher diffusen Erwartungen, "dass sich dies oder jenes ändern oder danach anders sein müsse".

Die Wirkungen werden oft nicht oder nicht nur auf den Beseitigungen der Ursachen gesehen. Wie sich zeigen wird, stimmen die Ursachenfelder und die Wirkfelder von Bildungsmaßnahmen vielfach nicht überein.

Die Beurteilung der Bildungsmaßnahmen nach Wirkfeldern soll ermöglichen, die offenen und heimlichen Erwartungen an die Auswirkungen der Bildungsmaßnahmen transparent zu machen.

Die Folge einer solchen Transparenz könnte sein zu überprüfen, ob aufgrund des ausschlaggebenden Ursachenfeldes und der beabsichtigten Wirkungen die vorgesehenen oder durchgeführten Bildungsmaßnahmen zweckdienlich angelegt sind bzw. waren.

Die Wirkfelder werden wieder nach den drei Dimensionen: Selbstorganisation, interne Wirkfelder und externe Wirkfelder unterteilt, die weiteren Gliederungen entsprechen den Gliederungen der Ursachen.

A. Wirkfelder bei der Selbstorganisation

Jede Bildungsmaßnahme ist ein Eingriff in die zuvor wirkende Art und Weise der Selbstorganisation. Die bisherige Selbstorganisation wird durch wirksame Bildungsmaßnahmen deshalb gestört. Dies mobilisiert mehr oder weniger heftige Abwehrmechanismen gegen die Wirkung von Bildungsmaßnahmen. Jeder kennt wohl genügend Beispiele, wie nach Bildungsmaßnahmen die "Neuerungen" von der organisatorischen Einheit ganz oder teilweise abgewehrt und damit unwirksam gemacht werden. Wenn eine Klarheit und Offenheit darüber geschaffen werden kann, wo im System der Selbstorganisation sich eine Bildungsmaßnahme auswirken darf und kann (oder muss), kann auch eine größere Verbindlichkeit für die Adaption der Bildungsinhalte in der organisatorischen Einheit erreicht werden. In der Regel müssten Anpassungen der materiellen und immateriellen Strukturen (Aufbau und Ablauf) die Folgen von Bildungsmaßnahmen sein.

Die Wirkfelder von Bildungsmaßnahmen bei der Selbstorganisation können untergliedert werden in:



1. Wirkungsfeldern bei den Epistemen (Vorprägungen)

Wirkfelder können sein z.B. Erneuerungen, Erweiterungen, Bekräftigungen, Konkretisierungen, Korrekturen der Verbindlichkeitsgrade, Akzeptanz von Philosophie, Grundsätzen und Leitbildern, Leitlinien, Glaubenssätzen, Prinzipien, Gesetzen, Regeln, Statuten, Rechten und Pflichten, Gewohnheiten, Traditionen und anderer materieller oder immaterieller Elemente, nach welchen die Menschen in einer organisatorischen Einheit ihre Ideen organisieren.

2. Wirkungsfelder im Zusammenhang mit Hierarchie

Wirkfelder können sein z.B. im Aufbau, der Kräftigung, Akzeptanz, Wirksamkeit von angemessenen Hierarchien, Abbau dysfunktionaler Hierarchien, gleich welcher Art und Weise.

3. Wirkungsfelder im Zusammenhang mit Autonomie

Wirkfelder können sein, z.B. klare, ausreichende, durchlässige Grenzen, innerhalb deren relativ selbständig und unabhängig ein "Eigenleben" der organisatorischen Einheit möglich wird, Umwandlung von zu großen oder zu geringen aktiven und passiven Abhängigkeiten zu Partnerschaften, Stärkung der Selbstverantwortung und der Bereitschaft dazu.

4. Wirkungsfelder im Zusammenhang mit der internen und externen Kooperation

Wirkfelder können sein, z.B. angemessene Arbeitsteilung, Funktionsteilung und ausreichende Regelungen für die internen und externen Kooperationen.

5. Wirkungsfelder im Zusammenhang mit dem Konfliktmanagement

Wirkfelder können sein z.B. Früherkennung von Konflikten, angemessenes Konfliktmanagement, Stärkung von Verantwortlichkeiten, angemessene Entscheidungsverfahren und klare Zuständigkeiten, Werkzeuge zur Deeskalation von Konflikten.



6. Wirkfelder im Zusammenhang mit den Bewältigungsstrategien

Wirkfelder können sein z.B. ungestörter, kompetenter Einsatz von angemessenen Methoden, Verfahren, Werkzeugen, Vorgehensweisen, Vordrucken, Formularen, Techniken, Maschinen, Hilfsmitteln und anderes mehr entwickelt.

7. Wirkfelder im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung

Wirkfelder können sein, z.B. klare und angemessene Entscheidungswege und Kompetenzen zu Entscheidungen, Erhöhung der Transparenz der Entscheidungskriterien und Prioritäten, Erhöhung des Grades der Umsetzung der Entscheidungen und Aufbau von wirksamen Feedbackmechanismen und Kontrollen.

Jede Bildungsmaßnahme stellt eine Intervention auf der Dimension Selbstorganisation dar. Die vorstehende Kategorisierung macht möglich, einen Bildungsbedarf danach zu beurteilen, auf welcher Ebene der Selbstorganisation die Wirkung erwartet wird/wurde.

Für das Bildungscontrolling nach dem hier beschriebenen Ansatz ist es ausreichend, wenn die Ziffer Kategorie der entsprechenden Bildungsmaßnahme zugeordnet wird. Manche Bildungsmaßnahmen wirken sich auf mehreren Wirkungsfeldern aus. Entscheidend für die Kategorisierung sollte das Wirkungsfeld sein, das mit der Bildungsmaßnahme " am meisten angestrebt wird.

Diese Beurteilung ist auch hier wie in der Folge bei den anderen Dimensionen notwendigerweise subjektiv und kann wohl kaum objektiviert werden! Deshalb erscheint es derzeit auch nicht zweckmäßig, weitere Untergliederungen der einzelnen Kategorien vorzunehmen; der Erkenntnisgewinn würde voraussichtlich nicht größer.

Um die Subjektivität zu reduzieren, sollte die Zuordnung mit dem betroffenen Fachbereich/Teilnehmer und dem verantwortlichen Bildungswesen abgestimmt werden; die endgültige Kategorisierung sollte jedoch stets das Bildungswesen entscheiden.



B. Interne Wirkfelder

Die Dimension "Selbstorganisation" betrachtet die organisatorische Einheit als Ganzes. Mit der Dimension "Interne Wirkfelder" kann nun festgestellt werden, in welche innerhalb der organisatorischen Einheit liegenden Wirkfelder durch Bildungsmaßnahmen investiert wird.

Die Aufzählungen bei den einzelnen Kategorien erheben auch hier keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie anregen und illustrieren, um welches internes Wirkfeld es sich dabei handelt und durch die Beispiele auch verdeutlichen, worin die Unterschiede zu den anderen Feldern bestehen.

1. Wirkfeld: Führung

Wirkfelder können z.B. sein:

Führungsstil, Führungserwartungen, bestimmte Dimensionen der Führung (geistige, funktionale, fachliche, organisatorische, emotionale, hierarchische Führung) und andere mit Führung zusammenhängende Felder. Das Feld umfasst die Arten und Weisen, wie die organisatorische Einheit Führung ermöglicht.

2. Wirkfeld: Qualifikation

Wirkfelder können z.B. sein:

Fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz, soziale Kompetenz, Ausbildung, Spezialwissen, Spezialfähigkeiten, Fertigkeiten, Sicherheit in der Anwendung usw., aber auch persönlichkeitsbezogene und -abhängige Verhaltensmöglichkeiten, Abbau von Überforderungen und Unterforderungen, gleich auf welchem Gebiet.

3. Wirkfeld: Engagement

Wirkfelder können z.B. sein:

Bereitschaft zum Gruppenerfolg, zu gemeinsamen Zielen, zu Einzelleistungen, zur Identifikation mit Aufgabe, Arbeitsfeld, Unternehmen; Erhöhung von Spaß und Freude an der Arbeit, oder Abbau von Überstunden, Überidentifikation, Angst, Überanpassung, aktivem und passivem Widerstand und spezifischer Passivität, Bürokratismus und ähnliches anderes mehr.



4. Wirkungsfeld: Klima

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Offenheit, Abbau von Cliquen, Psycho-Spielen, Verhaltensmasken, destruktiven Verhaltensmustern; aber auch Klärung von Zielkonflikten, Rollen, Abbau von Rivalitäten und Konkurrenz.

5. Wirkungsfeld: Leistungsniveau

Wirkfelder können z.B. sein:

Leistungsnormen, Ansehen der Leistung, Konsequenzen der Leistung, Leistungsziele, Nutzung der Ressourcen, geringere Fehlerquoten, höhere Qualität, größere Quantität, Effizienz und Effektivität.

6. Wirkungsfeld: Rolle in der Organisation

Wirkfelder können z.B. sein:

Ansehen, klare Zuständigkeiten, akzeptierte Abhängigkeiten, größere Wertschätzung, wirksamerer Einfluss, angemessenere Macht, Akzeptanz, Abbau von Rollenhäufungen, Rollenkonflikten, Rollenvermengungen; ferner größere Loyalität und Identifizierung.

7. Wirkungsfeld: Arbeitsmethodik

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Technik, Verfahren, Arbeitsmittel, Problemlösungen, Vorgehensweisen, Hilfsmittel, Funktionen, Arbeitsteilungen, Arbeitssystematik, Arbeitsmethoden.

8. Wirkungsfeld: Organisation

Wirkfelder können z.B. sein:

Funktionale Aufbau- und Ablauforganisation, Organisationsmittel, Arbeitsmittel, Kompetenzen, formale Zuständigkeiten, Vollmachten, Berichtswesen, Informationsrechte, Informationspflichten, Regelungen zum Ablauf (z.B. Vertretungsregelungen, Mitspracherechte, Entscheidungswege).

Weiter: Notprogramme für Katastrophen und Notfälle.



9. Wirkfeld: Kritik

Wirkfelder können z.B. sein: Angemessene Kritik und Anerkennung.

10. Wirkfeld: Eigene Weiterentwicklung

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Selbsteinschätzung der Menschen, die die organisatorische Einheit bilden, Raum für die individuelle und/oder gemeinsame Weiterbildung, Lebenspläne, Karrierepläne, Entwicklungspläne und der dazu erforderlichen Bedingungen.

11. Wirkfeld: Kreativität

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Freiräume, Wertschätzung von Bewährtem und Neuem.

12. Wirkfeld: Beziehungen zu anderen

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Umgangsformen, Rituale, Regeln, Hierarchien, Grenzen, Umgang mit Grenzen, Zuständigkeiten, Abhängigkeiten, Rahmen und Bedingungen für Beziehungspflege, Rahmen und Bedingungen zur Bearbeitung von Störungen, Konflikten, Konfrontationen, unterschiedlichen Interessen usw.

13. Wirkfeld: Zusammenhalt

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessene Bindungen, Beziehungen, Freunde, Interessensgemeinschaften, Abbau von Feindbildern, aber auch Verbesserungen der Art des Zusammenhalts: Verbindlichkeit, Verantwortung, Flexibilität, Verlässlichkeit.



14. Wirkungsfeld: Kommunikation

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Arten und Weisen der Kommunikation innerhalb der organisatorischen Einheit, bei Kontinuität der Kommunikation und Klarheit, ausreichend Freiheit und Qualität oder Quantität.

15. Wirkungsfeld: Anpassungsfähigkeit

Wirkfelder können z.B. sein:

Angemessene Disziplin, akzeptierte Sanktionsmöglichkeiten, Verbindungen von Eigeninteressen und Organisationsinteressen, akzeptierte Regeln zur Anpassung.



C. Externe Wirkfelder

Veränderungen im Innern einer organisatorischen Einheit bedürfen oft einer Stabilisierung im "Außen" der organisatorischen Einheit. Die beabsichtigten oder unbeabsichtigten Folgewirkungen von Bildungsmaßnahmen im "Außen" der organisatorischen Einheit können hier mitbetrachtet werden. Gleichzeitig kann überprüft werden, ob die Wirkungen auch tatsächlich auf den Feldern eintreten, auf welchen sie beabsichtigt sind und ob die Wirkungen ausreichen oder überdimensioniert sind.

1. Wirkfeld: Eigentümer

Wirkfelder können z.B. sein:

Geregelte Nachfolge, Kontinuität, angemessener Einfluss (Art und Weise, Anlässe, Folgen), klare Ziele, angemessenes Engagement, Ansehen, Verantwortung, Unterstützung, angemessene Interessen der Eigentümer, Verbesserung von Beziehungen, Vertrauen, Zuverlässigkeit und anderes mehr.

2. Wirkfeld: Kapital/Finanzen

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessenes Eigenkapital, Fremdkapital, ausreichende Liquidität, angemessenes Budget und/oder Entscheidungsbefugnisse darüber, angemessener Einfluss Geld-gebern/ Entscheider über die Geldmittel.

3. Wirkfeld: Kunden, Abnehmer

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessene Zahl, Größenstruktur der Kunden, angemessene Auftragsstreuung, Marktmacht der Kunden, Abbau von unangemessenen Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Kundengruppen, Stärkung der Verhandlungsmacht, größeres Ansehen bei den Kunden.

4. Wirkfeld: Nachfrage

Wirkfelder können z.B. sein:

Verbesserung der Qualität der Nachfrage, Quantität, der Zeitpunkte, Dauer der Zeitspannen, Veränderungen bei der Spezialisierung, Verbesserung des Images der Marke, günstigeres



Preis/ Gegenleistungs-Verhältnis, angemessene Abhängigkeiten, Vorleistungen, Kontinuität und anderes mehr.

5. Wirkungsfeld: Lieferanten, Beschaffungsmarkt

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessene Zahl und Größe der Lieferanten, Marktmacht, Verhandlungsmacht der Lieferanten, Abhängigkeiten, Einflussnahme, höheres Ansehen bei Lieferanten, bessere Qualität der Vorleistungen, Rohstoffe (Informationen), Teilprodukte, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Treue, günstigeres Preis! Gegenleistungs-Verhältnis und anderes mehr.

6. Wirkungsfeld: Wettbewerb

Wirkfelder können z.B. sein:

bessere Stellung im Wettbewerb, Art des Wettbewerbs, Marktführerschaft, Abbau Konkurrenzverhalten, wirksames Marketing, bessere Produktpolitik, Preispolitik, Erweiterung oder Spezialisierung der Branche oder des Aktionsraumes und anderes mehr.

7. Wirkungsfeld: Technik

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessener Technisierungsgrad, Nutzung alter Maschinen und Einrichtungen oder der Hard- und Software, Erhöhung der Funktionssicherheit, angemessener Grad der Gebundenheit an Techniken, Kompatibilität und anderes.

8. Wirkungsfeld: Produktionsmethoden

Wirkfelder können z.B. sein:

Flexibilität, Abbau von Personalintensivität, Kapitalintensivität, Abhängigkeit von Spezialisten, geringerer Zeitaufwand, Ressourcenverbrauch, kleinere Ausschussquote, höhere Qualität und anderes mehr.



9. Wirkungsfeld: Innovationen

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessene Forschung, Entwicklungszeiten, geringere Risiken, bessere Chancen.

10. Wirkungsfeld: Ressourcen

Wirkfelder können z.B. sein:

geringere Abhängigkeiten von Rohstoffen und deren sparsamer Verbrauch, ausreichendes Know-How, genügend Fachkräfte, Spezialisten, Energien, gute Position auf dem Arbeitsmarkt.

11. Wirkungsfeld: Umwelt

Wirkfelder können z.B. sein:

Verbesserung des Standortes, Verringerung von Emissionen und Immissionen, günstige Transportwege, geringe Folgekosten, überschaubare Haftungen, Gewährleistungen, Auflagen usw.

12. Wirkungsfeld: Politik

Wirkfelder können z.B. sein:

Gesellschaftsform der Organisation, "Besitz von Zielgruppen", Image, öffentliche (gesellschaftliche) Werte und Normen, Gesetze, Mitbestimmung, Arbeitsmarkt, Interessensvertretungen und anderes mehr.

13. Wirkungsfeld: Zusammenhalt

Wirkfelder können z.B. sein:

angemessene Bindungen, Beziehungen, Freunde, Abbau von Feindbildern, Bildung von Interessensgemeinschaften und andere Formen der Verbindung; ferner Erhöhung von Verbindlichkeit, Verantwortung und Verlässlichkeit in den Beziehungen.



14. Wirkungsfeld: Kommunikation

Wirkfelder können z.B. sein:

die Kontinuität, die Klarheit, Freiheit, Qualität, Quantität der Kommunikation, deren Anlässe, Inhalte und Intensität.

15. Wirkungsfeld: Anpassungsfähigkeit

Wirkfelder können z.B. sein:

Stärkung der externen Marktmacht, Verhandlungsmacht, Sanktionsmöglichkeiten, Regeln, Rollen, Disziplin und andere Formen der Anpassung oder der Fähigkeit zur Gestaltung des Umfeldes nach dem eigenen Willen.

Wenn also nun die Ursachen und die Wirkfelder beurteilt und kategorisiert sind, kann die Transparenz der Entscheidungskriterien für Bildungsmaßnahmen erzeugt werden. Erforderlich sind hierzu noch die "rechenbaren" Fakten. Welche hierzu notwendig und ausreichend sind, wird an einer späteren Stelle erläutert.

Vor weiteren Schritten ist es jetzt an der Zeit, die Fundstellen zu benennen, nach welchen die Ursachen und die Wirkfelder "objektiv" beurteilt werden können.



V. Grundlagen für die Beurteilung von Ursachen und Wirkfeldern

Die Beurteilung der Ursachen und der Wirkfelder kann in der Regel einfach und schnell erfolgen, wenn folgende Informationen zur Verfügung stehen:

- a) Auftraggebender Bereich (Verursacher, Nutznießer)
- b) Zielsetzungen der Bildungsmaßnahmen
(enthalten in der Regel Hinweise auf die Ursachen und die Wirkfelder)
- c) Inhalte der Bildungsmaßnahmen
(konkretisieren in der Regel die Schwerpunkte von Ursachen und Wirkfeldern)
- d) Lernziele
- e) Teilnehmerkreis
- f) Raum, Zeitpunkt und Ort
- g) vorgesehene Methoden
(Hinweis auf vorgesehene oder ermöglichte Lerntiefen oder Lernbreiten).
- h) Anmeldeprozedere (Hinweise auf "Freiwilligkeit" versus "Pflicht zur Teilnahme")
- i) Trainer, Referenten (Hinweise auf "Traditionen" oder "Neue Impulse")

Mit diesen Informationen dürften nach einer kurzen Übungszeit aufgrund einer in gewisser Weise zwingenden Logik des bis hierher vorgestellten Ansatzes die Einschätzung relativ "sicher" möglich sein.

Wenn Schwierigkeiten auftauchen oder Beurteilungen nicht möglich erscheinen, dürfte gerade darin ein wichtiger Hinweis liegen, die notwendigen Fragen für die Bildungsmaßnahmen baldigst zu klären und zu beantworten.

In den weiteren Betrachtungen werden nun zuerst die Fragen der Ermittlung und Erfassung der Bildungskosten behandelt, bevor dann ein Modell aufgezeigt wird, wie durch Nutzenberechnungen von Bildungsmaßnahmen sog. "Erträge" von Bildung ermittelt und erfasst werden könnten. Aus dem Vergleich von "Kosten" und "Erträgen" wird sich dann der betriebswirtschaftliche "Gewinn" oder "Verlust" durch Bildung "errechnen" und darstellen lassen.



VI. Ermittlung und Erfassung der Bildungskosten

Die Bildungskosten fallen einerseits an in realen Ausgaben im unmittelbaren Zusammenhang mit der Durchführung von Bildungsmaßnahmen. Für viele andere Kosten der Bildung müssen Hilfsgrößen ermittelt werden, die als "rechnerische" Kosten in die Kostenerfassung einfließen.

Als Struktur für die Kostenerfassung kann folgende Matrix für jede Bildungsmaßnahme (oder Gruppe von Bildungsmaßnahmen) genutzt werden:

a) Phasen der Kosten-Entstehung

1.) Grobplanung, Groborganisation

- a) Hier sind die Kosten für Beratung, Bildungsbedarfserfassung, Zielgruppenbestimmung, grobe Ziel- und Inhaltsbestimmungen, Mengengerüste und erste Klärungen von Ressourcen und alle anderen Kosten für ein erstes "Bild" zu erfassen.

2.) Entwicklung

- b) Wenn keine "Konserven" oder "fertige" Konzepte oder "Standards" vorliegen, müssen für die in Phase 1 ermittelten Bildungsbedarfe spezielle Maßnahmen entworfen werden. Alle Kosten, die für die Konzeptarbeit anfallen, sind hier zu erfassen.

3.) Entscheidung

- c) Über Bildung werden an mehreren Stellen Entscheidungen erforderlich:
- d) im Fachbereich/beim "Besteller": Maßnahme Ok? Ressourcenbereitstellung, Kosten, Vertretungsfragen u.a.
- e) im Bildungswesen: Budgetierung, Ressourcenbereitstellung, Konzept ok? U.a.
- f) vom Teilnehmer: Kosten, Vertretung, Zeit u.a.

Oft geschieht die Entscheidung in einem mehr oder weniger aufwendigen iterativen Prozess. Alle Kosten des Entscheidungsprozesses über Bildungsmaßnahmen sind hier zu erfassen.

4.) Fein-/Detailorganisation

- a. Wenn eine Bildungsmaßnahme freigegeben ist, ist die Maßnahme im Detail zu planen. Dazu gehören:
- b. Veröffentlichung der Maßnahme (Prospekt, Anschreiben, Information usw.)
- c. Referenten-/Trainerverpflichtung
- d. Raumplanung
- e. Bereitstellung der erforderlichen Medien und Materialien



- f. Detailplanung und Konkretisierung der Maßnahme mit Besteller(Fachbereich), Referenten/Trainer, Bildungswesen und evtl. anderen Betroffenen und Beteiligten
- g. Entwicklung von Unterlagen, Skripten, Methoden
- h. Festlegung von kritischen Daten: Wann wird die Maßnahme ggfs. abgesagt.

Alle Kosten im Vorfeld der Maßnahmen sind hier zu erfassen.

5.) Durchführung der Maßnahme

Als "Durchführungskosten" sind insbesondere zu nennen:

- a) Einladungen an Teilnehmer und Referenten
- b) An- und Abreise der Teilnehmer und Referenten
- c) Unterbringung und Verpflegung der Teilnehmer und Referenten
- d) Honorare
- e) Kosten für Verbrauchsmaterial und Medien, Amortisation von Medien, Mieten
- f) Unterlagen für die Durchführung der Maßnahme.
- g) Teilnahmebestätigungen
- h) Prüfung und Bezahlung von Rechnungen für Referenten, Unterbringung, Reise u.a.

Auch alle anderen Kosten, die bei der Durchführung der Maßnahme entstehen, sind hier zu erfassen, z.B. Telefonate, Haftpflicht für Bruch, Schäden usw.

6.) Transfersicherung

Die Kosten der Transfersicherung sind sehr unterschiedlich. Oft fallen an:

- a) Erstellung und Versand von Protokollen und/oder Skripten
- b) Literatur
- c) Teilnehmerberichte
- d) Follow-Up-Gespräche mit Fachbereichen, Vorgesetzten oder Teilnehmern oder anderen Betroffenen und Beteiligten
- e) Nachfolge-Treffen

Gerade letztere erscheinen manchmal als "neue" Bildungsmaßnahme", obwohl sie nur die "Folge" einer Bildungsmaßnahme waren.

7.) Auswertung Hierunter fallen:

- a) Auswertung der Teilnehmer-Rückmeldungen, Rückmeldungen vom Veranstalter, Veranstaltungsort und Referenten/Trainer
- b) Auswertegespräche mit Teilnehmern, Referenten/Trainern/ Fachbereiche, Vorgesetzten
- c) Erfahrungsaustausch von Referenten-/Trainerkollegen



- d) Erstellung von Berichten, Vorlagen, Thesenpapiere und andere Vorgänge zur Veröffentlichung der Ergebnisse der Auswertung
- e) Statistische Auswertung im Bildungswesen
- f) Kosten des Bildungscontrollings

Alle in diesen Zusammenhängen und die sonstigen Kosten der Auswertung von Bildungsmaßnahmen sind hier zu erfassen.

b) Arten der Kosten

1.) Personalkosten

Personalkosten entstehen in vielfacher Art:

a) Personalkosten des Bildungswesens:

(1) direkt zurechenbare Kosten:

Zeit für Beratung, Entwicklung, Konzeptionierung, Durchführung von Maßnahmen durch Mitarbeiter des Bildungswesens

Vorschlag: Bei diesen Kosten sollte mit "Marktpreisen" gearbeitet werden. Das heißt, die aufgewendeten Zeiten sollten mit dem Preis "berechnet" werden, die für die entsprechende Leistung "am Markt" bezahlt werden müsste.

Die "Honorarsätze" werden für die einzelnen Leistungen und Mitarbeiter des Bildungswesens, -wie am Markt -, unterschiedlich und variabel sein müssen.

Berechnung: $\text{Zeit} \times \text{Stunden-/Tagessatz}$

1.1.2. indirekt zurechenbare Kosten:

Zeit für Entscheidungsprozesse, Datenerfassung, Statistik.

Vorschlag: Umlageverfahren auf Basis der Zeit und einer "Vollkostenkalkulation" des Bildungswesens

Berechnungsverfahren ist noch zu entwickeln.

1.2. Personalkosten des Fachbereiches

1.2.1. direkt zurechenbare Kosten:



Zeit für Beratung, Entwicklung, Konzeptionierung, Durchführung von Maßnahmen durch Mitarbeiter des Fachbereiches.

Vorschlag: Bei diesen Kosten sollte mit "Marktpreisen" gearbeitet werden. Das heißt, die aufgewendeten Zeiten sollten mit dem Preis "berechnet" werden, die für die entsprechende Leistung "am Markt" bezahlt werden müsste.

Die "Honorarsätze" werden für die einzelnen Leistungen und Mitarbeiter des Fachbereiches, -wie am Markt-, unterschiedlich und variabel sein müssen.

Berechnung: Zeit x Stunden-/Tagessatz

1.2.2. indirekt zurechenbare Kosten:

1.2.2.1. Zeit für Entscheidungsprozesse und Organisation

1.2.2.2. Zeit für Vertretung der Teilnehmer

1.2.2.3. Lohn/Gehalt für Teilnehmer für den Zeitraum der Bildungsmaßnahme

1.2.2.4. Zeit für Transfermaßnahmen

Vorschlag: Umlageverfahren auf Basis der Zeit und einer "Vollkostenkalkulation" des Fachbereiches für die Titel 1.2.2.2 und 1.2.2.3

Für die Titel 1.2.2.1. und 1.2.2.4. Pauschalen einsetzen.

1.3. Andere Personalkosten:

1.3.1. direkt zurechenbare Kosten:

(derzeit nicht bekannt)

1.3.2. indirekt zurechenbare Kosten:

1.3.2.1. Kosten der Personalverwaltung

Vorschlag: Diese Kosten nicht als "Bildungskosten" erfassen, "Merkposten" genügt.

2.) Reisekosten

Hier sind alle Reisekosten zu erfassen, gleich von wem sie letztlich bezahlt/budgetiert werden für An- und Abreisen, gleichgültig, welches Transportmittel verwendet wurde.

2.1. Reisekosten des Bildungswesens:

2.1.1. direkt zurechenbare Reisekosten:

2.1.1.1. Reisekosten der Berater, Trainer, Referenten (intern)



2.1.1.2. Reisekosten der Berater, Trainer, Referenten (extern)

2.1.1.3. andere Reisekosten von Personen des Bildungswesens

2.1.1.4. Gemeinschaftsfahrten (Bus)

2.1.2. indirekt zurechenbare Reisekosten

(zurzeit keine Belegung)

2.2. Reisekosten der Fachbereiche:

2.1.1. direkt zurechenbare Reisekosten:

2.1.1.1. Reisekosten der Trainer, Referenten aus den Fachbereichen

2.1.1.2. Reisekosten der Teilnehmer

2.1.2. andere Reisekosten von Personen des Fachbereiches

2.2. indirekt zurechenbare Reisekosten

(zurzeit keine Belegung)

2.3. Reisekosten sonstige:

(zurzeit keine Belegung)

3.) Kosten der Unterbringung und Verpflegung

Hierunter fallen die Raumkosten, Kosten für die Übernachtungen und die Verpflegungen.

3.1. Kosten des Bildungswesens:

3.1.1. direkt zurechenbare Kosten:

3.1.1.1. Unterbringung und Verpflegung der Berater, Trainer, Referenten (intern)

3.1.1.2. Unterbringung und Verpflegung der Berater, Trainer, Referenten (extern)

3.1.2. Unterbringung und Verpflegung von anderen Personen des Bildungswesens

3.1.3. Unterbringung und Verpflegung der Teilnehmer

3.1.4. Raummieten

3.1.5. indirekt zurechenbare Kosten

(zurzeit keine Belegung)



3.2. Kosten der Fachbereiche:

3.2.1. direkt zurechenbare Kosten:

3.2.1.1. Unterbringung und Verpflegung der Trainer, Referenten aus den Fachbereichen, soweit nicht beim Bildungswesen angefallen

3.2.1.2. Unterbringung und Verpflegung anderer Personen des Fachbereiches

3.2.2. indirekt zurechenbare Kosten

(zurzeit keine Belegung)

3.3. Kosten sonstige:

(zurzeit keine Belegung)

4.) Kosten für Fremdleistungen

Hierunter fallen die Kosten für Leistungen, die das Unternehmen im Zusammenhang mit Bildungsmaßnahmen "am Markt" eingekauft hat.

4.1. Kosten des Bildungswesens:

4.1.1. direkt zurechenbare Kosten:

4.1.1.1. Honorare für externe Berater, Trainer, Referenten für Entwicklung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen

4.1.1.2. (zurzeit keine Belegung)

4.1.1.3. Reisekosten/Unterbringungskosten der externen Berater, Trainer, Referenten, soweit nicht unter 3. zu erfassen.

4.1.2. indirekt zurechenbare Kosten

(zurzeit keine Belegung, siehe auch 5.1. Eigenqualifizierung)



4.2. Kosten der Fachbereiche:

4.2.1. direkt zurechenbare Kosten:

- 4.2.1.1. Honorare für externe Berater, Trainer, Referenten für Entwicklung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen, die nicht über das Bildungswesen abgewickelt werden
- 4.2.1.2. (zurzeit keine Belegung)
- 4.2.1.3. Reisekosten/Unterbringungskosten der externen Berater, Trainer, Referenten, soweit nicht unter 3. zu erfassen.

4.2.2. indirekt zurechenbare Kosten

(zurzeit keine Belegung, siehe auch 5.2. Eigenqualifizierung)

4.3. Kosten sonstige:

(zurzeit keine Belegung)

5.) Kosten für Eigenqualifizierungen

Bildungsmaßnahmen können oftmals erst dann konzipiert und durchgeführt werden, wenn sich zuvor die internen Entscheider, Berater oder Trainer! Referenten auf ihre Aufgabe ausreichend qualifiziert haben. Soweit Maßnahmen der Eigenqualifizierung im unmittelbaren Zusammenhang mit beabsichtigten Bildungsmaßnahmen im Zusammenhang stehen, sollten diese Kosten hier unter "Eigenqualifizierungskosten" für diese Bildungsmaßnahmen erfasst werden.

Hier sind "nur noch" die Fremdkosten aufzuführen.

5.1. Kosten des Bildungswesens:

5.1.1. direkt zurechenbare Kosten:

- 5.1.1.1. Honorare für externe Berater, Trainer, Referenten
- 5.1.1.2. (zurzeit keine Belegung)
- 5.1.1.3. Reisekosten/Unterbringungskosten der externen Berater, Trainer, Referenten, soweit nicht unter 3. zu erfassen.

5.1.2. indirekt zurechenbare Kosten

(zurzeit keine Belegung)



5.2. Kosten der Fachbereiche:

5.2.1. direkt zurechenbare Kosten:

5.2.1.1. Honorare für externe Berater, Trainer, Referenten

5.2.1.2. (zurzeit keine Belegung)

5.2.1.3. Reisekosten/Unterbringungskosten der externen Berater, Trainer, Referenten, soweit nicht unter 3. zu erfassen.

5.2.2. indirekt zurechenbare Kosten

(zurzeit keine Belegung)

5.3. Kosten sonstige:

(zurzeit keine Belegung)

6.) Sachkosten sonstige (nicht über Gemeinkosten umzulegen)

Die Sachkosten in einem mittelbaren oder unmittelbaren Bezug zu Bildungsmaßnahmen sind im Wesentlichen unter 2.-4. aufgeführt. Unter 6. sind noch die weiteren Sachkosten aufzuführen, die darüber hinaus in bedeutsamen Größen anfallen und deshalb nicht über die Gemeinkostenumlage verteilt werden können oder sollen.

In Frage können kommen:

6.1. Kosten im Bildungswesen:

6.1.1. Personal-Nebenkosten

6.1.2. Raumkosten (Mieten, Strom, Wasser usw.)

6.1.3. Sachmittelkosten (Büromaterial, Verbrauchsmaterial, Energiekosten, Rechnerkosten, Rechnermieten, Service- und Wartungskosten)

6.1.4. Prospekte, Broschüren, Informationsmaterial, Bücher, Zeitschriften

6.1.5. Porto und Telefon

6.1.6. Lizenzgebühren, Software

6.1.7. Abschreibungen

6.1.8. Sonstiges



- 6.2. Kosten in den Fachbereichen:
 - 6.2.1. Personal-Nebenkosten
 - 6.2.2. Raumkosten (Mieten, Strom, Wasser usw.)
 - 6.2.3. Sachmittelkosten (Büromaterial, Verbrauchsmaterial, Energiekosten, Rechnerkosten, Rechnermieten, Service- und Wartungskosten)
 - 6.2.4. Prospekte, Broschüren, Informationsmaterial, Bücher, Zeitschriften
 - 6.2.5. Porto und Telefon
 - 6.2.6. Lizenzgebühren, Software
 - 6.2.7. Abschreibungen
 - 6.2.8. Sonstiges
- 6.3. Kosten sonstige
(zurzeit nicht besetzt)

7.) Gemeinkosten-Umlage

Alle Kosten, die unter 1.-6. nicht erfasst wurden, können über eine Gemeinkosten-Umlage auf einzelne Bildungsmaßnahmen oder Fachbereiche oder das Bildungswesen umgelegt werden. Notwendig dazu ist, dass die Kosten erfasst werden. Als Struktur für die Erfassung kann dienen:

- 7.1. Gemeinkosten im Bildungswesen:
 - 7.1.1. Personalkosten
 - 7.1.2. Raumkosten (Mieten, Strom, Wasser usw.)
 - 7.1.3. Sachmittelkosten (Büromaterial, Verbrauchsmaterial, Energiekosten, Rechnerkosten, Rechnermieten, Service und Wartungskosten)
 - 7.1.4. Prospekte, Broschüren, Informationsmaterial, Bücher, Zeitschriften
 - 7.1.5. Porto und Telefon
 - 7.1.6. Lizenzgebühren, Software
 - 7.1.7. Abschreibungen
 - 7.1.8. Sonstiges



7.2. Gemeinkosten in den Fachbereichen:

7.2.1. Personal-Nebenkosten

7.2.2. Raumkosten (Mieten, Strom, Wasser usw.)

7.2.3. Sachmittelkosten (Büromaterial, Verbrauchsmaterial, Energiekosten, Rechnerkosten, Rechnermieten, Service und Wartungskosten)

7.2.4. Prospekte, Broschüren, Informationsmaterial, Bücher, Zeitschriften

7.2.5. Porto und Telefon

7.2.6. Lizenzgebühren, Software

7.2.7. Abschreibungen

7.2.8. Sonstiges

7.3. Sonstige Gemeinkosten

(zurzeit nicht besetzt)

Die Umlagekriterien sind für sämtliche Kostenarten und Bildungsarten zu entwickeln.



c) Struktur der Bildungsmaßnahmen für die Kostenerfassung

Die Kostenermittlungen nach a) und b) sollten für folgende Gruppen von Bildungsmaßnahmen getrennt erfolgen:

1.) Bildungsmaßnahmen: Die Einzelperson lernt:

- a) Ausbildungen für noch nicht ausgeübte Berufe/Tätigkeiten/Fertigkeiten
- b) Fortbildungen, Vertiefungen von Wissen und Können in bereits ausgeübten Berufen/Tätigkeiten/Fertigkeiten/Funktionen
- c) Weiterbildungen durch Zusatzqualifikationen und/oder Vorbereitungen für noch nicht ausgeübte Berufe/Tätigkeiten/Fertigkeiten/Funktionen
- d) Erfahrungsaustausch, Sicherung, Wiederauffrischung, Anpassung des erreichten Bildungslevels.

2.) Bildungsmaßnahmen: Eine Gruppe lernt (Gruppe, Abteilung, Bereich):

- a) Bildungsberatung, Entwicklungsberatung von Abteilungen, Gruppen, Bereichen
- b) Workshops, Moderation von Workshops,
- c) Entwicklungsbegleitende Maßnahmen, Bereichsentwicklung, Intergruppenprozesse,
- d) Maßnahmen zur Unterstützung der Selbstorganisation und zur kooperativen Selbstqualifizierung

3.) Bildungsmaßnahmen: Das Unternehmen lernt:

- a) Auseinandersetzungen mit Innovationen, Umwelt, Umfeld, Gesellschaft, Politik und deren bereits eingetretenen Veränderungen und den voraussichtlichen Entwicklungen
- b) Konfrontations- und Kooperationstreffen intern und extern
- c) Organisationsentwicklung, Unternehmensentwicklung

Die einzelnen Bildungsprogramme bzw. Blöcke innerhalb von Bildungsprogrammen lassen sich relativ leicht komplett in unter c)1. einordnen. Die Maßnahmen unter c.1.) - c.3.) sind derzeit oft nur Einzelmaßnahmen, deren Zuordnung ebenfalls ohne Mühe gelingen sollte.

Die Identifizierung der Kosten nach

- d) Personen/Teilnehmer
- e) Abteilungen/Bereiche
- f) Hierarchiegruppen

ist über die Personen-Kennziffer, Abteilungs-Kurzbezeichnung und den Hierarchieschlüssel bereits jetzt mit relativ geringem Aufwand möglich.

g) Anmerkungen zur Bildungskosten -Erfassung

Für das strategische Bildungscontrolling sind sorgfältig geschätzte bzw. mit plausiblen Pauschalbeträgen ermittelte "Kosten" ausreichend (SOLL, Budgetansatz).



Das operative Bildungscontrolling sollte die tatsächlichen Kosten sorgfältig erfassen. Dadurch wird einerseits ein SOLL-IST-Abgleich ermöglicht und andererseits die Plausibilität der Pauschalbeträge belegt.

Als nächster Schritt wird nun die Vollkosten-Kalkulation von Bildungs-Maßnahmen erläutert, die die Grundlage für alle Strukturen der Bildungskosten ermöglichen kann.



VII. Vollkosten-Kalkulation von Bildungsmaßnahmen

Die beiden folgenden Übersichten stellen eine Übersicht über die Vollkostenerfassung dar. Sie können jedoch gleichzeitig als Arbeitspapiere verwendet werden.

Die verwendeten Kürzel:

VC = Veranstaltungs-Code, Veranstaltungskennziffer zur internen Identifizierung gleichartiger Veranstaltungen

SO = Selbst-Organisation (als Ursache oder Wirkungsfeld)

Int. = Interne (Ursachen oder Wirkungsfelder)

Ext. = Externe (Ursachen oder Wirkungsfelder)

Kst = Kostenstelle

ZBI = synonym für Bildungswesen

FB = Fachbereich, synonym für Abteilungen, Funktionen, nicht aus dem Bildungswesen usw.

Zu Beginn der Vollkosten-Kalkulation wird es erforderlich/zweckmäßig sein, überall dort Hilfs- und Schätzgrößen zu verwenden, wo gestützte Daten noch nicht vorliegen. Diese Hilfs- und Schätzgrößen können durch fortlaufende Datensammlung und -auswertung ggfs. korrigiert werden.



VIII. VIII. Bestimmung der Art der Investition durch Bildungsmaßnahmen

Wie oben schon ausgeführt, stellt jede Bildungsmaßnahme eine Investition in das soziale System einer organisatorischen Einheit dar. Oftmals ist erst zu bestimmen, in welches soziale System, in welche organisatorische Einheit durch eine bestimmte Bildungsmaßnahme investiert wird. Jede Unternehmung weist zumindest folgende organisatorische Einheiten auf:

- a) strukturelle Einheiten
(Geschäftsbereiche, Werke, Abteilungen, Gruppen, usw.)
- b) funktionale Einheiten
(Einkauf, Verkauf, Produktion, Forschung, Entwicklung, Administration, Controlling, Marketing usw.)
- c) hierarchische Einheiten
(Vorstand, Geschäftsführung, Direktion, Leitende Führungskräfte, andere Führungskräfte, Gruppenleiter, Mitarbeiter, Arbeiter usw.)
- d) soziodemographische Einheiten
(Arbeiter, Angestellte, Erfahrene, Auszubildende, Gesellen, Meister, "Jungfuchse", "Alte Hasen", Frauen, Männer, Deutsche, Ausländer, Jugendliche, Kranke, Motivierte, Querulanten und viele andere mehr.)

Eine Bildungsmaßnahme hat eine Funktion für die organisatorische Einheit, welche von der Bildungsmaßnahme angesprochen wird bzw. für welche sie konzipiert wird. Diese Funktion kann durch eine Entscheidung für eine der nachstehend aufgeführten Kategorien benannt werden.



Die Erläuterungen bei den einzelnen Kategorien beziehen sich auf "das Unternehmen als Ganzes" im Sinne einer "organisatorischen Einheit". Für Teil- und Untereinheiten sind die Erläuterungen dann sinngemäß zu Kategorisierung anzuwenden.

0. Benennung der organisatorischen Einheit, in welche durch die Bildungsmaßnahme investiert wird:

(im Folgenden wird hier stets das Gesamtunternehmen als "organisatorische Einheit" angenommen).

1. Strukturkosten

Jede organisatorische Einheit entwickelt Raumstrukturen wie Gebäude, Maschinen, Ausstattungen, Hierarchien, Leitbilder, Gesetze, Normen, Regeln, Zuständigkeiten, Abteilungen, Funktionen und anderes mehr, durch welche die Stabilität und Kontinuität der organisatorischen Einheit "gesichert" werden.

Des Weiteren entwickeln die organisatorischen Einheiten Zeitstrukturen wie Abläufe, aktive und passive Abhängigkeiten, Rituale, Umgangsformen, Grundhaltungen und Rituale der Festigung der Grundhaltungen, Grenzziehungen und -verteidigungen, Manöver der Einflussnahme oder Abwehr von Einflussnahmen, Rollen und Rollenverständnisse und andere Strukturen/Muster, die sich im Zeitablauf "immer wieder wiederholen" und dadurch im Prozess, im Kontinuum der Zeit die Stabilität und Kontinuität der organisatorischen Einheit "sichern".

Die Raum- und Zeitstrukturen müssen bei neuen organisatorischen Einheiten erst entwickelt werden, bei länger bestehenden organisatorischen Einheiten müssen die Raum- und Zeitstrukturen den veränderten äußeren und inneren Rahmenbedingungen immer wieder angepasst werden.

"Neu" in die organisatorische Einheit eintretende Menschen werden durch unterschiedliche Maßnahmen die bestehenden Raum- und Zeitstrukturen vermittelt und dabei sichergestellt, dass die "neuen Impulse", d.h. abweichenden Vorstellungen der "Neuen" das bestehende System nicht gefährden.

Veränderungen der bestehenden Raum- und Zeitstrukturen führen manchmal zu mehr oder weniger heftigen Auseinandersetzungen innerhalb der organisatorischen Einheit und/oder mit dem Umfeld.

Die Kosten einer Bildungsmaßnahme sind als "Strukturkosten" der organisatorischen Einheit zu bezeichnen, wenn die Bildungsmaßnahme aus der Sicht der organisatorischen Einheit den Zweck erfüllt, die Strukturen zu schaffen, zu pflegen, weiterzuvermitteln, zu sichern, zu stabilisieren, anzupassen.

2. Leistungsbereitschaftskosten

Jede organisatorische Einheit lebt in einem ständigen Leistungsaustausch-Prozess mit ihrem Umfeld. Als Grundsatz kann gelten, dass die organisatorische Einheit vom Umfeld stabilisiert wird, wenn die Leistungen der organisatorischen Einheit für das



Umfeld größer sind als die Ressourcen, die die organisatorische Einheit für sich selbst und ihren Leistungsprozess benötigt.

Worin die "Leistung" der organisatorischen Einheit besteht, bestimmt also das Umfeld.

Um Leistung erbringen zu können, müssen über die Strukturen hinaus Vorkehrungen getroffen werden, die sicherstellen, dass die organisatorische Einheit auch "leistungsbereit" ist.

Unter die Leistungsbereitschaftskosten fallen deshalb alle Bildungsmaßnahmen, die dazu beitragen, dass die organisatorische Einheit die erforderlichen Rahmenbedingungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, das erforderliche Know-How und Sicherheit und Routine erhält. Zweck dann dabei sein, überhaupt die Leistungsbereitschaft herzustellen. Oder es ist erforderlich, zu investieren, damit die Leistungsbereitschaft auch künftig per se erhalten bleibt bzw. sichergestellt wird.

Hier sind auch die Kosten für Innovationen, Modernisierungen, Forschung und Entwicklung von Produkten, aber auch von Führung und Zusammenarbeit einzuordnen; ferner die Kosten für Kooperationsverträge mit "Vorlieferanten, Geschäftspartnern, Kosten der Sicherung von Zugriff auf Ressourcen, Beschaffung und Erhalt von Arbeitskräften und andere Kosten der Sicherung der Leistungsbereitschaft.

Pflege und Wartung (nicht nur der Sachmittel, sondern auch des sozialen Systems der organisatorischen Einheit), sind wichtige Kostenfaktoren der Leistungsbereitschaft.

3. Markterschließungskosten

Das Umfeld einer organisatorischen Einheit muss erfahren und immer wieder erfahren, was die organisatorische Einheit zu leisten in der Lage ist oder für das Umfeld nutzen könnte.

Alle Kosten, die für diese Informationsarbeit und die Befähigung dazu entstehen, sind deshalb den Markterschließungskosten zuzurechnen.

(für unternehmensinterne organisatorischen Einheiten sind die "Märkte", die es zu erschließen gilt, die relevanten Umwelten und Einflusspersonen. Insbesondere sind hier die Kosten der Öffentlichkeitsarbeit, der Selbstdarstellung, Public Relations, Informationsveranstaltungen, Messen usw. zu erfassen.

4. Auftragsbeschaffungskosten

Hier wird es in Bezug auf die Leistung etwas konkreter:

Die Neugierde oder das Interesse des Umfeldes führen oft noch nicht zu den erforderlichen "Nachfragen" bzw. Aufträgen für die erbringbaren Leistungen.



Die Nachfragen sind nur in seltenen Fällen auf die Leistung gerade durch eine spezielle organisatorische Einheit angewiesen. Oft können die Nachfrager auf die Leistungen verzichten oder auf Wettbewerber/Konkurrenten ausweichen, sie selbst erstellen oder in anderer Weise ersetzen.

Unter die Auftragsbeschaffungskosten fallen deshalb alle Kosten und insbesondere die Kosten von solchen Bildungsmaßnahmen, die dazu beitragen, "rentierliche Aufträge" zu erhalten, den Nachfragern den "Nutzen" zu erläutern, Wettbewerber und Konkurrenten abzuwehren oder zu verdrängen, das Auftragsvolumen, die Auftragsstruktur oder die Auftragskontinuität zu erhalten oder zu verbessern.

5. Leistungsprozesskosten

Kosten des Leistungsprozesses sind insbesondere die leistungsabhängigen Kosten für Energie, "Schmiermittel", Kraftübertragung, Regelungen, Kosten des Ausschusses, der Immissionen in die Umwelt und der Abfälle.

Neben der technischen Energie (Licht, Kraft, Wärme) wird auch soziale Energie "verbraucht", erkennbar am "Klima", "Frust", "Regelungsaufwand", "Führungsaufwand" und anderem mehr.

Bildungsmaßnahmen, die dazu beitragen, den Leistungsprozess zu optimieren und die Selbststeuerung zu verbessern, sind Kosten dieser Kategorie. Ferner alle Kosten der Qualitätssicherung, der Aufarbeitung von Frust, der Reduktion des notwendigen Steuerungs- und Regelungsaufwandes, der Verringerung des Ausschusses und der Immissionen als Folge des Leistungsprozesses, auch in Form klimatischer Auswirkungen auf Umfelder der organisatorischen Einheit.

Ferner sind hier die Maßnahmen der Abfallvermeidung, -verwertung und -beseitigung zu nennen.

6. Vertriebskosten

Nur wenige organisatorische Einheiten starten "auf individuelle Bestellung". Meist werden zur "Optimierung" des Leistungsprozesses wiederkehrende ähnliche Leistungsnachfragen "standardisiert" und auch dann der Leistungsprozess aufrechterhalten, wenn keine "ausreichende Nachfrage" besteht (Produktion auf Halde).

Dem Vertrieb kommt die Aufgabe zu, ein Optimum zwischen Auftragslage und Leistungsfähigkeit zu erreichen und über die saisonalen oder charakteristischen Unter- und Übernachfragen zu bestimmten Zeiten auszugleichen. Ferner soll der Vertrieb die "kostengünstigeren" Standardleistungen den Nachfragern "verkaufen" bzw. für die dennoch bestellten "individuellen Nachfragen" angemessene Gegenleistungen (Preise) aushandeln.

Alle Kosten, insbesondere die Kosten für Bildungsmaßnahmen, die dem Vertrieb der Leistungen der organisatorischen Einheit dienen, sind hier zu erfassen.



Darunter fallen auch beispielsweise Kosten der Beziehungspflege ZU Kunden, Preisnachlässe, Kosten der Reklamationen, Nachbesserungen, "Ersatzlieferungen", Service, Garantie sowie die Maßnahmen zum "Einlernen der Kunden" und anderes mehr.

7. Marktsicherungskosten

Attraktive Märkte ziehen sofort Wettbewerber an. Hohe Kosten für Leistungen animieren zu überlegen, ob die Leistungen nicht günstiger selbst erbracht werden können.

Innovationen von Wettbewerbern, die Veränderungen bei den Nachfragern und die ständigen Umfeldveränderungen bewirken, dass die Art und Weise der künftigen Nachfragen sich ändern werden. Die organisatorische Einheit muss deshalb investieren, um zu erfahren, welche Veränderungen der Quantität, der Qualität der Leistungen und der Nachfragen zu erwarten sind. Ferner muss sie versuchen, herauszufinden, für welche künftigen Nachfragen sie am besten geeignet ist und hierfür entsprechende "Produkte" entwickeln.

Alle Kosten, die aus dem Auseinandersetzungsprozess mit den erwarteten künftigen Entwicklungen entstehen und in der Folge davon zu entsprechenden Veränderungen führen, sind hier zu erfassen. Als Bildungskosten fallen hier auch die Kosten für die Befähigungen zu solchen Auseinandersetzungsprozessen und deren Begleiterscheinungen an.

8. Leistungsfolgekosten

Ist die Leistung erbracht (und an den Nachfrager gebracht), fallen Folgekosten der Leistung an.

Hierunter fallen Kosten der Kontrolle und des Controllings, der Überwachung des Einganges von "Gegenleistungen (Bezahlung der Rechnungen)", der Buchhaltung, Verwaltung, Rechnungslegung und anderes mehr. Soweit der Zweck von Bildungsmaßnahmen auf diesen Funktionen für die organisatorische Einheit liegt, sind die Kosten hier zu erfassen.

9. Finanzierungskosten

Ausgaben und Einnahmen jeder organisatorischen Einheit fallen in der Regel zeitlich auseinander, weshalb Finanzierungen erforderlich sind, die für den Leistungsprozess die ausreichenden Mittel und/oder Liquidität zur Verfügung stellen.

Hier sind angesiedelt die Kosten der Geldbeschaffung, Budgetierung, Bilanzierungskosten, Nachweisungen und "Belegen", Rechtfertigungen, Kontaktpflege zu den Geldgebern und -entscheidern, der Finanzierungs- und Liquiditätspläne usw. Kosten von Bildungsmaßnahmen zu solchen Zwecken sind hier zu erfassen.



10. Ergebnisverwendung

Wenn gut geleistet wurde, fallen Ergebnisse in Form von "Überschüssen" an, wenn das Gegenteil der Fall ist, sind die Ergebnisse "Defizite",

"Fehlbeträge", "Verluste". Dies ist nicht nur im geldlichen Sinne gemeint, sondern auf allen Ebenen der organisatorischen Einheit.

Zur Bilanzziehung zu bestimmten Stichtagen gehört auch die Aufrechnung und Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen durch die davon Betroffenen und an der Art und Weise der Ergebnisse Beteiligten.

"Überschüsse" sollten "verteilt" und "Verluste" "gedeckt" werden. Die Maßnahmen, die in solchen Zusammenhängen stehen, sind hier zu erfassen.

Bildungsmaßnahmen, zu welchen ein Mitarbeiter als "Belohnung" durch eine organisatorische Einheit gehen "darf", sind hier kostenmäßig zu erfassen.



IX. IX. Transparenz der Bildungsarbeit herstellen

Mit dem bis hierher dargestellten Ansatz des Bildungscontrollings können folgende Transparenzen erzeugt werden:

- a) Transparenz der Kosten der einzelnen Phasen von Bildungsmaßnahmen einschließlich Transparenz der jeweiligen Kostenarten
- b) Transparenz der Kostenarten der Bildungsmaßnahmen einschließlich der Transparenz der Entstehungsphasen
- c) Transparenz der Leistungen des Bildungswesens für Bildungsmaßnahmen
- d) Transparenz der Eigenleistungen von Fachbereichen für Bildungsmaßnahmen
- e) Transparenz der internen "Fremdleistungen" bei Bildungsmaßnahmen
- f) Transparenz der vorgesehenen Zugriffe auf Externe in den einzelnen Phasen von Bildungsmaßnahmen
- g) Transparenz der Kostenunterschiede der verschiedenen Bildungsmaßnahmen und Bildungsschwerpunkten.

Erforderlich und ausreichend sind hierzu die unter VII. beschriebenen Schritte zur Vollkosten-Kalkulation (SOLL-KOSTEN). Durch die Entscheidungen über die Zuordnung dieser Vollkosten nach Ursachen, Wirkungsfeldern und Investitionsart (Kennziffern) können folgenden zusätzliche Transparenzen erzeugt werden:

- a) Transparenz über die Ursachen von Bildungsmaßnahmen in den einzelnen organisatorischen Einheiten
- b) Transparenz über die erwarteten Wirkungsfelder von Bildungsmaßnahmen in den organisatorischen Einheiten
- c) Transparenz über die Zwecke, zu welchen Bildungsmaßnahmen investiert werden.
- d) Diese Investitionszwecke können für jede organisatorische Einheit und für die Gesamtorganisation ermittelt werden.
- e) Transparenz darüber, was nicht oder weniger als Ursache von Bildungsmaßnahmen in Frage kommt oder wahrgenommen wird
- f) m) Transparenz über die Wirkungsfelder, die nicht angestrebt werden, bei welchen keine oder nur "nebenbei, zusätzlich" Veränderungen erwartet werden
- g) n) Transparenz über die Zwecke, in welche eine organisatorische Einheit und/oder die Gesamtorganisation nicht oder weniger oder eher "nebenbei, zusätzlich" investiert.

Wenn die IST-Kosten nach der gleichen Struktur der Vollkosten-Kalkulation nach VII. erfasst werden, können aus der Gegenüberstellung von Soll und Ist auch ermittelt werden:

- h) Transparenz der Abweichungen zwischen SOLL und IST bezüglich:
 - 1. Teilnehmerzahlen
 - 2. Soll-Teilnehmer-Struktur und Ist-Teilnehmerstruktur
 - 3. Schwerpunkte nach "Ursachen" und "Wirkfeldern" und "Investitionsarten der Bildung" für Zusatz-Nachfragen
 - 4. desgleichen für Absagen, ausgefallene Veranstaltungen



Diese Aufstellung ist nicht vollständig, es sind zahlreiche weitere speziellere Transparenzen zusätzlich noch möglich. Die Zweckmäßigkeit weiterer Detaillierungen sollte jedoch jeweils kritisch VOR der Generierung neuer Transparenzen überprüft werden.



X. X. Ausblick

Dieser hier vorgestellte Ansatz des Bildungscontrollings ist noch weiter ausbaufähig. Dennoch sollte der bis hierher vorgestellte Ansatz zunächst ermöglichen, über die Orte und Bewegungen der Bildungsarbeit für die Führungs- und Kostenverantwortliche im Unternehmen ausreichend transparent zu machen. Die Entscheidungsqualität über Bildungsmaßnahmen sollte so verbessert und in der Folge davon die Effizienz und die Effektivität der Bildungsarbeit, aber auch der Personalarbeit insgesamt gesteigert werden können.