



Heinrich Keßler

Bildungscontrolling – Wesen

Das Dokument zeigt die aufbereiteten Gedanken, Erklärungen und Argumentationen, mit welchen der Autor verantwortliche Personen für die Bildung in Unternehmen von den Besonderheiten des Bildungscontrollings gegenüber dem „üblichen“ Controlling überzeugte und die Entscheidungen abforderte und ermöglichte, die für ein qualifiziertes Bildungscontrolling notwendig sind.

Die Unterlage bildete den Hintergrund für die Bildungscontrolling-Konzeption und die Entwicklung der für das qualitative Bildungscontrolling erforderlichen Werkzeuge und Hilfsmittel, Strukturen, Kompetenzen, Zuständigkeiten, Prozesse und Verantwortungen.

Das Originaldokument des Autors vom 08.03.1990 wurde am 07.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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



I. Bildungscontrolling - Wesen

- A. Begriff des Controllings
- B. Begriff des Bildungscontrollings
- C. Begriff der Bildung
- D. Bildung als Investition in ein System
- E. Nachfragesysteme
- F. Bildung als Welle/Bewegung
- G. Bildung als Objekt/Teilchen
- H. Die Sollkalkulation als Konstante für alle Vermessungen der Bildungsarbeit
- I. Relevante Umfelder des Bildungscontrollings



A. Begriff des Controllings

Begriffe, die mit dem englischen Wort "to control" zusammenhängen (Wörterbuch der englischen Synonyme):

- kontrollieren - überwachen
- prüfen
- Richtungweisend
- Führend auf etwas Einfluss nehmen
- fixe Summe oder Limite festlegen
- regulieren (z.B. innerhalb geschlossener Systeme wie z.B. Heizungs- /Dampfbrennwert)
- Sich selbst kontrollieren (Laune, Temperament)
- Preise kontrollieren
- Macht über etwas haben
- Kontrolle über ein "Reich" im Sinne von Macht darüber haben
- Überprüfen im technischen Sinne z.B. kontrolliertes Experiment

Controller =

Eine Person, die etwas richtungweisend leitet (directed).

Controlling kann deshalb als Prozess
bezeichnet werden, in welchem etwas richtungweisend
geleitet wird.

Damit dies geschehen kann, hat das Controlling folgende Funktionen zu erfüllen:

1. Transparenzfunktion
2. Steuerungsfunktion
3. Informationsfunktion



B. Begriff des Bildungscontrollings

Wenn Bildung im Rahmen
eines Unternehmens geschieht,
dann hat Bildung einen Unternehmensbezug.
Bildungscontrolling macht diesen Bezug transparent.



C. Begriff der Bildung

Bildung setzt voraus ein Bild,
das im Geschehen werdend wird.

(Heinrich Keßler 1988)

Bildung benötigt demnach:

- ein Soll (ideal)
- ein Ist
- einen Wahrnehmungsapparat für die Differenzen eine Interpretation der Differenzen
- eine Verdichtung der Differenzen zu "Maßnahmen" eine Durchführung
- einen Wahrnehmungsapparat für die danach noch bestehenden Differenzen zwischen Ist und Soll.

Bildung ist ein Input in ein bestimmtes System der Unternehmung, um dessen Output

- zu ermöglichen,
- zu erhalten,
- zu vergrößern oder zu verkleinern,
- zu verbessern oder zu verschlechtern
- zu beenden.

(Bildung ist meines Erachtens niemals absichtslos. Dies bedeutet nicht, dass die Absichten ohne weiteres transparent wären.)

Die Bildungsanforderungen sind je nach System (soziales, technisches, ökonomisches, Produkt/Markt oder ökologisches System) sehr unterschiedlich, Folgender Regelkreislauf sollte als

PRINZIP jedoch in allen Systemen

leicht auszumachen sein:

Umfelder-Existenzgrund-Strategie-Strukturen/Prozesse-Verhalten-Output

Qualitätsfeedback, Erneuerungsfeedback

Sowie die Strukturen der jeweiligen. Bildungsarbeit:

Anpassung an die Organisation - /Nachqualifizierung – Vorqualifizierung
- Sicherung der Qualifikation



D. Bildung als Investition in ein System

Die Bildung hat dabei zwei Schwerpunkte, die allerdings nicht immer klar sind. (Hier ist es eine Aufgabe des Bildungscontrollings, die Klarheit zu ermöglichen):

- a) Beseitigung von störenden Ursachen
und/oder
- b) Schaffen und bessere Nutzung von Potentialen
(Erreichung bestimmter Wirkungen)

Je nachdem, auf welcher Ebene und auf welchem Ablaufschritt eines Systems die Bildung liegt, können die hierdurch verursachten Kosten als

- Strukturkosten
- Leistungsbereitschaftskosten
- Markterschließungskosten
- Auftragsbeschaffungskosten
- Leistungsprozesskosten
- Vertriebskosten
- Marktsicherungskosten - Leistungsfolgekosten - Finanzierungskosten
- Ergebnisverwendungen

bezeichnet werden.

Die Kosten der Einführung eines Bildungscontrollings würden danach wie folgt eingeordnet werden können:

- als Strukturkosten des Systems („Bildung controlling“)
- als Markterschließungskosten für das System "Bildungswesen, Ebene Controlling" für die (neue) Dienstleistung
- als Leistungsfolgekosten für das System "Bildungswesen, Ebene Bildungsarbeit"

Andere Einschätzungen sind je nach Blickwinkel natürlich ebenfalls möglich.

All diese Einschätzungen sind weder "richtiger" oder "falscher" als andere, weil allen ein Soll, ein Ist und eine Differenz zwischen Soll und Ist zu Grunde liegt, die durch die Verdichtung zum qualitativen Bildungscontrolling führt.



E. Nachfragesysteme

Ein System, das nach Bildung nachfragt kann sein:

1. eine Einzelperson (bisher und auch weiterhin)

Neu und verstärkt:

2. eine Gruppe
3. eine Abteilung
4. ein Fachbereich
5. ein Teilbetrieb
6. eine Funktion
7. ein Funktionsbereich
8. eine soziodemographische Gruppe
9. eine hierarchische Gruppe
10. eine funktionale Gruppe
11. Dyaden in) mehrere Gruppen/Abteilungen/Bereiche (Intergruppenebene)
12. das Gesamtunternehmen



F. Bildung als Welle, Bewegung

Die Ursachen, weshalb ein Bildungsbedarf wahrgenommen wird, können jeweils liegen:

- a) extern vom Nachfrager
- b) intern beim Nachfrager
- c) in der Fähigkeit des Nachfragers, sich selbst so zu organisieren, dass die externen und internen Ursachen verarbeitet werden

Die Wirkungen, besser die Wirkungserwartungen, wenn ein Bildungsbedarf wahrgenommen wird, können jeweils wieder liegen:

- a) extern vom Bildenden
- b) intern beim Bildenden
- c) in der Fähigkeit des Bildenden, sich selbst so zu organisieren, dass die beabsichtigen externen und internen Wirkungen erreicht werden.

Wenn nun die Nachfrager, die Ursachen und die Wirkungserwartungen zu einer "Landschaft" formiert werden, kann bzw. sollte das Bildungscontrolling transparent machen, wer von wo nach wo sich bewegt /bewegen möchte.

Die erforderlichen dynamischen. Daten sind:

Lage	(Nachfrager, Ursache, Wirkungserwartungen) (Position in der Landschaft Ist und Soll)
Impuls	(Geschwindigkeit, Rhythmus, Frequenz, Energieeinsatz) in Richtung der, Wirkungserwartungen)
Spin	(in welche Richtung zeigt die Drehbewegung: nach "links, rechts, oben, unten" oder: Außen-/Innen-/Führung-/Mitarbeiter-Orientierung) und Tempo dieser Eigendrehbewegung)

Diese dynamischen Daten erfordern zweckmäßige und angemessene Erfassungsmethoden.



G. Bildung als Teilchen

Jede Bildung hat auch "feste" Attribute, die eine Bildungsmaßnahme wie ein "reales Objekt" erscheinen lassen. Die wichtigsten statistischen Attribute sind:

Masse	(Mengen, z. B. Teilnehmer, VA-Tage, VA-Anzahl, Kosten, usw.)
Ladung	+ oder -, z.B. + im Sinne von Neues, Attraktives, Motivierendes ... (-) im Sinne von Störungen, Frust, Demotivierendes ... (0) Nachfrage
Spin	(Eigendrehungsimpuls: nach oben, unten, links, rechts)

Die statistischen Attribute "Masse" können über einfache Hilfsrechnungssysteme leicht erfasst werden.

Für die statistischen Attribute "Ladung" und "Spin" sind geeignete Erfassungssysteme noch zu entwickeln, um eine Transparenz zu erhalten und Informationen für Steuerungen zu ermöglichen.



H. Die Sollkalkulation als Konstante für alle Vermessungen der Bildungsarbeit

Die unterschiedlichen Vermessungen der Bildungsarbeit erfordern eine Konstante, die für alle Vermessungen eine unveränderliche Größe bildet, Dazu bietet sich die Einzelkalkulation an.

Die Vorlagen für die Bildungssteuerung lehnen sich an die klassische Budgetierungspraxis an. Es ist lediglich erweitert um die „Personalkosten“. Damit sollen die internen Personalkosten, die bisher pauschal budgetiert wurden, auf die einzelnen Maßnahmen und Leistungen umgelegt werden.

Damit wird transparent, welche Leistungen "honoriert" werden und wohin die Arbeitszeiten der Mitarbeiter investiert werden.

Einzel-Bildungsmaßnahmen sind eher selten, meist sind die einzelnen Maßnahmen in ein "Bildungspaket" eingebunden, sei es ein Bereichsbildungsprogramm, ein Curriculum oder eine Spezialität wie z.B. Sprachen, Nachwuchsentwicklung, Datenverarbeitung. Diese Bildungspakete erfordern meist eine Vorplanung, Entwicklung, das Entscheidungsprozedere, die Feinplanung, die Durchführung und die Auswertung, wofür unterschiedliche Ressourcen benötigt werden. Deshalb sollten diese "Bildungspakete" auch als "abgeschlossene" Teilbereiche der Bildungsarbeit durchkalkuliert und dargestellt werden.



I. Relevante Umfeldler des Bildungscontrollings

Interne Umfeldler:

Eine enge Zusammenarbeit für das Bildungscontrolling ist erforderlich zwischen

- Personalabteilung (Personalpolitik, Arbeitsmarkt)
- Fachbereiche, Organisationseinheiten (Struktur der erforderlichen Qualifikationsprofile und deren Entwicklungen) (Innovationen)
- Unternehmensplanung (Unternehmensstrategie, Produktstrategie)
- Geschäftsbereiche (Produktstrategie, Entwicklungen, Märkte und deren Entwicklungen)
- Organisation (Ausstattung mit sachlichen und technischen Hilfsmitteln)
- Controlling (Struktur-/Kostendaten für andere Bereiche,
- Standorte (Funktionen, Ziele, usw.).

Externe Umfeldler:

- Holding, Träger, Gesellschafter (Personalpolitik, Innovationen, Konzernstrategien)
- Schwesterunternehmen (Personal- und Bildungspolitik, Bildungsstrategien)
- Industrie- und Handelskammern (Berufsbilder, Nachwuchskräfte, Nachfragen nach Berufen und deren Veränderungen)
- Wissenschaft/Universitäten (neue Lernformen, neue Lernorte, Tests, Entwicklungen)
- Externen Anbietern von Bildungsleistungen aller Art (Innovationen, Experimente, Einkauf von Know-How)
- Hotels und Bildungshäusern (Medien, Raumausstattungen usw.)
- Politik (Gesellschaftliche Veränderungen, Energiepolitik, Verkehrspolitik)