



Heinrich Keßler

Bildungsprogramm für eine Organisationseinheit. Bereichsbildung. Funktionsbildung.

Das Dokument beschreibt eine Konzeption für spezielle Bildungsprogramme für ausgewählte Zielgruppen und Schwerpunkte.

Anforderungen:

1. Die Zielgruppen werden an der Gestaltung der Programme verantwortlich beteiligt.
2. Die Selbstqualifizierung geht vor Fremdqualifizierung.
3. Qualifizierungen durch Dritte erfolgen nach klaren „Bestellungen“ der zu vermittelnden Inhalte.
4. Die Bildungsarbeit wird in die laufenden Führungs- und Leistungsprozesse verbindlich eingebunden.
5. Die Verantwortlichen für die Zielgruppen (Organisationseinheiten, Fachbereiche, Sachgebiete) übernehmen die inhaltliche Verantwortung.
6. Die Bildungsbereiche (das „Bildungswesen“) übernimmt die Veranstaltungsorganisation.

Die Konzeption ist sukzessive seit 1972 entstanden und wurde vom Autor am 29.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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





Konzeption für Bereichsbildungsprogramme

1. Kurzbeschreibung einer häufigen Ausgangslage
2. Vision: Die lernende Organisation
3. Mission: Förderung der autonomen und kooperativen Selbstqualifizierung
4. Konzeption der bereichsbezogenen Bildungsarbeit
 - a. Strategie: Bildungsarbeit als iterativer Prozess
 - b. Ziele: Rahmenbedingungen schaffen
 - c. Organisation der Verantwortung
 - d. Bausteine
 - e. Inhaltliche Gliederung des Bildungsprogrammes
5. Ablauf von speziellen Bildungsprogrammen
6. Erforderliche Unterstützungen
 - a. Zu lösende Aufgaben
 - b. Bildungsbeauftragte beauftragen
 - c. Problemfelder bearbeiten
 - d. Beratungsleistungen
7. Einsatzgebiete der Konzeption durch den Autor Heinrich Keßler
 - a. Bereichsbezogene Qualifizierungsprogramme für Organisationseinheiten
 - b. Innovationen im Bildungswesen
 - c. Querschnittsprogramme
 - d. Fachgebiete, Fachfunktionen, Sachgebiete





Kurzbeschreibung einer häufigen Ausgangslage.

Organisationsspezifische Bildungsprogramme für Organisationen, Organisationseinheiten, Funktionsbereiche und Fachbereiche sind nur möglich, wenn die entsprechenden Gliederungen der Organisation eine Personalausstattung aufweisen, in welcher bestimmte, gleiche oder ähnliche Funktionen und Aufgaben durch mehrere Personen erfüllt werden.

Ist die Spezialisierung des Personals hoch, sind Inhalte der organisationspezifischen Bildungsprogramme häufig zu empfehlen für:

1. Einweisungen von neu eingetretenen Mitarbeitenden,
2. Anpassungsqualifizierungen von neu eingetretenen Mitarbeitenden und Spezialisten an die betrieblichen Normen, Standards, Abläufe, Regeln, Arbeitsformen, Leistungsstandards und Qualitätsstandards,
3. Ausbildung und Weiterbildung in den betrieblichen Standards,
4. Erfahrungsaustausch unter den Spezialisten der gleichen Fachrichtungen,
5. Nachwuchsentwicklung,
6. Projektarbeit, Projektmanagement,
7. Einweisung und Aktualisierungen bezüglich der Informationstechnologien,
8. Datenschutz und Datensicherheit.

Häufig ergibt sich, dass die organisationsbezogene Bildungsarbeit nur wenig mit der betrieblichen Realität und den tatsächlichen Anforderungen zu tun hat.

Der Leidensdruck baut sich bei den Verantwortlichen für die Organisation insgesamt und den Gliederungen der Organisation auf: „Wir können unseren Leuten nicht noch mehr zumuten.“ „Wir bekommen einfach nicht die Leute, die wir tatsächlich brauchen.“ „Wenn mal wieder jemand *auf Bildung* war, haben wir anschließend immer einen großen Aufwand, bis die Person wieder auf der Reihe ist und bleibt.“

Bildung wird häufig als eine „Sozialleistung“ betrachtet und demzufolge in der Betriebswirtschaft und Rechnungslegung als „Lohnnebenkosten“ behandelt. In Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen wird vielfach ein „Recht auf Bildung“ festgeschrieben. Meistens geht es um eine bestimmte Anzahl von Bildungstagen pro Jahr. (Was dort gebildet wird und wozu, ist bisher niemals ein Thema gewesen, zumindest nicht nach der Kenntnis des Autors.) Vorgesetzte „gönnen“ deshalb den Mitarbeitenden die zu duldenen Bildungstage, um „sich ein paar schöne Tage auf Firmenkosten zu machen“. Oder „verdiente Mitarbeitende“ „dürfen auf Bildung gehen“ und sich dazu etwas Passendes aussuchen.

„Auf Bildung“ gehen häufig die Personen, die im Moment Leerläufe haben oder leicht zu vertreten sind. Die Leistungsträger gehen nicht auf Bildung, bestenfalls einmal auf einen Kongress oder eine Tagung, um sich mit Personen gleichen Niveaus aus anderen Organisationen, Funktionen und Fachbereichen zu treffen. „Bildung“ ist nicht die Absicht, eher die Information zur eigenen Standortbestimmung.

Bildung ist niemals dringend. „Es fehlt nichts, wenn nicht gebildet wird.“ (Außer dem Aufwand für die Bildung.)



Vision: Die lernende Organisation

Damit ist gemeint, dass die Organisation eine Organisation wird, die in einem stetigen Prozess als System, als Ganzheit lernt.

Lernen bedeutet:

- a) Nachqualifizieren, Aneignen von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Erfüllung der aktuellen Aufgaben der Organisation oder einer organisatorischen Einheit erforderlich sind.
- b) Vorqualifizieren auf künftige Aufgaben und künftige Herausforderungen an die Unternehmung bzw. einer organisatorischen Einheit.
- c) Sicherung der Qualifizierung und des Know-How der Unternehmung bzw. einer organisatorischen Einheit.

Bildung ist deshalb eine Investition in die Lebensfähigkeit oder Überlebensfähigkeit eines Systems.

Das traditionelle Bildungssystem, insbesondere alle formalen Bildungen sehen nur die das Lernen von und durch Individuen vor.



Mission: Förderung der autonomen und kooperativen Selbstqualifizierung

Dies bedeutet, bei der Bildungsarbeit bestmöglich überschneiden zu lassen

- a) das Lernfeld (Ort, an welchem das Lernen geschieht)
- b) das Interaktionsfeld (Ort, an welchem geführt, angeleitet, kommuniziert wird)
- c) das Funktionsfeld (Ort, an welchem die Funktion

erfüllt wird) .

Die konkrete Aufgabe für die bereichsbezogene Bildungsarbeit besteht darin, einen Prozess der autonomen und der kooperativen Selbstqualifizierung zu initiieren, zu fordern, zu fördern und zu ermöglichen.

Die Halbwertzeiten des Wissens reduzieren sich dramatisch, im Bereich der Datenverarbeitung wird von Halbwertzeiten von derzeit drei Jahren ausgegangen, d.h. Wissen, das vor drei Jahren "Stand der Technik" war, ist heute bereits veraltet. (IBM).

Die traditionellen Bildungsverständnisse und -formen können in Zeiten des sich so rasch wandelnden Know How den Anforderungen nicht mehr gerecht werden

Tradition:

Bildung wurde oft als Vorgang verstanden, bei welchem Jemand., der etwas wusste oder konnte, versuchte, sein Wissen oder .Können weiterzugeben.



Ziele des speziellen Bildungsprogrammes

- Stärkung des aufgabennahen Lernens
- Lernen am Arbeitsplatz
- Einbezug der Ziele der Organisationseinheiten
- Einbezug der Erwartungen der Umfelder der Organisationseinheiten und Funktionen
- Einbezug der zu erwartenden Veränderungen der Umfelder und Entwicklungen

Ziele der Organisationseinheiten, Bereiche, Fachbereiche, Fachgebiete:

- Stärkung der Verantwortlichkeit der Organisationseinheiten für das Lernen und Entwickeln im eigenen Bereich
- Inhalte praxisbezogen und aufgabennah vermitteln
- Inhalte sofort im Arbeitsfeld einsetzbar und umsetzbar
- Wenig Redundanzen
- Konzentrierte, intensive Bildungsarbeit
- Zielgruppengerechter Zuschnitt der Maßnahmen
- Geringer Streuverlust
- Nutzung der vorhandenen eigenen Kompetenzen
- Übereinstimmung der Inhalte mit den Grundlinien, der Philosophie und dem Auftrag des Fachbereiches

Ziele des Bildungswesens

- Verknüpfung der Bildungsaufgaben mit den Aufgaben und Funktionen der Organisationseinheiten
- Förderung der kooperativen und autonomen Selbstqualifizierung
- Beachtung der Anforderungen an Lernen durch Erwachsene bei den Vorbereitungen der Veranstaltungen
- Verbesserung des Transfers der Lerninhalte durch die Veranstaltungsorganisation
- Reduktion des Organisationsaufwandes für die Anmeldungen und Abmeldungen
- Sicherstellung der ausreichenden Kompetenz der Referenten zur Vermittlung der Inhalte
- Erhöhung der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen

Ziele der Teilnehmenden

- Ausreichende Rahmenbedingungen für Lernen
- Angenehmes Lernklima
- Freiräume zur Begegnung und des Erfahrungsaustausches
- Rezepte, Konzepte, fertige Lösungen
- Erfahrungslernen
- Unterlagen, Skripte, Protokolle als Dokumente und zur Ergebnissicherung



Konzeption der bereichsbezogenen Bildungsarbeit

Strategie: Bildungsarbeit als iterativen Prozess anlegen.

Was geschieht	Wer macht es	Zeitraum
A. Festlegung der Zielsetzungen des Bildungsprogrammes durch Fachbereich und Bildungsabteilung	Leitung des Fachbereiches Leistung des Bildungswesens	Okt. / Nov.
B. Vereinbarung eines Vorgehens zur Bildungsbedarfserfassung	Projektgruppe (Fachbereich und Bildungswesen)	Nov. / Dez.
C. Grobe Bildungsbedarfserfassung in der Hauptstelle (Zentrale), den Geschäftsbereichen, Werken und Filialen	Bildungsbeauftragte (Fachbereich)	Dez. / Jan.
D. Erste Konkretisierungen der „Nachfragen und Bedarfe“ nach Zielgruppen, Zielen, möglichen Inhalten, Zeitbedarfe: Erstentwurf eines „Programmes“	Projektgruppe	März
E. Entscheidung: Was wird sofort oder ohne ausdrückliche Veranstaltung direkt und unmittelbar angegangen	Projektleiter und Bildungswesen	März
F. Überarbeitung des Erstentwurfes: Konkretisierungen und Präzisierungen der Ziele, Zielgruppen, Inhalte, „Mengengerüste“	Bildungsbeauftragte (Fachbereich und Bildungswesen)	März / April / Mai
G. Erstellung einer Entscheidungsvorlage	Projektgruppe	Mai / Juni
H. Überprüfung durch die Entscheider	Leitung Fachbereich Leitung Bildungswesen Bildungscontrolling	Juni
I. Nachbesserung des Programmes gemäß den Entscheidungen und Benennung der für die Durchführung Verantwortlichen	Projektgruppe	Juni / Juli
J. Erstellung, Druck und Versand der Broschüren für die Fachbereiche	Fachbereich und Bildungswesen	Aug. / Sept.
K. Verpflichtungen der Referenten	Fachbereich und Bildungswesen	Juli / Sept.
L. Raumreservierungen, Anmeldungen, Vorbereitende Organisationen	Bildungswesen	Ab Juli
M. Durchführung der Maßnahmen	Lt. Programm	Ab Juli
N. Auswertung der Zielerreichung	Projektgruppe	vierteljährlich



Ziele: Rahmenbedingungen schaffen für den Bildungsprozess

Der Bildungsprozess erfordert Rahmenbedingungen, die an die personellen, organisatorischen, zeitlichen und viele andere Determinationen ständig anzupassen sind, damit der Bildungsprozess in der Qualität der Bildungsarbeit an Effektivität und Effizienz stetig gewinnt.

Besonders wichtig sind hier:

1. Der Aufbau von kompetenten, interessierten und engagierten Bildungsbeauftragten in allen Fachfunktionen und Fachbereichen.
2. Der Abbau von Seminartourismus:
Nur jene Teilnehmer sollten zu Bildungsmaßnahmen kommen, die mit den Inhalten etwas anfangen können und sollen (und immer weniger solche Teilnehmer, die aus anderen Gründen kommen).
3. Die Entwicklung und Förderung eines Bildungsverständnisses, das den Investitionscharakter der Bildungsarbeit stärker respektiert.



Organisation der Verantwortung.

Verantwortlich für	Wer?
Qualifizierung in den Fachbereichen und Funktionsbereichen	Leitung Fachbereich
Bildungsbedarfserfassung	Bildungsbeauftragte (Fachbereich)
Bildungsberatung (Strategie, Grundsätze)	Bildungswesen
Prozessberatung für den Bildungsprozess	Bildungswesen
Bildungsberatung (methodische, didaktische)	Bildungswesen
Bildungsarbeit in den Werken und Filialen	Leitung der Werke und Filialen Bildungsbeauftragte Werke und Filialen
Bildungsberatung in den Werken und Filialen	Bildungswesen der Werke und Filialen oder Bildungsbeauftragte Fachbereich und Bildungswesen
Einladungen, Schriftwechsel	Veranstaltungsdienst, Sekretariat Bildungswesen
Einzelberatungen von Abteilungen, Gruppen, Personen	Bildungswesen
Ansprechpartner für Bildungsfragen	Bildungsbeauftragte



Bausteine

1. Gruppenentwicklung als Organisationseinheit
 - a. Einheitliches Erscheinungsbild,
 - b. Einheitliche Sprache
 - c. Solidarität
 - d. Interessenswahrnehmung und Interessensvertretung nach innen und nach außen

2. Teamentwicklung innerhalb der Organisationseinheit
 - a. Verbesserung der Zusammenarbeit
 - b. Integration der gegenseitigen Stärken
 - c. Abbau von Reibungsverlusten
 - d. Zweckmäßige Information und Kommunikation
 - e. Störungssarmer Umgang miteinander
 - f. Erschließung von Kreativitätspotenzialen

3. Organisationsentwicklung
 - a. Vernetzung der Organisationseinheit zu den relevanten Umfeldern
 - i. Vorstand, Geschäftsleitung, Zentrale
 - ii. Benachbarte Bereiche, Funktionen
 - iii. Nachgeordnete Bereiche
 - b. Verbesserung der Zusammenarbeit
 - c. Integration der gegenseitigen Stärken
 - d. Abbau von Reibungsverlusten und Abgrenzungen
 - e. Zweckmäßige Information und Kommunikation
 - f. Störungssarmer Umgang miteinander
 - g. Erschließung von Potenzialen und Synergien

4. Persönlichkeitsentwicklung (flankierend)
 - a. Ungenutzte Potenziale freisetzen und nutzen
 - b. Selbstbeschränkungen überprüfen, gegebenenfalls überwinden oder sich entwickeln

5. Fachqualifizierung
 - a. Bereitstellung und Sicherung der Aufgaben, Verantwortungen und Funktionen der Organisationseinheit in der gesamten Organisation
 - b. Sicherung und Durchsetzung der Anliegen der Organisationseinheit in der Gesamtorganisation
 - c. Philosophie, Orientierungen, Ziele der Organisationseinheit
 - d. Qualitätsstandards
 - e. Qualifikationsstandards
 - f. Anforderungsprofile
 - g. Individuelle, personenzentrierte Qualifizierungen





Inhaltliche Gliederung des Bildungsprogrammes

1. Orientierungen, Grundsatzthemen
 - a. Für leitende Führungskräfte
 - b. Für die Leitung von Funktionen
 - c. Für das Schnittstellenmanagement
 - d. Für Informationsverarbeitung
 - e. Für Technologien
2. Einsatzfelder / Projektorientierte Qualifizierungen
 - a. Für Spezialfunktionen
 - b. Prozessmanagement
 - c. Projektarbeit (Mitarbeit, Zuarbeit)
 - d. Projektmanagement, Projektleitung
3. Basisqualifizierungen
 - a. Fachqualifizierung
 - b. Methoden
 - c. Informationstechnologie
 - d. Verfahren
 - e. Abläufe



Ablauf von speziellen Bildungsprogrammen für Organisationseinheiten

1. Teilnehmerauswahl

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt durch die Vorgesetzten. Sie entscheiden über die Teilnahme und stellen sicher, dass die ausgewählten Personen (und ihre Vorgesetzten) die Zeiten und Termine in die Zeitplanungen übernehmen. Insbesondere sind durch die Urlaubsplanung und Vertretungsplanung die Teilnahme der ausgewählten Personen verbindlich zu sichern.

Bei der Teilnehmerauswahl werden alle Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Bildungsbetreuer und Bildungsbeauftragten angehalten, sich strikt an die Teilnahmevoraussetzungen zu halten.

Gegebenenfalls ist bei den Verantwortlichen für die Veranstaltungen zu klären, ob die Teilnahmevoraussetzungen im Einzelfall oder generell erfüllt sind.

2. Anmeldungen erfolgen schriftlich.

Können sich Teilnehmer selbst anmelden, z.B. via Online-Anmeldung, haben sie die zur Anmeldung erforderlichen Genehmigungen und Freistellungen vor der Anmeldung einzuholen.

Anmeldungen für Veranstaltungen, an welchen ausschließlich Personen aus der gleichen Organisationseinheit teilnehmen, erfolgen durch den Vorgesetzten bzw. Verantwortlichen in der Organisationseinheit.

Mit der Anmeldung wird die Kostenpflicht ausgelöst: Die Teilnahmegebühren und eventuelle Nebenkosten sind auch dann zu bezahlen, wenn die Teilnahme nicht (mehr) möglich ist, nicht erfolgt oder auf eine Teilnahme verzichtet wird.

Bei Nicht-Erreichung der Mindest-Teilnehmerzahl werden die Veranstaltungen in der Regel ohne Vorankündigung und ohne Benennung eines Ersatz-Termines abgesagt. Dies geschieht ca. vier Wochen vor dem geplanten Veranstaltungsbeginn.

3. Einladung der Teilnehmenden und Referenten

Die formelle Einladung erfolgt ca. vier Wochen vor dem Veranstaltungsbeginn. Sie hat insbesondere die Funktion, den genauen Zeitpunkt des Beginns, den Ort und das Anmeldeprozedere zu regeln. Manchmal wird auch eine Tagesordnung oder eine Aufforderung und Anleitung für zu leistende Vorarbeiten mitversandt.

Gegebenenfalls wird auch eine Liste der mitzubringenden Unterlagen versandt.



4. Anreise, Unterkunft und Verpflegung

Die generelle Sicherstellung der Unterkunft und Verpflegung erfolgt in der Regel durch den Veranstalter.

Die spezielle Sicherstellung der Unterkunft und Verpflegung ist in der Regel direkte Anmeldung beim Veranstaltungsort vorzunehmen: Die Kosten der Unterkunft und Verpflegung werden dann den bestellenden Personen direkt vom Veranstaltungsort berechnet. Die Kosten sind in der Regel vor Ort zu bezahlen.

Die Organisation und die Kostenträgerschaft für die Anreise und Rückreise klären und vereinbaren die Teilnehmenden mit ihren Vorgesetzten.

5. Bezahlung der Teilnahmegebühren

Die Teilnahmegebühren werden in der Regel sofort mit der Anmeldung in Rechnung gestellt. Die Veranstalter können sich vorbehalten, den Zutritt zur Veranstaltung nur zuzulassen, wenn die Teilnahmegebühren im Voraus bezahlt sind.

6. Bezahlung der Referenten und Kosten des Veranstaltungsortes

In der Regel übernimmt der veranstaltende Bildungsbereich die Kosten und die Abrechnungen mit den Referenten und den Veranstaltungsorten (Honorare, Raummieten, Medienkosten, Pausenverpflegung).



Erforderliche Unterstützungen:

- A) Bereitschaft aller Führungskräfte, sich verantwortlich für den Grad der Qualifizierung von sich selbst und den ihnen zugeordneten Mitarbeitern zu fühlen.
- B) Fehlleistungen, Minderleistungen, Fehler, empfundener Druck, Störungen im internen oder externen Klima, Störungen und Konflikte bei der internen oder externen Zusammenarbeit oder bei der Motivation, Widerstand, gegen neue Aufgaben, Verfahren, Methoden usw., zunehmend hinterfragen:
- Was geschieht, obwohl es nicht geschehen sollte?
 - Was geschieht nicht, obwohl es geschehen sollte?
 - Was geschieht anders als es geschehen sollte?
- Und Ihre Wahrnehmungen und Ihre Ideen für das, was fehlen könne, über die Bildungsbeauftragten oder direkt mit den zuständigen Bildungswesen einmal besprechen.
- C) Überlegen, ob Bildungsleistungen, die bisher z.T. schon fast ritualisiert extern "eingekauft" wurden, nicht auch oder sogar besser intern organisiert werden sollten. Überprüfen, ob die Standards, die die verschiedenen externen Bildungsanbieter setzen, wirklich den tatsächlichen Anforderungen der Organisation und des Fachgebietes gerecht werden.
- D) Sorgfältige Teilnehmerauswahl gemäß den Zielgruppen und den Beschreibungen der Voraussetzungen und Zielen.
- E) Freistellung der Referenten, nicht nur, für die kurze Unterrichtszeit, sondern insbesondere für die viel zeitaufwendigere Vorbereitung auf die Themen, Erstellung der Methodik und der Unterlagen.
- F) Keine Teilnehmer anmelden ohne zuvor eine verbindliche Terminplanung des Teilnehmers zu sichern. Dies bedeutet, dass bereits VOR der Anmeldung zu klären ist, ob die Teilnahme mit der Urlaubsplanung, der Vertretungsplanung und der Aufgabenerfüllung vereinbar ist. Wir gehen nämlich davon aus, dass jede Anmeldung diese Anforderung erfüllt.
- G) Sollte dies im Einzelfall nicht oder noch nicht möglich sein und trotzdem ein Platz reserviert werden, soll und kann dies als "Platzreservierung" geschehen.

Schreiben Sie ein Memo oder eine kurze Notiz an das veranstaltende Bildungswesen. Dann wissen die planenden Personen, der Platz "reserviert", aber eben noch nicht verbindlich belegt ist.



Zu lösende Aufgaben

In der Regel sind folgende Aufgaben zu lösen bzw. zu erfüllen:

- A) Bildungsbeauftragte benennen.
Jeder Funktionsbereich, Aufgabenbereich benennt einen Bildungsbeauftragten, welcher persönlich und fachlich kompetent ist (oder es werden soll), sich der erforderlichen Bildungsarbeit im Funktions-/Aufgabengebiet zu widmen.
- B) Bildungsbeauftragte beauftragen.
Die Bildungsbeauftragten können ihre Aufgabe nur dann befriedigend erfüllen, wenn sie hierfür einen klaren Auftrag von ihrem Vorgesetzten erhalten.
- Dieser Auftrag muss klären und enthalten:
 - die Rollen des Bildungsbeauftragten,
 - die Zuständigkeiten,
 - die erforderlichen Qualifikationen und die Spielregeln, wenn die Qualifikationen nicht ausreichen,
 - die Legitimationen (Vollmachten) zur Bildungsbedarfserfassung,
 - die Ressourcen (Zeiten, Kosten usw.)
- C) Gewinnung und Verpflichtung interner Referenten.
- Die Weitergabe von Wissen und Können sollte mehr Raum und Akzeptanz und Wertschätzung als originäre Führungsaufgabe gewinnen.
- D) Qualifizierung von Referenten, (der bisherigen und neuen)
- auf dem Gebiet der Wissensvermittlung, fachlicher
 - und methodischer Beratung und Training von und in Gruppen.



Bildungsbeauftragte beauftragen.

Rollen und Funktionen der Bildungsbeauftragten:

Die Bildungsbeauftragten sind Ansprechpartner des Bildungswesens, der Fachbereiche und der Führungskräfte und Mitarbeiter im jeweils betreuten Bereich.

Aufgaben der Bildungsbeauftragten:

- Die Bildungsberater und Bildungsbetreuer aus dem Bildungswesen (der Zentrale, Werke und Filialen) bei der Erstellung und Umsetzung der Bereichsbildungsprogramme unterstützen.
- Die Bildungsbedarfserfassung bei den Mitarbeitenden und Führungskräften im Fachbereich unterstützen.
- Die Ergebnisse gemeinsam mit dem Bildungswesen zu Bildungszielen und geeigneten Programmangeboten verdichten.
- Die Veranstaltungen des speziellen Bildungsprogrammes (für die Organisation, die Organisationseinheit, das Fachgebiet oder den Fachbereich) hinsichtlich der Teilnehmer (Teilnehmergruppen) inhaltlich und terminlich abstimmen.
- Die Entsendung von Teilnehmenden zu den internen und externen Veranstaltungen koordinieren.
- Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden über das spezielle Bereichsbildungsprogramm und die weiteren Angebote des Bildungswesens informieren und beraten.
- Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden über die über das spezielle Bereichsbildungsprogramm und die Bildungsangebote des Bildungswesens hinausgehenden und nutzbaren Bildungsmöglichkeiten hinweisen.
- Bildungsberatungen in konkreten Einzelfällen von Abteilungen, Gruppen, Bereichen und Personen.
- Personen zwischen dem Bildungswesen und den Nachfragenden zur konkreten Beratung vermitteln, gegebenenfalls initiieren.
- Bildungsangebote, Beratungsangebote und Neuerungen auf dem Fachgebiet sichten, auswerten und die Bildungsberater über Trends, Entwicklungen und Neuerungen unterrichten, die voraussichtlich relevant sind oder werden können.
- Den Austausch von Referenten, Trainern und Beratern veranlassen, die von den Rahmenheften, Pflichtenheften, Leistungsbeschreibungen und konkreten Beauftragungen abweichen oder zusätzliche Angebote platzieren wollen.



Problemfelder bearbeiten.

1. Die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen speziell und Bildung generell wird von vielen Vorgesetzten nicht mit Priorität und besonderer Wertschätzung bedacht. Die wird als eine der Hauptursachen dafür angesehen, dass immer wieder erhebliche Störungen des Bildungsgeschehens auftreten:
 - a) Teilnehmer melden sich an (mit Genehmigung der Vorgesetzten). Eine verbindliche Einplanung der Veranstaltungstermine erfolgt dennoch nicht. Konsequenz: Oft Absagen der Veranstaltungen NACH den schriftlichen Einladungen oder unentschuldigtes Fernbleiben. Die geplanten Mindest-Teilnehmerzahlen werden manchmal nicht erreicht oder abgelehnte Nachfragen wegen der Erreichung von Höchst-Teilnehmerzahlen nicht mehr rechtzeitig eingeladen. Wird die Mindest-Teilnehmerzahl unterschritten, werden die Veranstaltungen aus Kosten- oder anderen Gründen abgesagt. Häufig müssen die wegen den bestehenden Verträgen die Honorare und die Ausfallkosten der Veranstaltungsorte dennoch bezahlt werden.
 - b) Die nicht-belegten Seminarplätze tauchen später als erneute „Nachfrage“ auf und blähen so den tatsächlichen Bildungsbedarf mengenmäßig auf.
2. Referenten sind nicht selten frustriert, wenn statt der angekündigten 16 Teilnehmer nur 10 erscheinen. Manche Referenten betrachten dies als Respektlosigkeit und haben deshalb auch Mühe, einen motivierenden Unterricht mit den Anwesenden zu gestalten.
3. Die Bildungsbeauftragten in den Fachbereichen haben keine Aufgabenbeschreibung, in der Regel auch nur geringe oder keine Weisungsbefugnisse und es fehlt ihnen oft auch eine ausreichende Unterstützung, um eine qualifizierte Bildungsbedarfserfassung zu ermöglichen.
4. Die Einladungen durch das Bildungswesen oder die Veranstalter laufen über die Fachbereiche. Unter Berücksichtigung der Postlaufzeiten und Bearbeitungszeiten je bearbeitender Stelle erhalten die Teilnehmenden oft erst wenige Tage vor der Veranstaltung die Einladung mit den Daten für Ort, Beginn, Anreiseprozeder u. a. Dies bringt insbesondere Teilnehmende aus den Werken und Filialen in (vermeidbaren) Druck, um noch die erforderlichen Reisegenehmigungen und Reisemittel zu beschaffen.
5. Es scheint, dass trotz einer formellen Anmeldung viele Teilnehmenden die Veranstaltungstermine nicht verbindlich in ihre Zeitplanung aufnehmen, sondern dies erst dann tun, wenn die formelle Einladung vorliegt. Oft wird dann (nochmals!) über die Teilnahme des Mitarbeiters an der Veranstaltung entscheiden. Nicht selten wird dabei für „Nicht-Teilnahme“ entschieden. Ein Kostenbewusstsein für diese „Nicht-Teilnahme“ besteht kaum, d.h. es ist nicht bekannt, welche Kosten für die Rücknahme einer verbindlichen Anmeldung entstehen.
6. In manchen Organisationseinheiten ist die Meinung anzutreffen, dass die Anmeldungen zu den Bildungsveranstaltungen den Charakter einer „Vormerkung“ hätten, um sich bzw. der Organisationseinheiten „Quoten“ bzw. „Plätze“ zu sichern. Dies mag zwar früher einmal eine gewisse Tradition gehabt haben. Realität ist jedoch, dass die Bildungskonzeption für derartige Meinungen und dem daraus resultierenden Anmeldeverhalten keinen Raum mehr bietet.



Beratungsleistungen

Für die speziellen Bildungsprogramme sind in der Regel folgende Beratungsleistungen erforderlich, die in der Regel vom Bildungswesen bereitzustellen und zu erbringen sind:

- a) Fachberatungen
- b) Prozessberatungen
- c) Medien-didaktische Beratungen

Supervisionen

- Verhalten von Einzelpersonen
- Verhalten von Gruppen, Subsystemen
- Zusammenarbeit in Gruppen
- Zusammenwirken von Gruppen, Abteilungen, Bereichen
- Abläufe und Prozesse (Längsschnitt)

Prozessbegleitungen

- Von selbstgesteuerten Bereichsentwicklungen

Training von

- Methoden
- Verhalten
- Führung
- Multiplikatoren

Tagungsgestalter

- Beratung, Design
- Organisation
- Durchführung
- Moderation
- Begleitung von Tagungen

Fachausbildungen



Einsatzgebiete der Konzeption durch den Autor

Bereichsbildungsprogramme und Bildungsprogramme für bestimmte Fachbereiche, Fachgebiete und Sachgebiete wurden vom Autor beraten, begleitet und ganz oder teilweise verantwortet für:

Bereichsbezogene Qualifizierungsprogramme für Organisationseinheiten

Kreditabteilungen

Vertriebsabteilungen

Serviceabteilungen

Marketing, Öffentlichkeitsarbeit

Werbung

Revision

Protokoll

Konzernplanung, Strategische Planung

Organisation

Rechnungswesen, Bilanzierung, Steuern

Rechnungsprüfung

Controlling

Informationstechnologie

Personalabteilung

Betriebsrat

Vertrieb

Entwicklung

Qualitätsmanagement

Einkauf

Verkauf

Verwaltung, Sekretariate

Werkschutz

Fuhrpark



Innovationen im Bildungswesen

Projektcontrolling
Prozesscontrolling
IT-Controlling
Bildungscontrolling
Leitung von Centern (Cost-Centern)
Leitung von Organisationseinheiten
Bildungswesen
Bildungsberatung
Bildungsmanagement
Veranstaltungsmanagement

Querschnittsprogramme

Führungsnachwuchs, Rekrutierung
Meister
Projektmanagement
Projektauftraggeber
Strategieberatungen
Persönlichkeitsentwicklung
Personalentwicklung
Teamleiter



Fachgebiete, Fachfunktionen, Sachgebiete

Personalauswahl, Assessment-Center

Kreditberatung

Unternehmensfinanzierung

Kreditrevision

Kreditabwicklung

Vermögensberatung

Bildungsmanagement

Informationsmanagement

Wissensmanagement