



Heinrich Keßler

Bildungsmanagement und Bildungscontrolling.

Das Dokument zeigt das Manuskript des Autors für eine Veröffentlichung. Es dient der Information von verantwortlichen Personen für die betriebliche Bildungsarbeit, sowie für die Ermittlung der Anforderungen an ein Bildungsmanagement und das Bildungscontrolling in Unternehmen.

Das Dokument vom 29.8.1991 wurde vom Autor am 22.07.2017 diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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



Bildungsmanagement und Bildungscontrolling

Im Rahmen des vielfältigen Bildungsgeschehens fällt dem Bildungsmanagement die Aufgabe zu, die operative Bildungsarbeit zu ermöglichen und zu organisieren und dabei für einen verantwortlichen Umgang mit den Ressourcen zu sorgen. Das Bildungscontrolling hat die Aufgabe, den Unternehmensbezug der Bildungsarbeit sicherzustellen und transparent zu machen.

Die Qualität und der Erfolg der Bildungsarbeit hängt im Wesentlichen von der Bildungsphilosophie und der Bildungsstrategie ab, sowie von den Beobachtungen, Daten, Fakten und Ausrichtungen des strategischen Bildungscontrollings. Hier liegen auch die Schnittstellen zur Personal- und Führungsarbeit, die über die Bildungsarbeit hinausgeht, z.B. zur Personalpolitik, zum Personalmarketing und zum Personalcontrolling, zur Führungsphilosophie und zur Führungs-, Unternehmens-, Branchenkultur usw.

Andererseits bildet das Bildungsmanagement die Schnittstelle zu den Interessenten, Nachfragern, Auftraggebern, Entscheidern, Veranstaltern, Trainern, Teilnehmern und deren Funktionen und Aufgaben.:

Die folgenden Bausteine des Bildungsmanagements werden im Folgenden näher betrachtet

1. Der Aufbau des Bildungsmanagements.

- 1.1. Auftraggeber
- 1.2. Entscheider
- 1.3. Planer, Organisierer
- 1.4. Personelle Ausstattungen für die Bildungsarbeit
- 1.5. Bildungsorte und deren Ausstattung
- 1.6. Zusammenfassung

2. Der Ablauf des Bildungsmanagements.

- 2.1. Bildungsbedarfserfassung
- 2.2. Entscheidung
- 2.3. Planung, Organisation
- 2.4 Durchführung
- 2.5 Transfersicherung
- 2.6. Zusammenfassung

3. Die Funktionen des operativen Bildungscontrollings beim Bildungsmanagement.

Zusammenfassung



1. Der Aufbau des Bildungsmanagements

"Managen" ist nicht gleichzusetzen mit "führen" und "leiten", auch nicht beim Bildungsmanagement. Statt hier die Unterschiede (und Überdeckungen) zu diskutieren, wird vereinfacht davon ausgegangen, dass von Führung dann gesprochen werden kann, wenn die Fragestellung sinngemäß lautet: "Wen wohin führen", von Leitung bei Fragen wie: "Wie geschieht das, was vorgesehen ist?" und von Management bei Fragen wie: "Wie ist zu sichern, dass geschieht, was geschehen soll?" Letzteres zu erreichen, ist die Funktion der Aufbaustruktur und der Ablaufstruktur des Bildungsmanagements.

Die Aufbaustruktur hat insbesondere sicherzustellen, dass die Zuständigkeiten, Vollmachten, Weisungsrechte, Pflichten und Rechte die Rahmenbedingungen dafür liefern, dass die beabsichtigte Bildungsarbeit überhaupt geschehen kann. Die formalen Verantwortungen und Rechenschaftspflichten grundsätzlich festzulegen, ist ebenfalls Funktion und Aufgabe der Aufbaustruktur. Nur die Größe des Unternehmens bzw. der Umfang der Bildungsarbeit entscheidet, ob es zweckmäßig ist, für alle oder für einzelne Funktionen der Aufbaustruktur des Bildungsmanagements auch tatsächlich entsprechende "Strukturstellen" (Planstellen) einzurichten und zu besetzen.

1.1. Auftraggeber

Die Qualität der Bildungsarbeit ist von der Qualität des Auftrages abhängig. Aus dem Auftrag ergeben sich die Ziele, Rahmenbedingungen, Inhalte und Ergebniserwartungen an die Bildungsarbeit.

Von einem Auftraggeber soll nur dann gesprochen werden, wenn die Person auch bereit und in der Lage ist, die die Kosten, Zeiten und Folgen seines Auftrages zu verantworten. Ansonsten sind Bezeichnungen wie Nachfrager, Impulsgeber, Interessenten, Anbieter hilfreich. Das Bildungsmanagement benötigt zumindest zwei Arten von Aufträgen:

- a) den generellen Auftrag zur Bildungsarbeit.

Dieser Auftrag kann letztlich nur von der Unternehmensleitung erteilt werden. Ausdruck in der Aufbauorganisation findet dieser Auftrag in Plan- /Strukturstellen, Vollmachten und Stellen- und Aufgabenbeschreibungen sowie in den Räumen und Ressourcen, die für die Bildungsarbeit zur Verfügung gestellt werden.

- b) den konkreten Auftrag zur Bildungsarbeit.

Solche Aufträge können von Einzelpersonen, von Gruppen, Bereichen, Abteilungen, Funktionen, Filialen, Stäben, Interessensgruppen und anderen Nachfragern oder Interessenten kommen. Der Bildungsmanager muss sich immer im Klaren bleiben (oder werden), in wessen Auftrag er tätig ist. Die Konflikte zwischen den konkreten Aufträgen und dem generellen Auftrag zu bearbeiten, ist Teil des Bildungsmanagements.



1.2. Entscheider

Die Menge an Unwissenheit und unvollkommenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ist stets erheblich größer als das, was an Wissen und Können bereits verfügbar und nutzbar ist. Das Wissen um das-Nicht-Wissen und eigenen Begrenztheiten nimmt durch die ungebrochene Eskalation zum Beispiel von neuen Erkenntnissen und Techniken und den Informationen darüber weiter rasant zu. Bilden und damit Lernen kostet jedoch in erster Linie einmal Zeit Und diese geht in Unternehmen stets von der "produktiven Zeit ab. In Zeiten von hohem Wettbewerbsdruck stehen oft die Zeiten und/oder die Kosten zur Debatte, in Zeiten der Hochkonjunktur ist für "Bildung keine Zeit".

Neben der grundsätzlichen Entscheidung, ob und in welchem Umfange für die Bildung Zeiten und Gelder zur Verfügung gestellt werden, muss auch stets entschieden werden, welche der erkannten Bildungsziele innerhalb der begrenzten Ressourcen auch tatsächlich verfolgt werden Die Entscheidung sollte nur derjenige treffen, der die Freigabe der Zeiten und Gelder verfügen und verantworten kann und gleichzeitig die Verantwortung „für das "Nicht-Geschehen-Könnende" tragen will und kann (von seiner formalen Stellung und Zuständigkeit heraus).

Auftraggeber und Entscheider sind oft unterschiedliche Personen.

1.3. Planer, Organisierer

Ist die Entscheidung für eine Bildungsmaßnahme gefallen, muss deren Durchführung geplant und organisiert werden. Hier liegt eine Hauptaufgabe des Bildungsmanagements. Je nach Größe der organisatorischen Einheit wird diese Aufgabe von der Personalabteilung, von Bildungsbeauftragten oder von Bildungsabteilungen wahrgenommen. Die wichtigsten Aufgaben sind unter 2 Ablaufstruktur des Bildungsmanagements aufgeführt.

1.4. Personelle Ausstattungen für die Bildungsarbeit

Wenn ein Bildungsvorgang erfolgreich war, muss sich die Bildungsnachfrage ändern. Das bedeutet, dass sich auch die Bildungsangebote inhaltlich, methodisch und in ihren Zielsetzungen ändern müssen. Solche Änderungen sind leichter, wenn die Bildungsnachfragen mit externen Anbietern befriedigt werden, weil hier der Wechsel von dem einen zum nächsten geeigneten in der Regel ohne Schwierigkeiten möglich ist. Unternehmensinterne Trainer und Berater entwickeln wie die externen ihre eigenen Spezialitäten und Kompetenzen, die für bestimmte Zielgruppen und Bildungsziele auch gute Leistungen ermöglichen. Für Zielgruppen und für Bildungsinhalte, für welche immer wieder ein "neuer Bedarf nachwächst, erscheint in der Regel die Befriedigung des Bildungsbedarfes mit internen Beratern und Trainern zweckmäßig. Dies kommt auch der Tendenz der internen Berater und Trainern entgegen, Bildungsnachfragen bevorzugt auf den Gebieten wahrzunehmen und anzugehen, auf welchen man selbst Neigungen und Fähigkeiten besitzt. Bei sehr heterogenen Zielgruppen und wechselnden Bildungszielen ist es oft günstiger, auf externe Spezialisten zurückzugreifen. Dies auch dann, wenn diese vorübergehend "teurer" als die eigenen Leute sind.



Die Bildungsarbeit wird künftig zunehmend von den jeweiligen Vorgesetzten im Rahmen ihrer Führungsaufgaben wahrgenommen werden müssen, zumindest soweit es die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Grundfähigkeiten und -fertigkeiten geht. Gerade hier hatten bisher jedoch viele unternehmenseigene Bildungseinrichtungen ihre Domäne. (Diese werden sie bei den Ausbildungsberufen auch noch behalten). Ansonsten müsste sich der Fokus der Bildungseinrichtungen verschieben von den Grundqualifikationen auf Spitzen-(Experten) - Qualifikationen. Eine solche Zielsetzung der Bildungsabteilungen sollte bei allen personellen und strukturellen Entscheidungen auf dem Gebiet der Bildung bereits heute ausreichend berücksichtigt werden.

1.5. Bildungsorte und deren Ausstattung

Schulungs- und Trainingsräume stehen in der Regel nur begrenzt zur Verfügung. Die räumliche Entfernung zum realen Arbeitsplatz lässt es nicht selten schwierig erscheinen, ein arbeitsfeldnahes Lernen zu inszenieren. Spezielle, vom sonstigen Unternehmensbetrieb abgesonderte Bildungseinrichtungen begünstigen eine Kultur, den Besuch von Bildungsveranstaltungen nicht mehr als „Arbeit“, sondern als etwas anderes zu betrachten. Den Konflikt zu lösen, der sich einerseits aus der Notwendigkeit ergibt, ein Umfeld zu schaffen, welches Lernen begünstigt, und andererseits aus der Wahrnehmung der Differenz des Lernumfeldes zur realen Arbeitssituation, ist eine permanente Aufgabe des Bildungsmanagements.

Viele Bildungsinhalte müssen als Aufträge an externe Anbieter vergeben werden. Lernort und Rahmenbedingungen sind dabei meist neben den erwarteten Inhalten wesentliche Entscheidungskriterien (zumindest für die Nachfrager).

Die Tendenz, arbeitsfeldnahe Lernmöglichkeiten zu schaffen, zu fordern und zu fördern, kann nur unterstützt werden.



1.6. Zusammenfassung

Die Hierarchie des Aufbaues des Bildungsmanagements und Verbindungen zu den unterschiedlichen Formen des Controllings

	Controlling-Ebene:
1. Unternehmensphilosophie	Strategisches Controlling
2. Unternehmensführung	Controlling
3. Führungsphilosophie	-
4. Personalpolitik	Personalcontrolling
5. Bildungspolitik	Strategisches Bildungscontrolling
6. Bildungsstrategie	-
7. Bildungsmanagement	Operatives Bildungscontrolling
8. Durchführung der Bildungsmaßnahmen	Evaluierung

Die Punkte 1.-3. bestimmen im Wesentlichen, welche Personalpolitik und in der Folge Bildungspolitik möglich ist und welche Bildungsstrategie deshalb gewählt wird. Die Aufstellung will weiter deutlich machen, dass das Bildungsmanagement das Organ ist, welches die Ausführung dieser Strategien (Punkt 8.) durch die Bildungsarbeit vorbereitet und ermöglicht. Sicherlich wird durch das Bildungsmanagement auch Einfluss auf die darüberliegenden Hierarchien ausgeübt; die Möglichkeit und Notwendigkeit hierzu ergibt sich beim Ablauf des Bildungsmanagements.



2. Der Ablauf des Bildungsmanagements

Der Nutzen der Bildungsarbeit für die Unternehmen sind in hohem Maße vom Grad der Verknüpfung von konkretem, unternehmensrelevantem Bildungsbedarf und den tatsächlichen Bildungsleistungen abhängig. Hier eine größtmögliche Deckung zu erreichen, ist und bleibt eine permanente Herausforderung an das Bildungsmanagement. Trotz der Komplexität dieser Aufgabe sind dennoch stets die Meilensteine: Bildungsbedarfserfassung, Entscheidung, Planung und Organisation, Durchführung und Transfersicherung gegeben.

2.1. Bildungsbedarfserfassung

Die Bildungsbedarfserfassung ist eine Führungsaufgabe, die nicht an Dritte vergeben werden darf, auch nicht an Spezialisten der Bildungsabteilungen oder gar an Externe. Die Verantwortung für den Grad der Qualifizierung (und dem Level an unzureichender Qualifizierung) von sich selbst und der der Führungskraft anvertrauten Leute ist nicht delegierbar.

Die Rolle des Bildungsmanagements bei der Bildungsbedarfserfassung ist die eines Bildungsberaters, oft auch eines Organisations- und/oder Organisationsentwicklungsberaters. Meist ist es auch erforderlich, den Führungskräften geeignete Vorgehensweisen und Methoden der Ermittlung und Erfassung des Bildungsbedarfes zur Verfügung zu stellen. Die Führungskräfte sind nur dafür verantwortlich zu benennen, welche Hinweise (z.B. Störungen, Ärgernisse, nicht verwirklichte Ziele, nicht realisierbare Aufgaben usw.) sie erkennen, die darauf hindeuten, dass Bildungsbedarf und/oder Entwicklungsbedarf bestehen könnte. Es liegt dann in der Kompetenz des Bildungsberaters, diese Hinweise auf den darin verborgenen oder offensichtlichen Bildungsbedarf zu hinterfragen und diesen zu konkretisieren. Aus solchen Gesprächen ergeben sich oft sofort umsetzbare Maßnahmen.

Ziele, die trotz der Sofort-Maßnahmen unerreicht bleiben, werden nach Zielgruppen, Zielen (für das Unternehmen), Lernzielen (für die Zielgruppen) und Inhalten zusammengefasst und vom Bildungsberater ein Entwurf für eine mögliche Maßnahme ausgearbeitet. Dieser Entwurf ist zu ergänzen um eine Zeitvorgabe für die Vermittlung der Lernziele. Dieser Entwurf wird mit dem Besteller/Nachfrager kritisch überarbeitet, konkretisiert, ergänzt, erweitert, gekürzt oder auch fallengelassen, wenn es sich aufgrund dieser Auseinandersetzungen ergibt, dass die "fehlende Bildung" zwar ärgerlich und störend, letztlich aber nicht wirklich unternehmensrelevant ist. Durch solche Klärungen werden Zeiten und Ressourcen freigehalten für Bildungsinhalte, die tatsächlich in Bezug auf die Aufgaben der Mitarbeiter wichtig und notwendig sind.

Kritisch in dieser Phase ist, wenn die Nachfrager bereits mit fertigen Lösungen, sprich konkreten Bildungsbestellungen (gleichgültig ob für interne oder externe Maßnahmen) aufwarten. Gespräche ergeben oft, dass zwar die Titel und die Überschriften ansprechen, die tatsächlichen Nachfragen nicht (nur) auf den genannten Gebieten liegen. Hier ist es die Aufgabe des Bildungsmanagers in der Rolle des Bildungsberaters, einen möglichen



Versuch- und Irrtumsprozess des Nachfragers frühzeitig zu erkennen, zu bremsen und mit ihm gemeinsam geeignetere Maßnahmen zu entwickeln.

Die Phase der Bildungsbedarfserfassung ist abgeschlossen, wenn eine "Entscheidungsvorlage" ausgearbeitet ist, die die Ziele des Nachfragers (jetzt in der Rolle eines Auftraggebers, soweit es die Ziele und Inhalte angeht) als wahrscheinlich erreichbar erscheinen lässt und der Bildungsberater seine Möglichkeiten und von ihm zu beachtenden Rahmenbedingungen eingearbeitet hat.

2.2. Entscheidung

Die Entscheidung ist ein mehrstufiger und mehrphasiger Prozess. Es haben zu entscheiden:

a) der Nachfrager/Besteller:

Entspricht das Bildungsangebot den Lernbedürfnissen und der Aufgabenstellung?

Ist eine ausreichende Lernbereitschaft gegeben?

b) der Bildungsberater:

Sind die Bildungsziele in der Zeit, die vom Nachfrager bereitgestellt wird, realistisch erreichbar?

Ist eine entsprechende Mediendidaktik vorstellbar?

Hat der Nachfrager seine eigenen Möglichkeiten, sich die nachgefragte Qualifikation zu verschaffen, bereits ausreichend genutzt?

Wird der Nachfrager den Bildungsprozess ausreichend und in dem erforderlichen Maße unterstützen?

c) der Bildungsmanager:

Welche Priorität erhält die Nachfrage im Verhältnis zu anderen Nachfragen?

Stehen für die Nachfrage ausreichende Mittel bereit? Kosten der Bildung?

Stehen hierfür Gelder zur Verfügung?

Wer entscheidet hierüber?

Welche Vorbereitungen sind erforderlich? Notwendig?

Sind die geplanten Zeiten und Zeitpunkte realistisch?



Sind die Maßnahmen durchführbar (Referenten verfügbar, Räume verfügbar, Medien verfügbar)?

d) der Entscheider:

Sind die Bildungsmaßnahmen eine gewünschte Investition?

Sind die dafür vorgesehenen Zeiten und Kosten für mich in Ordnung?

Verspricht die Planung und Vorbereitung eine kompetente und professionelle Bildungsarbeit?

Welche Risiken/Folgen/Folgelasten können aus der Bildungsmaßnahme erwachsen?

Bin ich bereit, diese Risiken zu tragen?

Den Ausschlag gibt letztlich der Entscheider.

Das Ergebnis des Entscheidungsprozesses sollte auch bei internen Maßnahmen in einen schriftlichen "Auftrag gefasst werden, der umfasst: Titel der Veranstaltung, Zeiten und Zeitpunkte, Zielgruppe, Ziele, Inhaltsstruktur, Methodik, Referenten/Trainer/Begleiter, vorgesehener Veranstaltungsort, eventuelle, zu leistenden Vorarbeiten und Voraussetzungen für die Teilnahme, Anmeldeprozedere, Kosten und Kostenträger.

2.3. Planung, Organisation

Diese Phase umfasst zwei Schwerpunkte:

a) die Planung und Organisation der Zielerreichung durch die Bildungsmaßnahme

Insbesondere Bildungsnachfragen, die andere als interne oder externe Standardangebote zum Inhalt haben, können sehr aufwendig sein, bis sichergestellt ist, dass die angestrebten Bildungsziele auch tatsächlich erreichbar sind. Wenn die internen oder externen Experten, die die Inhalte vermitteln könnten, nicht namentlich bekannt sind, kann man auch als Überraschung erleben, dass solche auch nicht zu finden sind, zu den Terminen nicht bereitstehen und/oder nicht bereit sind, ihr Angebot auf die Nachfrage maßzuschneidern. In solchen Fällen wird der Bildungsmanager sich Mittel und Wege einfallen lassen müssen, den dennoch bestehenden Bildungsbedarf in anderer als der vorgesehenen Form abzudecken. Die für die autonome und/oder kooperative Selbstqualifikation erforderliche Konzeption zu erstellen, ist hier die Aufgabe des Bildungsmanagers.

In vielen Fällen steht der interne oder externe Experte zwar fest, aber es ist erforderlich, diesen Experte mit dem speziellen Bildungsbedarf vertraut zu machen und ihm die Möglichkeit zu geben, seine Leistung auf die Spezialität abzustellen. Sofern der



Bildungsmanager diese Vermittlungsfunktion zwischen Nachfrager und Experten nicht selbst erfüllen will, wird er zu einem frühen Zeitpunkt Nachfrager und Experte zusammenbringen müssen.

Manchmal stellt sich dabei heraus, dass die Vorauswahl nicht erfolversprechend war und nach anderen/weiteren internen oder externen Experten gesucht werden muss.

- b) die Planung und Organisation der Durchführung der Bildungsmaßnahme.

Das Bildungsmanagement hat durch entsprechende Vereinbarungen zu verpflichten:

- a) die Referenten (Trainer, Berater, Begleiter...)
Im der Phase vor der Entscheidung werden in vielen Fällen terminliche Vorabstimmen getroffen. Nun ist es an der Zeit, formell/schriftlich zu verpflichten.
- b) Bildungseinrichtung oder Hotel für die Räume für die Bildungsmaßnahme und deren Ausstattung
- c) Unterkunft und Verpflegung für die Teilnehmer

Ferner sind organisieren/zu regeln:

- d) die erforderlichen Medien für die Bildungsmaßnahme
- e) der Transport der Medien zum Veranstaltungsort
- f) die Anmeldung der Teilnehmer und das Anmeldeprozedere
 - die Anmeldebestätigung
- g) das Anreiseprozedere für die Teilnehmer
Gegebenenfalls sind die erforderlichen Reisedokumente zu beschaffen, der Bus zu bestellen, der Flug zu buchen....
- h) die Einladung der Teilnehmer, i.d.R. 4 Wochen vor der Veranstaltung mit Anreiseskizze;
Empfehlung: nochmals eine Beschreibung der Veranstaltung beifügen
Wichtig: genauer Beginn und genaues Ende definieren!
Anreiseprozedere!
Reisekostenregelung!
- i) die Einladung der Referenten
Anreiseprozedere, Anreiseskizze

Diese Phase ist abgeschlossen, wenn eigentlich nichts mehr schiefgehen dürfte.

2.4. Durchführung

Aufgabe des Bildungsmanagements in der Phase der Durchführung ist es, sich darüber zu verlässigen, ob das Bildungsgeschehen dem entspricht, was geplant, entschieden und organisiert wurde. Diese Beobachtungsaufgabe bezieht sich einerseits auf den Bildungsprozess als solchen und andererseits auf die organisatorischen



Rahmenbedingungen. Die Erkenntnisse erfordern nur in extremen Ausnahmefällen eine Intervention des Bildungsmanagers, ansonsten ist es ausreichend, die Erkenntnisse und Beobachtungen in der nächsten "Bildungsschleife" entsprechend zu verarbeiten. Wenn ein Bildungsmanager an einer Bildungsmaßnahme beobachtend teilnehmen will, sollte er diese Absicht den Referenten... so früh wie möglich mitteilen und erforderlichenfalls sich mit ihnen absprechen. Unbedingt erforderlich ist es, den Teilnehmern offenzulegen, weshalb der Bildungsmanager an der Veranstaltung teilnimmt.

2.5. Transfersicherung

Die Weichen für die Transfersicherung werden bei der Bildungsbedarfserfassung und dem Entscheidungsprozess gestellt. Dort sind die Klärungen und Vereinbarungen zu treffen, die es den Teilnehmern ermöglichen sollen, das später zu Vermittelnde dann auch tatsächlich anwenden zu dürfen. Lernen bedeutet immer Verändern. Verändern bedeutet immer, dass etwas anders ist als vorher. Und die Bereitschaft, dass dies geschehen darf, ist VOR einer Bildungsmaßnahme bei denjenigen sicherzustellen, die die Veränderung gegen sich gelten lassen müssen. Im Regelfall sind dies die Vorgesetzten, Kollegen und/oder Mitarbeiter eines Teilnehmers von Bildungsmaßnahmen.

Eine Transfersicherung, die nur bei dem Teilnehmer ansetzt, wie er sein neues Wissen und Können in sein Arbeitsfeld transferiert, verkürzt unzweckmäßig die Komplexität des Transferprozesses.

Übliche und akzeptierte Maßnahmen, den Transferprozess nach der Durchführung der Bildungsmaßnahme zu unterstützen sind:

- a) innerhalb der Veranstaltung:
 - a. Themenblock: Wie können die Erkenntnisse in die Tagespraxis übertragen werden?
 - b. Welche Hindernisse und Schwierigkeiten sind hierbei zu erwarten?
 - c. Wie werden diese überwunden?
 - d. Themenblock: Welche Maßnahmen werden konkret durchgeführt?
 - e. Welche Vereinbarungen werden getroffen?
- b) nach der Veranstaltung:
- c) durch die Teilnehmer:
 - a. Rückmeldung an den Bildungsmanager über die Veranstaltung (Verlauf, Inhalte, Schwerpunkte, Gefälliges, Vermisstes, Störungen, Wichtiges, Überflüssiges usw.)
- d) durch die Teilnehmer und Vorgesetzten:
 - a. Auswertungsgespräch über die Bildungsmaßnahme mit Vereinbarungen (Aufträgen), die den Transfer ermöglichen, erzwingen
- e) durch die Referenten:
 - a. Rückmeldung an den Bildungsmanager analog der Rückmeldung der Teilnehmer
- f) durch den Vorgesetzten und den Bildungsmanager:
 - a. Rückmeldung über Beobachtungen beim Transferprozess durch den Teilnehmer



- g) durch das Bildungscontrolling:
 - a. Erhebungen zur Evaluierung.
- h) bei der Bildungsbedarfserfassung:

Ein Schwerpunkt der Bildungsbedarfserfassung ist die Auseinandersetzung über die Frage, wie sich der Bildungsbedarf nach den Bildungsmaßnahmen verändert habe und woran erkennbar sei, dass einerseits die angestrebten Ziele erreicht wurden und andererseits von den Erwartungen abgewichen sind. Der Kreis ist geschlossen. Gleichzeitig wird damit eine neue Schleife eröffnet.

2.6. Zusammenfassung

Das Bildungsmanagement wurde hier in seinem Zeitablauf dargestellt, welcher ca. 2 Jahre umfasst. In der betrieblichen Praxis sind mehrere solcher Prozesse zeitlich übereinandergelagert, dargestellt beispielhaft an 3 Zyklen:

für Jahr	Bildungs- bedarfs- erfassung Monate	Entscheidung- phase Monate	Planung, Durch- führung Monatet	Durch- führung Monate	Transfer- sicherung Monate
1990	3/89	7/89	11/89	1-12/90	6-12/90 1-4 /91
1991	3-5/90	7-9/90	11/90	1-12/91	6-12/91 1-4/92
1992	3-5/91	6/91	11/91	1-12/92	6-12/92 1-4/93
usw.	usw.	usw.	usw.	usw.	usw.



3. Die Funktionen des operativen Bildungscontrollings beim Bildungsmanagement

Die Unterstützungen, die durch ein operatives Bildungscontrolling möglich sind, sind in den einzelnen Phasen des Bildungsmanagements unterschiedlich. Bei der Bildungsbedarfserfassung sind insbesondere Kennzahlen und statistische Größen erforderlich über die Zahlen und Strukturen der Nachfrager und der Zielgruppen (Anzahl, Altersstruktur, Vorbildung, Vorqualifikationen, usw.). In der Entscheidungsvorbereitung sind Daten über Räume und deren Ausstattungen, Anbieter und Referenten und deren Qualifikationen, Ergebnisse aus den Rückmeldungen und von Evaluierungen usw. hilfreich und zweckmäßig. Ferner werden Berechnungsgrößen für die Kalkulation der beabsichtigten Bildungsmaßnahmen benötigt. Das operative Bildungscontrolling kann hier auch die Aufgabe der Kalkulation und Budgetierung übernehmen.

Die oben beschriebenen Entscheidungen kann der Controller niemandem abnehmen.

Bei der Planung und Durchführung kann das Controlling die Daten für die Vertragsverhandlungen mit den Externen liefern, transparent machen, ob und inwieweit die angemeldeten Teilnehmern den Zielgruppen entsprechen, ob und inwieweit Anzeichen vorhanden sind, dass die ursprünglichen Ziele der Bildungsmaßnahmen durch andere, nicht offen verhandelte ersetzt werden/wurden, ob die ursprünglichen vereinbarten Bildungsziele tatsächlich noch bestehen oder durch Veränderungen bereits überholt sind und andere Daten mehr.

Nach der Durchführung der Maßnahmen kann das Controlling die kaufmännischen Aufgaben übernehmen, wozu z.B. die Rechnungsprüfung für Honorare, Verpflegung und Hotel, Medien und anderes gehören. Ferner sind die anteiligen Kosten für nicht-erschienene Teilnehmer, Ausfall- und Stornogebühren und für nicht-Vorhergesehenes zu erfassen und transparent zu machen. Der Controller verfolgt die tatsächlichen Kosten und vergleicht sie mit den kalkulierten. Die Ergebnisse stellt er den Entscheidern und dem Bildungsmanagement zur Verfügung.

Zusammenfassung

Der Hintergrund des hier dargestellten Bildungsmanagements ist die Vorstellung, dass Bildung in einem betrieblichen Zusammenhang ein Produktionsfaktor darstellt und deshalb einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Unternehmenssicherung leisten kann. Das Bildungsmanagement entspricht dabei der Erwartung, dass das Unternehmen zu einer permanent lernenden Organisation wird.