



Heinrich Keßler

## Bildungscontrolling – Horizonte und Blickrichtungen.

Das Dokument ist eine Stichwortsammlung als Vorlage für die Beratungen von Führungskräften, Experten und Mitarbeitenden, die sich für ein Bildungscontrolling interessieren, vorbereiten oder einrichten (wollen dürfen, können, sollen, müssen). Ziel war und ist, den Ausgriff zu bestimmen, zu entscheiden und zu instrumentieren, der durch ein Bildungscontrolling tatsächlich verwirklicht werden soll (darf, kann, muss).

Die Originaldokumente (Grafik und handschriftliche Aufzeichnungen des Autors aus dem Jahre 1995 wurden am 18.07.2017 ergänzt und in die jetzige Form übertragen.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

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



# Bildungscontrolling – Horizonte und Blickrichtungen

## 1. Horizonte

1. System des Individuums, der Individuen, Einzelpersonen
2. Materielles System
3. Monetäres System
4. Soziales System
5. Organisation, Binnenbereich, Binnensicht
6. Unternehmen, Organisation als Ganzes
7. Umfeld
8. Kultur

## 2. Blickrichtungen

1. „Osten“ (Herkunft, Bedingungen, Macht)
2. „Nordosten“ (Erwartungen, Zuschreibungen, Feedback)
3. „Norden“ (Hierarchien, Strukturen), „nach oben“,
4. Nordwesten“ (Potenziale), Ziele
5. „Westen“ (Wirkungen), Entscheidungen
6. „Südwesten“ (Orientierungen, Strategien, Aufbau, Ablauf)
7. „Süden“, „nach unten“ (IST, Konkretes)
8. „Südosten“ (Organisation, Planungen)



### 3. Schwerpunkte der Betrachtungen („Einsichten“)

#### 1. Betrachtungen („Einsichten“) in Herkunft, Bedingungen, Macht „Blickwinkel Osten“:

1. Verbindlichkeit
2. Standards, Normen, Festlegungen, Gesetze,
3. Verpflichtungen, Abhängigkeiten, Liquidität, Rentabilität, Strukturkosten
4. Verantwortungen, Führung, Prioritäten, Entscheidungen, Leistungsklima
5. Regelungen, Pfründe, Gewohnheiten, Usancen, Spielregeln, Verhalten,
6. Vorschriften, Zuständigkeiten, Bestimmungen, Gliederungen, Zusammenarbeit,
7. Trägerschaft, Legitimationen, Berechtigungen, Begrenzungen, Handlungsraum
8. Traditionen, Know-how, Durchsetzung, Bewahrung, Erneuerungen,

#### 2. Betrachtungen („Einsichten“) der Organisation, Planungen („Blickrichtung Nordosten“)

1. Information, Bestätigung
2. Sachverhalte, „Fälle“, Selbsterhaltung, Sicherheit, Bestand, Richtungswechsel, Technik
3. Einschätzungen, Bewertungen, Gewichtungen, Kalkulationen, Belegungen (Nachweisungen)
4. Aufgaben, Zuständigkeiten, Einfluss, Macht, Bestand, Selbsterhaltung, Befriedigung, Bedürfnisse, Ansehen, Prestige, Abhängigkeiten, Unabhängigkeit
5. Lebensfähigkeit, Überlebensfähigkeit, Selbsterhaltung, Ausweitung des Einflussbereiches, Erhaltung des Einflussbereiches
6. Homöostase, Ausgleich, Anpassungen, Einwirkungen, Auswirkungen, Einflüsse, Ausflüsse,
7. Vielfalt, Entwicklung neuer Kulturen, Interessenausgleich zwischen verschiedenen Kulturen
8. Positionen, Verankerungen, Erwartungen, Umsetzungen

#### 3. Betrachtungen („Einsichten“) der Horizonte und Hierarchie („Blickrichtung Norden“)

1. Einzelmaßnahmen
2. Aufbauorganisation, Ablauforganisation
3. Wirtschaftlichkeit
4. Bereichsentwicklungen und Organisationsentwicklungen
5. Bereichsbezogene Bildung, Bildung für Organisationseinheiten
6. Bildungspolitik
7. Entwicklungen, Unternehmensentwicklung
8. Lernende Organisation



4. Betrachtungen („Einsichten“ Richtungen, Potenziale („Blickrichtung Nordwesten“)

1. Talente, Eignungen, Interessen,
2. Erfindungen, Trends, Veränderungen, Trends, Änderungen,
3. Nachfragen, Engpässe, Amortisationen,
4. Nachwuchs, Moden, Beziehungen, Konkurrenz,
5. Ausstattung, Erneuerungen, Ersetzungen, Erweiterungen, Verkleinerungen,
6. Wachstum, Schrumpfung, Projekte,
7. Wettbewerb, Kooperationen, Fusionen, Beteiligungen,
8. Gesellschaft, Politik, Werte

5. Betrachtungen („Einsichten“) der Wirkungen („Blickrichtung Westen“)

1. Entwicklung, Verstand, Verstehen, Befindlichkeiten
2. Chancen, Risiken, Machbarkeit, Vorgehensweisen
3. Aufwand und Ertrag, Effizienz, Effektivität
4. Beziehungen, Vertrauen, Verlässlichkeit, Verbundenheit, Belastbarkeit, Gemeinsamkeit
5. Festigung, Dynamik, Prozesse
6. Zuwachs, Wegfall, Reduktion, Zusammenschluss, Aufteilung, Ausbau, Erneuerung, „Tod“,
7. Integration, Fusion, Teilung, Auflösung
8. Integration von Widersprüchen, Schaffung neuer Widersprüche

6. Betrachtungen („Einsichten“ des strategischen Controllings („Blickrichtung Südwesten“)

1. Perspektiven, Verwendungen,
2. Methoden, Verfahren, Instrumente, Arbeitsformen, Rationalisierungen
3. Gewinn, Erfolg, Wirkung
4. Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Zusammenhalt, Selbstorganisation, Frustrationen
5. Arbeitsfähigkeit, Störungsarmut, Eingebundenheit, Prozesse, Schnittstellen, Feedback
6. Identität, Image, Marktposition, Besitz von Zielgruppen, Lösungen, Selbstfinanzierung
7. Rahmen und Bedingungen, Erlaubnisse, Rechte und Berechtigungen, Kooperationen
8. Frieden, Zugang zu Ressourcen, Freiheit, Mitverantwortung



7. Betrachtungen („Einsichten“) des IST und in das IST („Blickrichtung Süden“)
  1. Interessen, Bedürfnisse, Befriedigung, Wahrnehmungen
  2. Kapazitäten, Verwendungen, Einsatz, Nutzungen, Auslastungen
  3. Feststellungen, Ergebnisse, Erträge
  4. Klima, Leistungen, Beiträge
  5. Schwerpunkte, Ausrichtungen, Eignungen, Funktionen, Beiträge
  6. Mangel, Engpässe, Überschüsse, Nutzen
  7. Produkte, Leistungen, Leistungsaustausch, Wirkungen,
  8. Internationalisierung, Nachhaltigkeit
  
8. Betrachtungen („Einsichten“) Planen, Ressourcen-Bereitstellung und Verwendung („Blickrichtung Südosten“)
  1. Zeit, Verwendung, Einsatz
  2. Sachmittel, Geld, Ressourcen
  3. Forderungen, Ansprüche, Lernchancen, Erkenntnisse, Rahmen für Vorbereitungen und Transfer, Gebote, Verbote
  4. Interessen, Grundeinstellungen, Glaubenssätze, Prinzipien, Rituale
  5. Zeit, Raum, Hierarchie im Aufbau, im Ablauf, von Aufgaben, Ausstattungen, Arbeitsteilung
  6. Betriebsmittel, Räume, Geld, Budget, Druck, Abhängigkeiten, Ressourcen, Kosten der Beschaffung der Ressourcen, Qualität der Ressourcen
  7. Richtige Orte, Mengen, Qualitäten, Folgenutzen, Dauer, Neuigkeit von Ressourcen, Investitionen, Kosten und Folgekosten, Informationsstrukturen
  8. Stabilität, Religion, Weltanschauungen, Überzeugungen, Wohlstand



#### 4. Systemansatz des Bildungscontrollings

				<b>Aufwand für:</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>Systemebene</b>	
				Evaluierungs-Controlling Operatives Controlling Strategisches Controlling Entwicklungs-Controlling	Lernorganisation	Lernziel-Erreichung	Lernsystem
					Vorbereitungen, Planungen, Entscheidungen, Zeit	Befriedigung	Individuum
					Sachmittel, Verbrauchsmittel	Verbrauch, Nutzungsgrad, Zuwachs	Materielles System
					Kosten	Ertrag, Verlust, Gewinn	Monetäres System
					Konflikte, Kritik, Frust	Klima, Störungen, Stabilität	Soziales System
					Rahmenbedingungen, Transferbedingungen	Leistungen, Beiträge	System: Organisation
					Führung, Management	Nutzen, Schaden	System Unternehmen
					Ressourcen, Lasten	Wirksamkeit, (Isomorphie) Folgen,	Umfeldsystem
					Auseinandersetzungen, Widerstand, Pflege	Rangstellung, Impulse	Kultursystem
					Zulassen, Auflösung der Grenzen	Bewusstheit, All-Eins, Internalisierung	System: Geist und Werte



## 5. Anmerkungen zur Organisation und Arbeitsweise des Bildungscontrollings

1. Die Kriterien für das Bildungscontrolling der einzelnen Systemebenen sind unterschiedlich.
2. Die Bewertungen und Gewichtungen der einzelnen Kriterien für die einzelnen Systemebenen sind nicht nur unterschiedlich, sondern mitunter auch widersprüchlich und sich wechselseitig ausschließend.
3. Die personelle Realisation des Bildungscontrollings sollte strikt getrennt werden nach: Entwicklungscontrolling, Strategisches Controlling, Operatives Controlling und Evaluierungscontrolling. Die Gruppendynamik zwischen den Beauftragten ist zu begrenzen, zu steuern und gegebenenfalls zu sanktionieren.
4. Die Arbeitsteilungen zwischen dem Entwicklungscontrolling, Strategischen Controlling, Operativen Controlling und Evaluierungscontrolling sind klar und scharf zu organisieren. Die Einhaltung ist zu überwachen. Insbesondere sind wechselseitige Einmischungen zu unterbinden.
5. Alle Controller berichten nur und ausschließlich an ihre Vorgesetzten, die auch gleichzeitig die Auftraggeber und Verantwortlichen für das Bildungscontrolling sind und bleiben.
6. Die Aufträge für das Entwicklungscontrolling, Strategische Controlling, Operative Controlling und Evaluierungscontrolling sind in größeren Organisationen unbedingt durch verschiedene Personen zu erteilen.
7. Ist die Aufteilung der Aufträge für das Entwicklungscontrolling, Strategische Controlling, Operative Controlling und das Evaluierungscontrolling nicht auf unterschiedliche Personen zu verteilen, sind die jeweiligen Aufträge strikt inhaltlich und zeitlich zu begrenzen - und nach dem Ablauf des Auftrages konsequent zu beenden.
8. Controller sind üblicherweise sehr erfinderisch in der Findung, Erfindung und Beschäftigung mit immer neuen Controllinginhalten. Mindestens alle drei Jahre ist das gesamte Controlling „aufzulösen“ („auf den Prüfstand zu stellen“) und konsequent durch die Führungsverantwortlichen und Ergebnisverantwortlichen festzulegen, wofür sie (noch, wieder, endlich) ein Controlling benötigen. Die Entscheidungen sind konsequent in (neue) Controllingaufträge zu fassen.
9. Hat das Controlling ein Eigenleben der Selbstbeschäftigung erreicht (meistens nach spätestens fünf Jahren), hilft häufig nur noch, das gesamte Controllingpersonal auszutauschen oder gar das Controlling vorübergehend aufzulösen, bis neue Entscheidungen vorbereitet sind.
10. Controlling ist und bleibt eine Dienstleistung. Auch und insbesondere das Bildungscontrolling.