



Heinrich Keßler

Bildungscontrolling: Sinnvolles Steuerungsinstrument oder Druckmittel?

- Messbarkeit von Bildungserfolgen?!
- Positionierung des Bildungscontrollings im Unternehmen
- Vom Umgang mit Spannungen zwischen Unternehmensleitung und „Bildungsabteilungen“

Kongress
Fortbildung 2001 plus
- Motor für Entwicklung -
25. - 27. Oktober 2001 plus in Berlin
(Workshop A5)
Freitag, 26.10.2001 16.30-18.30 Uhr

Tagungszentrum der Kath. Akademie Berlin
Hannoversche Str./ Friedrichstraße



Thesen:

1. Bildungscontrolling ist ein Teil des Human Capital Systems einer Organisation.
2. Bildung in einer Organisation geschieht immer unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit.
3. Der Bildungserfolg besteht im Zuwachs von Handlungskompetenz und in größeren Optionen für den künftigen Einsatz des Gebildeten.
4. Der Bildungserfolg ist nicht messbar.
5. Der Bildungserfolg ist messbar.



Thesen:

5. Der Bildungserfolg ist messbar.
6. Das Bildungscontrolling ist geteilt in das *strategische* Bildungscontrolling, *methodische (mediendidaktische)* Bildungscontrolling und in das *operative* Bildungscontrolling.
7. Die Konfliktlandschaft zwischen Unternehmensleitung und „Bildungsabteilungen“ besteht aus Musskonflikten, Sollkonflikten, Kannkonflikten, Istkonflikten, Scheinkonflikten, anderen Konflikten.
8. Bildungscontrolling ist ein Teil des Konfliktmanagements
9. Bildungscontrolling ermöglicht Navigation, schafft Transparenz und fördert die wirtschaftliche Orientierung in allen Fragen und Phasen des Bildungsgeschäfts.
10. Bildungscontrolling gehört nicht in die Hände von Personen, deren Kernkompetenzen die Betriebswirtschaft, das Rechnungswesen, die Bilanzen und Finanzen sind.



Die Wirtschaftlichkeit hat mehrere Aspekte:

- Unternehmer,
- Sich-Bildender,
- Ausbildender,
- Bildungsträger,
- Vorgesetzter,
- Bildungsveranstalter,
- Bildungsmanager,
- Personalentwickler,
- Personalverwalter,
- Organisationsentwickler,
- Wissensmanager,
- Lehr- und Lernstrategie.



Zuwachs von Handlungskompetenz:

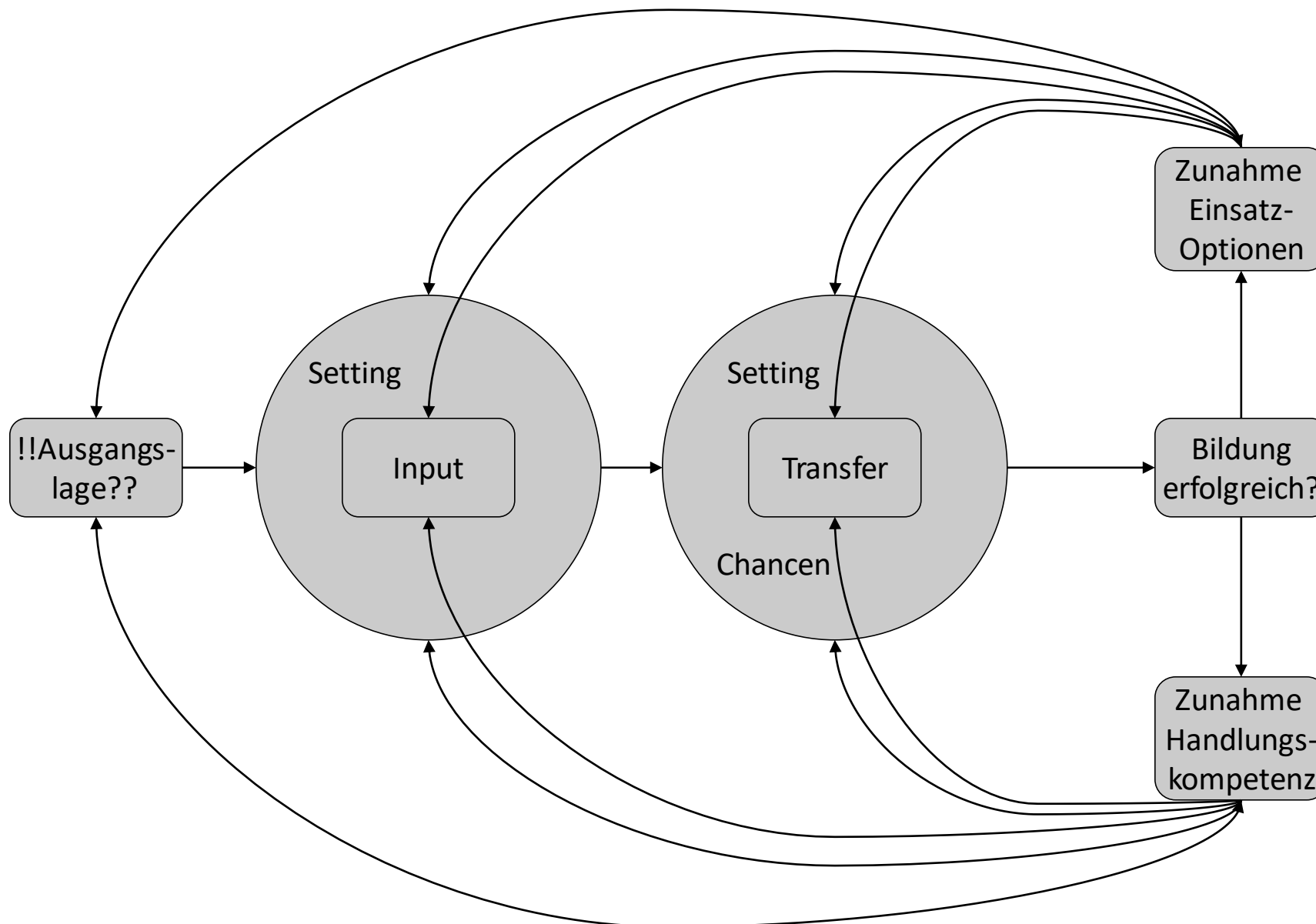
- objektiver Zuwachs,
- vermuteter Zuwachs,
- zugeschriebener Zuwachs.

Zuwachs von Optionen für den Einsatz:

- zusätzliche Einsatzfelder,
- anspruchsvollere Einsatzfelder,
- andere als die bisherigen Einsatzfelder.

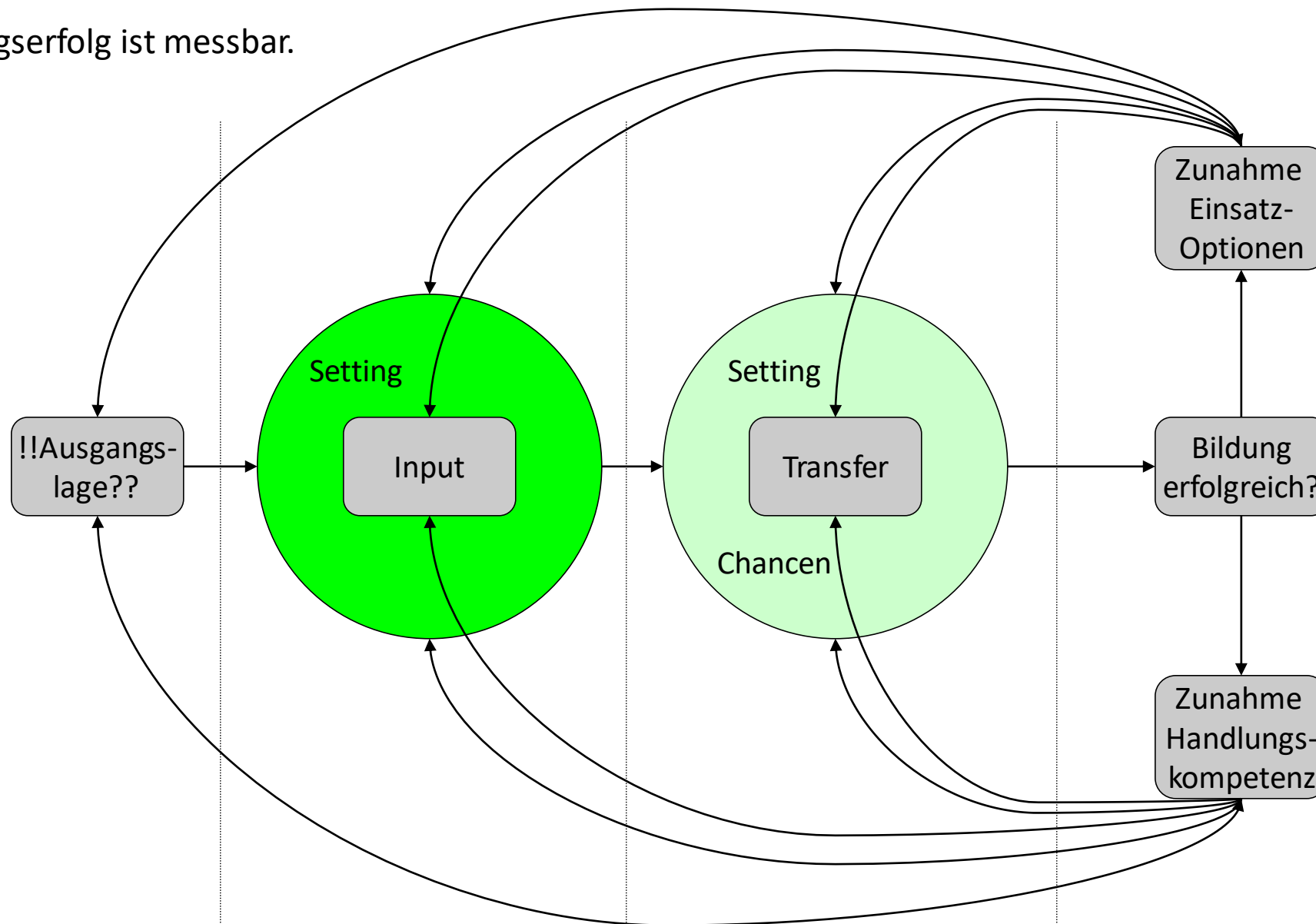


Der Bildungserfolg ist nicht messbar.





Der Bildungserfolg ist messbar.





Beispiel aus der DCAG.

Hier werden die 4 Kernfunktionen der Bildungsarbeit der DCAG wie folgt definiert:

- Nachwuchs sichern
- Fachkompetenz sichern
- Entwicklung persönlicher Kompetenzen
(Glaubwürdigkeit der Arbeitsrollen, Strategische Kompetenz, Interkulturelle Kompetenz)
- Lernen in Organisationszusammenhängen
(Lernen, während wir uns verändern, Innovationen, Zusammenarbeit in den Prozessketten, Konfliktbewältigung, (Verhaltens-)Mustererkennung und –gestaltung)



Positionierung des Bildungscontrolling	Operatives BC	Method. BC	Strateg. BC
Positionierungen in den Epistemen	Ordentlicher Kaufmann	Agogik	Vision
Positionierungen in den Strukturen	Bildungswesen	Bildungsprofis	Personal- leitung, Tarif
Positionierungen in den Kernprozessen des Unternehmens	Bildungsauftrag	OE, PE	Personal- planung
Positionierungen in den Regelabläufen (Jahresplanung, Budgetierung...)	Bildungsleiter	Bildungs- Controller	Organi- sation, IT
Positionierungen in den Projekten (Struktur-, Markt-, Entwicklungsprojekte...)	Projekt- leiter	Bildungs- berater	Organi- sation, IT
Positionierungen in den Geschäftsfeldern des Bildungsgeschäftes	Bildungs- Themen- verantw.	Bildungs- profis	Bildungs- leiter
Positionierungen im Bildungsmanagement	Bildungs- leiter	Bildungs- Controller	Organi- sation, IT
Positionierungen im Veranstaltungsmanagement	Projekt- leiter	Bildungs- Controller	Rahmen- Regelungen



Beispiel aus der DCAG.

Hier lauten im Tarifvertrag zur Qualifizierung die zentralen Botschaften:

Lebenslanges Lernen ist für

- die berufliche Entwicklung aller Mitarbeiter und
- die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

zugleich unverzichtbar.



	Leitfragen	Unternehmensprozess	Navigationsfunktion	Transparenzfunktion	Sicherstellung Wirtschaftlichk.
Strat.BC	Wofür wollen wir stehen?	Vision	Trends und Tendenzen	OE-Modell PE-Konzeption	Qualifizierungsstrategie
	Welche Etappen führen uns dahin? Wen und was brauchen wir dazu?	Unternehmensziele	Produkte, Märkte, Technologien,	Bildungs-Grundsätze, Betr.Vereinbarungen	Investitionsrechnungen
	Welche Kompetenzen brauchen wir? Welche Kompetenzen haben wir?	Personal-Ziele	Berufsbilder, Anforderungsprofile	Standards, Qualifizierungsmodelle	Personaleinsatzplanung, PE-Ziele
Operat.BC	Welches Delta bauen wir ab? Welches Personal qualifizieren wir?	Bildungsauftrag	Bildungsstrategie, Organisation der Verantwortung	Programme, Curricula, Bildungsangebote	Nutzenrechnungen, Leistungsvereinbarungen, Preisbildung
	In welche Qualifikationen investieren wir?	Bildungsziele	Prioritäten, strateg.Bedeutung	Regelungen, Spielregeln	Kalkulationen, Budget, Ressourcen
	Welche Ressourcen stellen wir zur Verfügung?	Bildungsplanung	Bedürftigkeit, aktuelle Bedeutung	Projekte, Regelabläufe	Ablauforganisation Verträge, Vereinbarungen
Meth.BC	Wie erhalten wir den größtmöglichen Erfolg mit den geringsten Mitteln?	Mediendidaktik	Leistungszeiten, Leistungsorte für Bildung	Lern- und Mediendidaktik, Wissensmanagement	Preisvergleiche Ablaufsteuerung
	Welche Bildungsangebote erstellen wir?	Bildungsprodukte	Wettbewerbsvergleiche	Bildungsmarketing, Kosten/Nutzenrechnungen	Teilnehmerauswahl- und -steuerung
	Wie erzielen wir Überschüsse bei den einzelnen Maßnahmen?	Einzelereignisse	Feedback, Resonanzen	Kostenerfassung, Rechnungsprüfung Kennzahlen	Variable Kosten, Erlöse, Abrechnungen



Ansatzpunkte für das Bildungscontrolling

Welche Anzeichen gibt es aus der Vergangenheit und in der Gegenwart?

- für Bildung als Beitrag zum Unternehmenserfolg?
- für Bildung als Beitrag zum Erhalt und der Verbesserung des Leistungsklimas?

oder

- für Bildungstourismus?
- für Bildung als Incentives?
- für „Gänsestopfen“?
- für Bildung als Ritus ohne Qualifizierungserwartungen?
- für Bildung als ABM?
- für Bildung zur Ausfüllung von Warteschleifen?
- für Bildung als Maßregelung?
- für Bildung als Humanduselei?
- für Bildung als Verwaltung von Inkompetenz?
- für Bildung als Sturm im Wasserglas?
- für Bildung als Kraftmeierei?
- für Bildung als Domestizierung oder Disziplinierung?
- für Bildung als Führungersatz?
- für Bildung als Sozialleistung?



Ansatzpunkte für das Bildungscontrolling

Welche Anzeichen gibt es aus Zukunft?

- für Veränderungen der Unternehmensidentität?
- für Veränderungen der Produkte und Leistungen?
- für Veränderungen der Organisation des Unternehmens?
- für Veränderungen der Anforderungsprofile?
- für Veränderungen der Kompetenzen?
- für Veränderungen der Mengengerüste?
- für Veränderungen der Inhalte?
- für Veränderungen in den Bildungssettings?
- für Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen?
- für Veränderungen der Sozio-Demographie der Bildungsnachfrager?
- für Veränderungen der Mediendidaktik?
- für Veränderungen der Lernorte?
- für Veränderungen der Lerngelegenheiten?
- für Veränderungen der Folgekosten der Nichtbildung?
- für Veränderungen der Lernmotivationen?



Schwerpunkte für das Bildungscontrolling

Quantitatives Bildungscontrolling

Controlling der Mengengerüste.
Controlling von Aufwand und Ertrag.
Controlling der Interdependenzen,
Trends und tatsächlichen und
der voraussichtlichen Veränderungen.

Qualitatives Bildungcontrolling

Controlling der Strukturen, Prozesse,
Methoden, Verfahren, Gestaltung.
Controlling der Ergebnisse und des Nutzens.
Controlling der Interdependenzen,
Trends und tatsächlichen und der
voraussichtlichen Veränderungen.

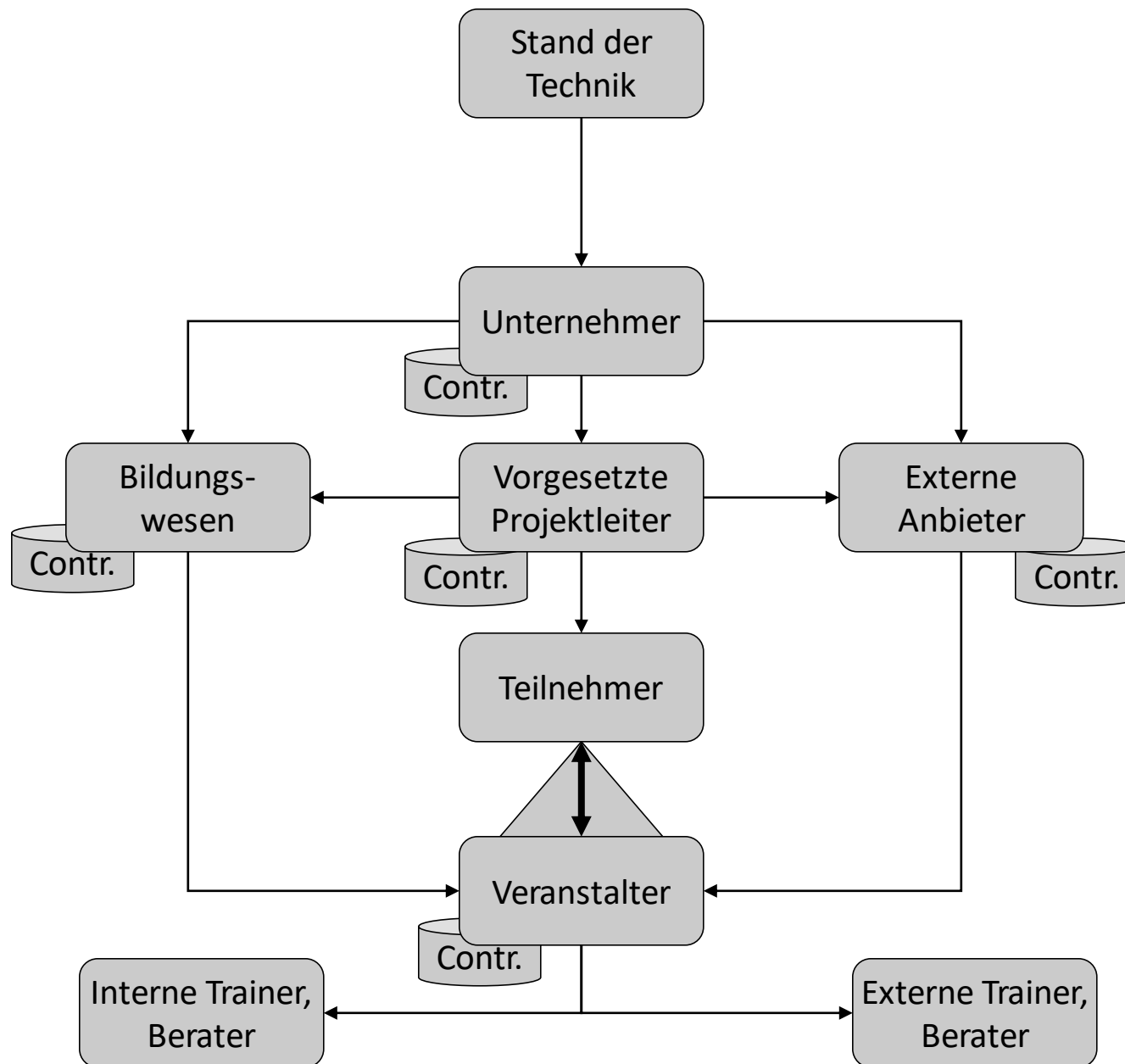


Positionierung des Bildungscontrollings

strategisches
BC

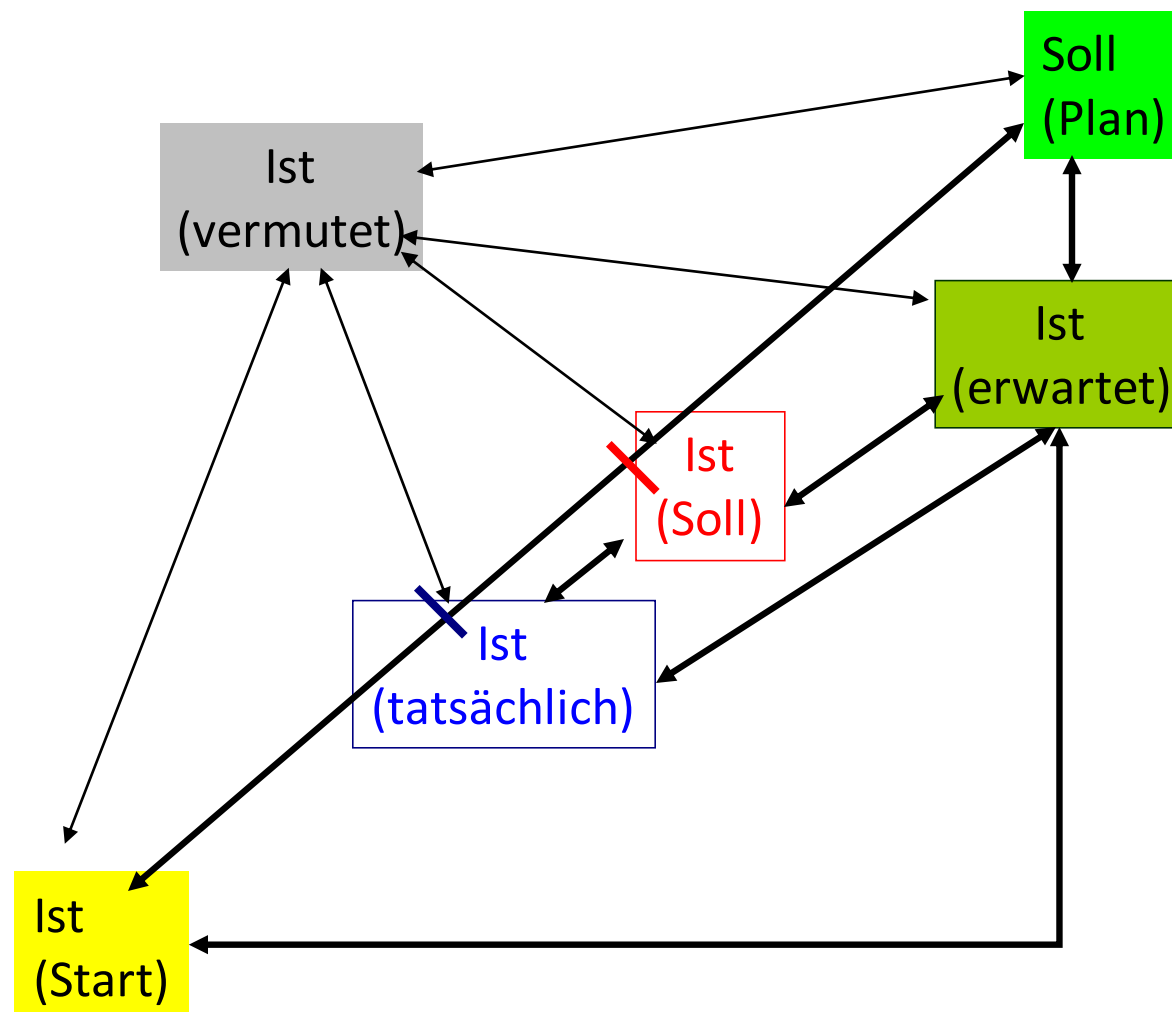
meth.-
didakt. BC

operatives
BC





Die Stellgrößen des Bildungscontrollings



Die Stellhebel des Bildungscontrollings

Definition von Soll (Plan) und Ist (Start).

Feststellungen der Übereinstimmungen und Abweichungen

Bericht und Dokumentation der Übereinstimmungen und Abweichungen

Analyse der Übereinstimmungen und Abweichungen

Diagnose mit den Beteiligten der Übereinstimmungen und Abweichungen

Hypothesen / Vorschläge für Entscheidungen, Handeln oder Verhalten - Induzieren von Entscheiden, Handeln und Verhalten.

Bewertung der Auswirkungen der Entscheide, des Handels oder Unterlassens und des Verhaltens.



Bildungscontrolling ist ein permanenter Prozess.

Bildungscontrolling gehört in die Hände von erfahrenen Personen, die etwas von (betrieblicher) Bildung verstehen.

Bildungscontrolling ist eine Dienstleistung.



Heinrich Keßler

54 Jahre und damit in einem Alter, in er sich weniger darauf beruft, was er in jugendlichen Jahren gelernt, sondern was er aus seinem Gelernten und sukzessive erworbenen Wissen im Arbeitsleben gemacht hat und weiter machen will:

- seit 13 Jahren unternehmensinterner Berater für Bildung und Bereichsentwicklung in der Zentrale der DaimlerChrysler AG in Stuttgart,
 - ab 2001 Schwerpunkt: Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern in Umbruchsituationen
- Veröffentlichungen zum Thema „Bildungscontrolling“, „Projektmanagement“ und Führungsthemen,
- versteht sich als „strategischer“ Bildungscontroller,
- künftiger Schwerpunkt: Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften in Umbruchsituationen

Neueste Veröffentlichung: Kessler/ Hönle: „Karriere im Projektmanagement“, Springer-Verlag, 2001. ISBN: 3-540-41843-1