



Heinrich Keßler

Bildungscontrolling: Was ist das?

Sinnvolles Steuerungsmittel oder Druckmittel?

Das Dokument enthält eine Vorlage für den Beitrag des Autors auf dem Kongress:
„Fortbildung 2001 plus“ vom 25.-27.10.2001 in Berlin. Schwerpunkte:

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

Das Originaldokument vom 29.10.2001 wurde am 20.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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



Bildungscontrolling

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.
6. Das Bildungscontrolling ist geteilt in das strategische Bildungscontrolling, methodische Bildungscontrolling und das operative Bildungscontrolling.
7. Die Konfliktlandschaft zwischen Unternehmensleitung und „Bildungsabteilungen“ besteht aus Musskonflikten, Sollkonflikten, Kann-Konflikten, Ist-Konflikten, Scheinkonflikten, andere Konflikten. Bildungscontrolling ist ein Teil des Konfliktmanagements.
8. Bildungscontrolling ermöglicht Navigation, schafft Transparenz und fördert die wirtschaftliche Orientierung in allen Fragen und Phasen des Bildungsgeschäfts.
9. Bildungscontrolling gehört nicht in die Hände von Personen, deren Kernkompetenzen die Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Bilanzen und Finanzen sind.



Bildungscontrolling ist im Wesentlichen ein Prozesscontrolling.

Eine Gruppe organisiert sich immer so, dass sie als erstes sicherstellt, dass sie in der zur Verfügung stehenden Zeit auf keinen Fall vorzeitig fertig wird. Das Risiko des vorzeitigen Fertigwerdens besteht angesichts der großen Personenzahl und der Komplexität des Themas nicht. Die Dichte bietet andererseits einen hervorragenden Rahmen, sich zu positionieren und zu inszenieren, insbesondere weil ich annehmen darf, dass viele von Ihnen einen thematischen Vorsprung bei mir vermuten, den sie im Verlauf des Workshops reduzieren wollen – durch Lernen, welches auch zur Bildung werden kann. Ich habe hierzu, zugegebenermaßen in erster Linie um mir die Arbeit hier leichter zu machen, einige Folien vorbereitet. Je mehr ich damit beschäftigt war, umso mehr nahm die Themenvielfalt und der Druck zu, auf jeden Fall dasjenige anzusprechen und anzubieten, was nach meinen Vermutungen die Hauptanliegen der Zielgruppen sein könnten oder sein sollten, wenn Sie auf diese Tagung und in diesen Workshop gehen.

Nun habe ich Material für ein ganzes Buch, hier aber mit Ihnen nur bis 18.30 Uhr Zeit. Da ich annehme, dass Sie konkrete Dinge beschäftigen, und Sie auch wissen wollen, was die anderen an diesem Thema interessiert, habe ich mich zu Folgendem entschlossen:

Es läuft ständig eine sich wiederholende Präsentation im Hintergrund ab, die, wenn ich sie erläutern würde, die ganze Zeit verfügbare Zeit in Anspruch nimmt. Sie erhalten diese Präsentation als Tagungsunterlage. Ich würde gerne mit Ihnen über Ihre Fragen und Anliegen sprechen. Wenn dann die eine oder andere Folie hilfreich ist, können wir die Präsentation jederzeit stoppen und uns gemeinsam die Folie ansehen.

Jetzt möchte ich gerne Ihre Anliegen, Fragen, Wünsche für heute usw. kennen lernen. Schreiben Sie bitte auf Kärtchen, was Sie bewegt. Sie können auch mehrere Kärtchen schreiben und einfach in die Mitte legen.



1. Bildung in einer Organisation geschieht immer unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit.

Die Wirtschaftlichkeit hat mehrere Aspekte: (Unternehmer, Sich-Bildender, Ausbildender, Bildungsträger, Vorgesetzter, Bildungsveranstalter, Bildungsmanager, Personalentwickler, Personalverwalter, Organisationsentwickler, Wissensmanager, Lehr- und Lernstrategie.)

Unternehmer:

- Wirtschaftlichkeit im Sinne von: Dem Aufwand für die Bildung stehen entsprechende Kosteneinsparungen oder potenzielle Leistungssteigerungen entgegen.
- Der Einschränkungen und Störungen des Betriebsablaufes, der bisher auch ohne die Bildung ausgekommen ist, führen nicht zu Ablaufstörungen, Betriebsunterbrechungen, Leistungsminderungen, Qualitätsverlusten, Überstunden oder andere Kosten.
- Die (neuen) Bildungsinhalte ziehen möglichst keine Änderungen der Abläufe und Routinen nach sich.
- Höhere Leistungsorientierung.
- Höhere Produktion.
- Zufriedenere Kunden.
- Marktführer sein.
- Mehr Gewinn.
- Weniger Ausgaben / Kosten.
- Höhere wechselseitige Wertschätzung der Mitarbeiter.
- Durchgängigkeit der CI im gesamten Unternehmen.
- Größere Veränderungsbereitschaft.
- Bessere Akzeptanz und besseres Mittragen von Entscheidungen.

Sich-Bildender:

- Wirtschaftlich ist, wenn ich mit möglichst wenig Aufwand und möglichst viel Spaß die Bildung mir aneignen kann. (Man kann Menschen nichts lehren, man kann nur etwas in ihnen freisetzen.)

Ausbilder/Trainer:

- Wirtschaftlich ist, was mir eine möglichst hohe Vergütung für die von mir eingesetzte Zeit bringt.
- Wirtschaftlich ist, was mich motiviert. (Achtung: Nichtwirtschaftliches Bewertungskriterium!)

Externe Ausbilder/Trainer:

- Wirtschaftlich ist, wenn zu Folgeaufträgen keine oder nur geringe Akquisitionskosten anfallen.
- Wirtschaftlich ist, wenn der bisherige Kunde eine Empfehlung für weitere Kunden ausspricht.
-



Bildungsträger:

- Wirtschaftlich ist, was mir eine hohe Umsatzrendite bringt.
- Wirtschaftlich ist, was mir eine hohe Auslastung meiner Strukturen und Ressourcen bringt.

Vorgesetzter (des zu Bildenden):

- Wirtschaftlich ist, wenn der Sich-Bildende das Erlernete an andere von selbst weitergibt.
- Wirtschaftlich ist, wenn der Sich-Bildende nicht erwünschtes Gelerntes für sich behält und rasch wieder vergisst.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Produktivität des Sich-Bildenden durch die Bildung so erhöht, dass die Kosten spätestens innerhalb eines Jahres wieder amortisiert sind.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Bildung am Arbeitsplatz erfolgt und deshalb der Aufwand für die Integration des Gelernten in den Alltag bleibt.
- Wirtschaftlich ist, wenn nach der Bildung wenige Fehler oder Störungen auftreten.
- Wirtschaftlich ist, wenn nach der Bildung die Prozesse reibungsloser laufen.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Kosten der Bildung durch Mehrerträge, Mehrleistungen zumindest abgedeckt werden.

Bildungsveranstalter:

- Wirtschaftlich ist, wenn die Abläufe einfach und geregelt sind und die Kosten für die Administration somit gering sind.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Administration angemessen honoriert wird und eine ausreichende Umsatzrendite ermöglicht.
- Wirtschaftlich ist, wenn gleichartige Nachfragen gebündelt werden können (lokal, thematisch, zeitlich).
- Wirtschaftlich sind hohe Teilnehmerzahlen

Bildungshaus:

- Wirtschaftlich ist eine gute Auslastung der Räume.

Personalentwickler:

- Wirtschaftlich ist, wenn die Sich-Bildenden nach der Bildung besser in die Betriebsabläufe einfügen.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Sich-Bildenden nach der Bildung für die vorgesehenen Funktionen eignen.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Sich-Bildenden nach der Bildung sich in den neuen Funktionen bewähren.

Personalverwalter:

- Wirtschaftlich ist, wenn die Sich-Bildenden zu höheren Leistungsdurchsätzen kommen.
- Wirtschaftlich ist, wenn die höheren Leistungen zu gleichen Vergütungen erbracht werden – (nicht unbedingt im Einzelfall, aber nach der Gesamtsumme der Personalkosten).



- Wirtschaftlich ist, wenn das „gute“ Personal bleibt, und jene, welche die Bildung nicht leisten können, von selbst das Unternehmen verlassen.
- Wirtschaftlich ist, wenn durch die Bildung die Forderung nach dem „richtigen Mann am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt“ erfüllt werden kann.
- Wirtschaftlich ist eine Vergleichbarkeit der Qualifikationen.

Organisationsentwickler:

- Wirtschaftlich ist, wenn nicht nur der Einzelne, sondern die gesamte Organisation durch die Bildung an Kompetenzen zunimmt.
- Wirtschaftlich ist, wenn durch die Bildung bestehende Prozesse optimiert oder neue Prozesse besser ganzheitlich gestaltet werden.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Bildung sich auf die neuen und akut fehlenden Kompetenzen konzentriert.

Wissensmanager:

- Wirtschaftlich ist, wenn die Bildung das vorhandene Wissen und know how größtmöglich nutzt.
- Wirtschaftlich ist, wenn neue Erkenntnisse, Methoden, usw. allen zur Verfügung gestellt werden.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Bildung kein überholtes oder falsches Wissen oder know how vermittelt.
- Wirtschaftlich ist, wenn das vorhandene Wissen, welches angewendet wird, permanent durch die Praxis überprüft und gegebenenfalls ergänzt wird.
- Wirtschaftlich ist, wenn neues Wissen gleich transparent und konserviert wird.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Anlaufkosten für Spezialisten kleiner sind.
- Wirtschaftlich ist, wenn das Mitarbeiterwissen in der Organisation bleibt.

Lehr- und Lernstrategie/Mediendidaktiker:

- Wirtschaftlich ist die größtmögliche Verzahnung von Theorie und Praxis.
- Wirtschaftlich ist, wenn die Lernwiderstände rasch überwunden werden.
- Wirtschaftlich ist, wenn das Lernen „Spaß“ macht.



Funktionen des Bildungscontrollings

Die Funktion des Bildungscontrollings ist die Transparenz des Geschehens und die Navigation für das künftige Denken, Entscheiden, Handeln und Verhalten.

Eine weitere Funktion des Bildungscontrollings ist die Sicherstellung der wirtschaftlichen Zielorientierung bei allem Denken, Entscheiden, Handeln und Verhalten aller am Bildungsgeschäft beteiligten.

Wichtige Funktionen des Bildungscontrollings sind auch die Ermittlung der Kosten der Nichtqualifizierung, der unterlassenen, verschobenen, dilettantischen, falschen, zu kurzen, zu langen, ... Bildung.



2. Der Bildungserfolg besteht im Zuwachs von Handlungskompetenz und in größeren Optionen für den Einsatz des Gebildeten.

Bildung ist ein persönliches Gut. Eine jüngst gehörte Definition über Wissen: Wissen ist das, was übrigbleibt, wenn man vergessen hat, wo und warum und wie man es gelernt hat. Diesen Satz möchte ich bezüglich Bildung ergänzen um ... und dieses Wissen in gegebenen Situationen einsetzt oder sich die Situationen schafft, um es einsetzen zu können.

Zuwachs von Handlungskompetenz:

- a) objektiver Zuwachs,
- b) vermuteter Zuwachs.

Ein objektiver Zuwachs von Handlungskompetenz des Gebildeten ist eingetreten, wenn z.B. der Gebildete solche Aufgaben übernimmt, für die er sich selbst als nicht ausreichend geeignet oder qualifiziert ansah. Ferner, wenn der Gebildete bisherige Aufgaben künftig effektiver, d.h. mit größerem Wirkungsgrad und effizienter, d.h. kostengünstiger oder mit größerem Erfolg löst.

Der Bildungserfolg aus der Organisationssicht ist eingetreten, wenn z.B. der Gebildete künftig für Funktionen und Aufgaben eingesetzt werden kann, für die ihm bisher die Qualifizierung und/oder die Erfahrung fehlte. Ferner, wenn der Gebildete z.B. künftig auch für zusätzliche Funktionen eingesetzt werden kann oder für mehrere gleichzeitig oder für solche, die eine höhere Verantwortung mit sich bringen.

Bildungserfolg Ausbilder

Bildungserfolg Bildungsträger

Bildungserfolg Vorgesetzter (des Sich-Bildenden)

Bildungserfolg Bildungsveranstalter

Bildungserfolg Personalentwickler

Bildungserfolg Personalverwalter

Bildungserfolg Organisationsentwickler

Bildungserfolg Wissensmanager

Bildungserfolg Lehr- und Lernstrategie/Mediendidaktiker



3. Der Bildungserfolg ist nicht messbar.

Es gibt immer wieder Versuche, einen unmittelbaren Bezug zwischen dem Input, welcher durch irgendeine Bildungsleistung erfolgt, und der höheren Bildung durch den geleisteten Input herzustellen. Die Versuche sind lobenswert, aber auch so schwierig wie der Nachweis, wie das fröhsommerliche Unkrautjäten im Garten an einem Samstagvormittag mit der Größe der späteren Tomaten zusammenhängt. Wenn man eine solche Messung durchführen will, müsste es möglich sein, alle anderen Einwirkungen zum letztendlich sichtbaren Bildungserfolg ebenfalls zu kennen, zu bewerten, zu messen, ebenso ihre Interdependenzen und Korrelationen. Das ist kaum möglich und wahrscheinlich sogar unmöglich, wenn man den Bildungserfolg nicht nach bisherigen Erfolgskriterien, sondern nach Kriterien der Zukunftsfähigkeit bewerten will.

Bildungserfolg Unternehmen

Das Unternehmen will und muss durch die Bildung sicherstellen, dass es aktuell und in der nahen und fernerer Zukunft aus jenen Mitarbeitern, Experten, Projektmanagern und Führungskräften besteht, die über jene Kompetenzen verfügen, die in dem dann gegebenen realen Umfeld und den dann bestehenden Perspektiven notwendig und ausreichend sind. Diese Sehnsucht, wer immer in der Organisation hegt, führt in zyklischen Abständen zu immer neuen Moden und Schwerpunktthemen der Bildung, die immer wieder von neuem erwarten lassen, dass dies jetzt endlich möglich sei, wenn man nur mit der neuen Mode ginge. Kurz bevor die neue Mode ihre tatsächliche Bewährungsprobe bestehen müsste, wird sie durch eine neue abgelöst.

In den letzten 20 Jahren wechselten sich ab: Marketing, Kundenorientierung/Service, MbO Management by Objectives, Lean Production, Organisation nach Prozessketten, Globalisierung, Balanced score card, Positionierung in den Neuen Märkten, shareholder value. Jetzt kommt Basel II, eine Unternehmensbewertung, die von Banken forciert wird, aber letztendlich nichts Neues ist. Alle diese Moden sind bereits in der Krise.

Die veränderten Rahmenbedingungen seit dem 11. September erfordern neue Orientierungen. Ich weiß noch nicht, welche es sein werden.

Bildungserfolg Sich-Bildender

Sich-Bilden kann man nur selbst tun. D. h. wenn jemand nach einem Input gebildeter ist als vorher, hat er diese Leistung selbst bewirkt und wird dies als eigene Leistung ansehen. Ob durch einen Input lediglich bereits vorhandenes Wissen reaktiviert wurde, oder für den Sich-Bildenden neues geschaffen wurde, kann im Nachhinein nicht mehr festgestellt und damit auch nicht gemessen werden. Insbesondere dann nicht, wenn der Input lediglich Denkprozesse in Bewegung brachte, gleichgültig, ob diese aufgrund von Zustimmung oder von Ablehnungen erfolgten.



Bildungserfolg Ausbilder

Zu den „Ausbildern“ gehören alle Personen, die das Wissen bzw. das Können vermitteln. Sie können sich als Berater, Trainer, Referenten, Dozenten, Coach, Supervisor, Praxisbegleiter, Mentor, Mediator, Moderator oder anders bezeichnen.

Der Bildungserfolg aus der Sicht unmittelbaren Bildungsvermittler ist um so höher, je mehr Inhalte vermittelt und von den Sich-Bildenden adaptiert (internalisiert, d.h. in sich hineingelassen) wurden, behalten und von diesen später bei ihrem Denken, Entscheiden, Handeln und Verhalten berücksichtigt werden. Die Bildungsvermittler müssen sich entscheiden, was sie als den größeren Bildungserfolg ansehen:

- viel Menge und geringe Tiefe der Inhalte oder
- wenig Menge und große Tiefe der Inhalte oder
- viel Menge und viel Tiefe oder
- wenig Menge und wenig Tiefe.

Zwischen dem Bildungsvermittler und dem Sich-Bildenden ist kommt ein Lernvertrag zustande. Dieser bestimmt auch wesentlich mit, was der Sich-Bildende als Bildungserfolg ansieht, bzw. als Beitrag und Anteil des Bildungsvermittlers am Bildungserfolg.

Bildungserfolg Bildungsträger

Unter Bildungsträger werden Bildungseinrichtungen aller Art verstanden, z.B. Bildungsabteilungen, Bildungs- und Beratungsunternehmen, Informations- und Wissensprovider.

Im Markt des Bildungsgeschäftes positionieren sich die einzelnen Bildungseinrichtungen und definieren hierzu entweder bestimmte Zielgruppen oder bestimmte Themenschwerpunkte oder bestimmte Methodenschwerpunkte oder von allem etwas.

Ein Bildungserfolg ist eingetreten, wenn die Teilnehmer die Maßnahme oder den Bildungsträger weiterempfehlen, bereit sind und/oder weitere Bildungsangebote des Bildungsträgers anzunehmen und/oder Hinweise zu geben, für welche (neuen) Bildungsnachfragen er bereit wäre, Zeit und Geld zu investieren.



Bildungserfolg Vorgesetzter (des Sich-Bildenden)

Der Vorgesetzte des Sich-Bildenden wird in erster Linie den Bildungserfolg am Zuwachs der Arbeitsproduktivität seines Mitarbeiters messen. Der Zuwachs an Arbeitsproduktivität kann sein:

- tatsächliche Mehrleistungen (mehr Menge in gleicher Zeit),
- qualitative Mehrleistungen (weniger Aufwand für die gleiche Aufgabe und Freiräume für bisher zu kurz Gekommenes),
- Zunahme an Sicherheit und Routine (geringere Störanfälligkeit, Leistungskontinuität),
- Verringerung von Fehlern, Ausschluss,
- Verringerung von Rüst-, Tot- und Leerzeiten,
- Verringerung des Aufwandes für Information, Instruktion, Überwachung und Kontrolle,
- Freisetzung oder Erhöhung des Kreativitätspotenzials des Mitarbeiters (mehr Lösungsideen, Verbesserungsvorschläge, Selbstorganisation, Ablaufoptimierung, Termintreue, usw.)
- Bessere Verwendbarkeit des Mitarbeiters im bestehenden Leistungsprozess,
- Größere Klarheit über die Einsetzbarkeit des Mitarbeiters in künftigen Leistungsprozessen,
- usw.

Bildungserfolg Bildungsveranstalter

Der Bildungsveranstalter wird den Bildungserfolg im wesentlichen nach wirtschaftlichen Kriterien bemessen:

- a) Wie viel Gewinn habe ich gemacht?
- b) Welche Folgekosten/Folgerträge sind mir sicher?

Bildungserfolg Personalentwickler

Der Personalentwickler wird als Bildungserfolg ansehen:

- Die Passung des Teilnehmers bezüglich seines Denkens, Entscheidens, Handelns und Verhaltens entsprechend den Standards und Erwartungen der Organisation,
- Die Pflege, Einhaltung der Rituale und Prozesse der Personalentwicklung,
- die Transparenz und Vergleichbarkeit der Qualifizierungen,
- die Akzeptanz der Werte und Botschaften, die durch die Personalentwicklung über den Weg der Bildung an die Teilnehmer herangetragen werden,
- die Übereinstimmung der Inhalte der Bildungsmaßnahmen mit jenen, welche die Personalentwicklung für relevant hält,
- die Priorisierung der Inhalte innerhalb der Bildungsmaßnahmen nach den Vorstellungen der Personalentwicklung.

Bildungserfolg Personalverwalter

Der Personalverwalter / Personaladministrator wird als Bildungserfolg eine formale Bestätigung der Teilnahme bzw. der Erreichung eines bestimmten Abschlusses ansehen, die es ihm ermöglicht, die Personalakten des Teilnehmers entsprechend zu ergänzen und den Teilnehmer in die betriebsüblichen formalen Kategorien von Einstufungen, Hierarchien, Verwendungen, Vollmachten usw. einzuordnen.



Bildungserfolg Organisationsentwickler

Der Organisationsentwickler wird als Bildungserfolg a

Bildungserfolg Wissensmanager

Bildungserfolg Lehr- und Lernstrategie/Mediendidaktiker



4. Der Bildungserfolg ist messbar.

Wer Bildungserfolg messen will, muss als erstes definieren, was er als Bildungserfolg ansieht und woran er oder andere bemerken könnten, dass der Bildungserfolg eingetreten ist. Es muss also die Differenz definiert werden, die überwunden werden soll, wenn die Bildung erfolgreich war. Dies ist im Prinzip für alle Bildungsmaßnahmen für einige wenige, sorgfältig ausgewählte Punkte möglich.

(Wenn man mich fragt: welche Kriterien für mich bezüglich meines Vortrages gelten, sage ich folgendes:

Meine Brille bzw. Fokus der Frage, was Bildungserfolg sei, ist die des Ausbilders/Trainers/Vortragenden.

Folgende Kriterien habe ich für mich formuliert:

1. Ich bin „rübergekommen“ als ein Fuchs, dem man in Sachen Bildung und insbesondere Bildungscontrolling so schnell nichts vormachen kann,
2. Die Teilnehmer bezeichnen die Veranstalter als mutig und kompetent, weil sie mich als Referenten für dieses Thema eingeladen haben.
3. Die Teilnehmer entwickeln in der Diskussion Modelle der Adaption der wesentlichen Botschaften in das eigene Bildungsgeschäft, welches sie zu verantworten oder zu kontrollieren haben,
4. Die Teilnehmer entwickeln in der Diskussion Modelle von Aufträgen an das Bildungscontrolling,
5. Die Teilnehmer entwickeln Lösungsideen, wie sie für sie relevante Bildungscontrollingaktivitäten angehen oder konkrete Bildungscontrollingaufgaben künftig lösen wollen.

Bildungserfolg Unternehmen

Hier beginnt bereits das Bildungscontrolling:

Es kann, soll und muss dem Unternehmer, dem Personalverantwortlichen oder dem Bildungsverantwortlichen solche Informationen liefern, die diese Personen in die Lage versetzen zu formulieren:

- die Rahmenbedingungen der Unternehmensstrategie in Bezug auf das Bildungsverhalten im Unternehmen
(Methode: Vorschläge für Leitbilder, Formulierungen in Betriebsvereinbarungen, Unternehmenszielsetzungen, ...)
- die Grundsätze der Personalarbeit (Menschenbild, Rollenverständnis der Menschen in der Organisation, Rollenerwartungen an die Menschen in der Organisation in den verschiedenen Funktionen und Aufgabengebieten, Grundsätze für die Verantwortung für die Entwicklung der Organisation mit den Menschen, die sie bilden und durch die Menschen, die sie bilden,
Grundsätze der Verantwortung für die Herstellung und Erhaltung der Zukunftsfähigkeit der Personen innerhalb der Organisation,
Karrierewege und Karrierebedingungen, Regel und Spielregeln für die persönliche und berufliche Entwicklung der Menschen in der Organisation und durch die Organisation,
....



- den Bildungsauftrag:
 - an die Führungskräfte;
- an die Wissenden im Unternehmen (Experten, ältere Mitarbeiter, neu eintretende Mitarbeiter...)
 - an die Wissensmanager, die künftig wichtiger sind als die „klassischen“ Bildungsabteilungen,
 - an die Personalabteilung,
 - an die Bildungsabteilung bzw. an das Bildungsmanagement bzw. die Bildungsmakler.

Beispiel aus einem Unternehmen. Hier werden die 4 Kernfunktionen der Bildungsarbeit des Unternehmens wie folgt definiert:

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

Bildungserfolg Sich-Bildender

Meine These; Wer am Schluss einer Bildungsmaßnahme aufzählen kann, was er gelernt hat, zählt auf, was er noch nicht ausreichend adaptiert hat und deshalb nacharbeiten will, könnte oder sollte, bzw. er berichtet über die Struktur, wie er das Gehörte, Gesehene, Erlebte und Erfahrende für sich strukturiert oder er gibt wieder, was er annimmt, was interpretiert werden könne, dass er erfolgreich gelernt habe. Letzteres ist besonders wichtig, wenn man Prüfungen bestehen oder Zertifikate erreichen will. Ein persönlicher Bildungserfolg kann jedoch auch darin bestehen, dass man den Input nicht an sich heranlässt und erfolgreich abwehrt.

In vielen Bildungsveranstaltungen wird deshalb in der Planungsphase bzw. beim Start eine sogenannte „Abfrage“ gemacht, was die potenziellen oder tatsächlichen Teilnehmer als Bildungserfolg verstehen würden. In der Folge wird dann oft im Namen der Kundenorientierung der Input auf diese Erwartungen zugeschnitten. Am Ende wird abgefragt, ob die Erwartungen getroffen worden seien und damit die Sich-Bildenden unterstützt, sich den „Bildungserfolg“ transparent zu machen.

Bildungserfolg Ausbilder

Bildungserfolg Bildungsträger

Bildungserfolg Vorgesetzter (des Sich-Bildenden)

Bildungserfolg Bildungsveranstalter



Bildungserfolg Personalentwickler

Bildungserfolg Personalverwalter

Bildungserfolg Organisationsentwickler

Bildungserfolg Wissensmanager

Bildungserfolg Lehr- und Lernstrategie/Mediendidaktiker

6. Das Bildungscontrolling ist geteilt in das strategische Bildungscontrolling, das methodische Bildungscontrolling und das operative Bildungscontrolling.

Zunächst zu den Begriffen:

Das strategische Bildungscontrolling unterstützt die Erarbeitung, Entwicklung, Planung, Durchführung und Evaluation der Bildungsstrategie sowie deren Positionierung und Passung in die Personalstrategie und Unternehmensstrategie.

Das methodische Bildungscontrolling unterstützt die verantwortlichen Planer, Organisatoren, Manager, Durchführer und Evaluatoren bezüglich der Ermittlung, Gestaltung, Nutzung, Entwicklung, Anpassung oder Verwerfung von Methoden, Prozessen, Instrumenten, Hilfsmitteln und deren professionellen Einsatzes im Arbeits-, Personalentwicklungs- und Bildungsprozess.

Das operative Bildungscontrolling unterstützt die Passung der Kosten und Erträge des aktuellen Bildungsgeschehens in die Grundsätze der ordnungsgemäßen Geschäftsführung und des Primats der temporären Wirtschaftlichkeit.

Bildungserfolg Unternehmen

- a) Aufgaben des strategischen Bildungscontrolling sind z.B.:
- Ermittlung der Veränderungen der künftigen Anforderungen an Mitarbeiter, Experten, Projektmanager und Führungskräfte aus den Veränderungen der Organisation, des Umfeldes der Organisation, der Produkte und Leistungen sowie aus dem Markt,
 - Ermittlung der künftigen Schlüsselkompetenzen für Mitarbeiter, Experten, Projektmanager und Führungskräfte,
 - Ermittlung der Strategie der Implementierung dieser künftigen Schlüsselkompetenzen in die Personalplanung, Personalentwicklung, Bildungsaufträge und Personalauswahlverfahren, Organisationsentwicklung und Einkauf von Bildungs- und Beratungsleistungen.
- Das strategische Bildungscontrolling ermittelt die Veränderungsdaten und stellt sie den Entscheidern, bzw. den Verantwortlichen zur Verfügung. Evaluation des Bildungsgeschehens vom Auftrag bis zur Umsetzung auf die Passung zu den strategischen Konzepten. (Kontrolle der Mediendidaktik und des operativen Bildungsgeschäftes)
- b) Aufgaben des methodischen Bildungscontrolling sind z.B.:
- Ermittlung der aktuellen Grundlagen, die die derzeitige Lehr- und Lernstrategie und das Bildungsverhalten bestimmen.
 - Ermittlung der Kompetenzträger / Wissensträger des zu vermittelnden oder zu



multiplizierenden Wissens in der Organisation,
Ermittlung der Lerndisposition der Zielgruppen,
Ermittlung der Zielgruppengröße,
Ermittlung der Tiefe und Breite des zu vermittelnden Wissens,
Ermittlung der Dringlichkeit des zu vermittelnden Wissens,
Ermittlung der erfolversprechendsten Lernorte für die Vermittlung des Wissens,
Ermittlung des erfolversprechendsten Lernsettings für die Vermittlung des Wissens,
Ermittlung der bestmöglichen Aktivierung des Vor-, Halb-, Falsch- oder Nichtwissens der Zielgruppen,
Ermittlung der wahrscheinlichsten und wirksamsten Lehr- und Lernstörungen und Widerstände gegen das Lernen (organisationale, strukturelle, persönliche, intelligenzbedingte, motivationsbedingte, beziehungsbedingte usw.)
Ermittlung der zweckmäßigen und erfolversprechenden Lehr- und Lerndidaktik,
Ermittlung der erforderlichen Lehr- und Lernmedien und deren Positionierung im Lernprozess,
Ermittlung der Inhalte, die ohnehin durch Selbsterarbeitung, durch Erfahrung und durch Selbsttun zu erlernen sind und der Methodik der Integration dieser Inhalte in die ohnehin bestehenden betrieblichen Abläufe (Nutzung der Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter als Multiplikatoren).
Ermittlung von Inhalten, die nicht in Bildungsmaßnahmen vermittelt werden sollten (Abwehr von falscher, nicht notwendiger oder nicht zweckmäßiger Bildung bzw. Bildungsformen).
Auswertung des Bildungsgeschehens, insbesondere hinsichtlich der notwendigen Veränderungen der Methodik aufgrund falscher Annahmen über die Ausgangs- und Zielsituationen, die zu den Bildungsmaßnahmen geführt haben, aufgrund bereits eingetretener Veränderungen der Organisation, der Abläufe, Prioritäten, Dringlichkeiten oder Zielsetzungen, aufgrund der vermutlichen, nicht auszuschließenden oder sicher zu erwartenden Veränderungen von Organisation, Abläufen, Personen, Technologien, Zielsetzungen der Organisation usw.
Kontrolle des operativen Bildungsgeschäfts bezüglich der Passung zur generellen Methodik.

- c) Aufgaben des operativen Bildungscontrolling sind z.B.
- Ermittlung des Gesamtaufwandes bzw. des zulässigen finanziellen Gesamtrahmens für Bildungsaufwendungen
 - innerhalb bestimmter Perioden,
 - für bestimmte Bildungsziele;
 - für bestimmte Zielgruppen,
 - für bestimmte Bildungsformen,
 - für bestimmte Bildungsanlässe;
 - für bestimmte Bildungsmedien;
 - für die Administration des Bildungsgeschäfts,
 - für das Bildungsmarketing,
 - für die Planung, Organisation und Durchführung bestimmter Einzelmaßnahmen,
 - für die Planung, Organisation und Durchführung bestimmter Bildungsprogramme,
 - usw.
 - Entwicklung von Kalkulationshilfen und Unterstützung bei der Definition von Ober- und Untergrenzen für die wesentlichen Leistungen im Zusammenhang mit dem Bildungsgeschäft,
 - Entwicklung und Unterstützung bei der Preisbildung
 - Entwicklung und Unterstützung der Leistungsverrechnung,
 - Ermittlung von Kostentreibern,



Ermittlung von Ertragstreibern, Gewinntreibern, usw.
Leistungen des Bildungscontrolling sind z.B. die Entwicklung von Kenngrößen und deren Werte;
Auswertungen der Veränderungen der Werte der Kenngrößen auf Muster, Trends, Ausreißer, Stabilisatoren, Untersuchungs-, Entwicklungs-, Entscheidungs- und Handlungsbedarf, Änderungsbedarf, Optimierungsmöglichkeiten, Rationalisierungsmöglichkeiten, usw.

Bildungserfolg Sich-Bildender

Fragen des Sich-Bildenden für das strategische Bildungscontrolling:

- Wie passt das, was ich jetzt lernen soll, in meine persönlichen Vorstellungen und Planungen meines weiteren Berufs- und Privatlebens hinein?

Fragen des Sich-Bildenden für das methodische Bildungscontrolling:

- Wie lerne ich das, was ich jetzt lernen soll, mit möglichst wenig Zeitaufwand und vielleicht auch mit möglichst viel Spaß und möglichst dort, wo ich bereit bin, zu lernen?

Fragen des Sich-Bildenden für das operative Bildungscontrolling:

- Wie erhalte ich die Bildung kostenlos?
- Wie mache ich aus der zusätzlichen Bildung am meisten Geld?

Bildungserfolg Ausbilder

Bildungserfolg Bildungsträger

Bildungserfolg Vorgesetzter (des Sich-Bildenden)

Bildungserfolg Bildungsveranstalter

Bildungserfolg Personalentwickler

Bildungserfolg Personalverwalter

Bildungserfolg Organisationsentwickler

Bildungserfolg Wissensmanager

Bildungserfolg Lehr- und Lernstrategie/Mediendidaktiker



7. Die Konfliktlandschaft zwischen Unternehmensleitung und „Bildungsabteilungen“:
Musskonflikte, Sollkonflikte, Kann-Konflikte, Ist-Konflikte, Scheinkonflikte, andere Konflikte.

Musskonflikte:

Die Unternehmensleitung darf davon ausgehen, dass es Privat- und Ehrensache eines jeden Firmenangehörigen ist, alles von selbst daran zu setzen, dass er seine Arbeit bestmöglich und so effizient und effektiv wie möglich macht. Insbesondere sollte sie auch davon ausgehen dürfen, dass die Firmenangehörigen es ebenso als Privat- und Ehrensache ansehen, sich für die künftigen Herausforderungen des Unternehmens aus eigenem Antrieb und auf eigene Rechnung fit erhalten oder fit machen.

Bildungsabteilungen müssen immer wieder einfordern, dass es zum Lernen Gelegenheiten für den Versuch und Irrtum, für Experimentieren, für Üben, Üben, Üben und für die Adaption des Neuen in das Bewährte und Gewohnte bedarf. Damit dies keine Sonntagsreden bleiben, muss die Bildungsabteilung mit Unterstützung des Bildungscontrollings mit der Unternehmensleitung bzw. mit den entsprechend verantwortlichen Führungskräften jährliche Mindesttage für die Bildung vereinbaren.

Sollkonflikte: Anrechnung der Arbeitszeit auf die Kosten der Bildung. (bei uns bei Arbeitern: ja, bei Angestellten: nein).

Phänomene der eh-da-Kosten. (auch bei vorhandenen Trainern, Bildungsabteilungen, Bildungshäusern usw.)

Auf die Bildungsmaßnahmen werden jene Personen geschickt, die eh-da sind, aber nicht wirklich die Bildung benötigen, die eigentliche Zielgruppe erscheint nicht, hat keine Zeit oder weiß gar nichts von der Bildungsmaßnahme oder misst ihr keine entsprechende Priorität bei (Weitersägen ist wichtiger als Sägeblatt schärfen).

Bildung wird genehmigt, aber kurzfristig vor der Bildungsmaßnahme wieder abgesagt oder es werden Ersatzteilnehmer geschickt, die aber der Zielgruppe nicht entsprechen.

Bildung wird / verkommt zum Initiationsritus: Man muss z.B. ein bestimmtes Curriculum durchlaufen haben, bevor man befördert wird (aber um die Inhalte, was in diesem Curriculum vermittelt wird, kümmert sich seitens der Unternehmensleitung niemand).

Bildung wird zum Alibi missbraucht: Man weiß, dass jemand für eine Aufgabe nicht geeignet ist, schickt ihn aber dennoch auf Bildung, damit er von selbst seine Grenzen erkennt und vernünftig wird.

Hier muss das Bildungscontrolling ansetzen und die Daten aufbereiten, die zur Konfrontation der Unternehmensleitung und der Führungskräften verwendet werden können.



Kann-Konflikte:

Häufige Ursachen von Konflikten sind die unterschiedlichen Vorstellungen darüber, wie viel Bildungs-/Zeitaufwand für welche Bildungsleistung notwendig und ausreichend seien. Weitere Quellen sind die unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen an die Methodik, den Zeitpunkt der Ausgabe der Unterlagen, dem Umfang der Unterlagen, der Vorbereitung der Teilnehmer usw.

Hier hilft das Bildungscontrolling, in dem es die Daten liefert, wer wofür im Bildungsprozess die Verantwortung, d.h. auch die Federführung zu übernehmen hat. Und die Federführung für die Mediendidaktik liegt m.E. immer bei der Bildungsabteilung.

Ist-Konflikte:

Typisch sind die Konflikte zwischen Individualität und Allgemeinheit: Soll die Bildung an der einzelnen Person oder Organisationseinheit und ihren Bedürfnissen und Lerndispositionen ansetzen oder sich auf Themen konzentrieren, die eine „breitere Masse“ ansprechen. Im ersteren Fall ist die Teilnahmebereitschaft der Person sicher, aber die Kosten sind relativ hoch und werden evt. nicht bezahlt. Im letzteren Fall ist die Teilnahmebereitschaft der Person zwar geringer, aber die Kosten sind überschaubar oder „günstig“ und machen den Nachteil des Streuverlustes oder der Inkaufnahme von uninteressanten Themen wieder wett.

Hier muss das qualitative Bildungscontrolling ansetzen mit der Auswertung der Teilnehmerrückmeldungen: Die Abwesenheit von spezifischer Kritik kann ein wichtiges Indiz sein, ebenso die Auswertungen der Trainer und Referenten.

Scheinkonflikte:

Diese zeigen sich häufig in den Scharmützeln im Zusammenhang mit Kleinigkeiten, sei es, dass die Einladung nicht rechtzeitig erging, das Essen zu umfangreich oder zu teuer war, der Service zu aufwändig war oder fehlte usw.

Die Hinweise auf die Mängel im Veranstaltungsmanagement oder am Veranstaltungsort sind, wenn sie letztendlich nicht wirklich berechtigt sind, oft eine Verschiebung der eigentlichen Konflikte auf Austragungsfelder, die zwar bekannt und gewohnt sind, auf welchen aber die Probleme nicht zu lösen sind.

Ferner gehören in diese Kategorie alle Leer- und Totzeiten, die für das Powerplay verwendet werden, wenn es z.B. um die Kostenübernahme von notwendigen Bildungsmaßnahmen und deren Vor- und Nachbereitungen geht.

Das Bildungscontrolling sollte entsprechende Daten aufbereiten, damit die Zeitvernichter, ihre Legitimationen und Prozesse besser frühzeitig erkannt und geeignete Gegenmittel entwickelt werden können.



andere Konflikte:

Hier geht es um die Erwartungen, z.B. bestimmte Trainer oder Berater zu hören oder zu sehen, an bestimmte Orte zu gehen oder nicht zu gehen, mit bestimmten Personen zusammenkommen zu wollen oder ihnen auf jeden Fall aus dem Weg zu gehen usw. usw.



8. Bildungscontrolling ist ein Teil des Konfliktmanagements.

Konflikte entstehen oft durch die Ersetzung von fehlenden Informationen durch Annahmen oder Unterstellungen. Hier setzt das Bildungscontrolling an:

Es generiert Daten, Informationen und Entscheidungsvorlagen, die für die Betroffenen und Beteiligten eine einheitliche und auf die gleiche Auswertung von Daten zurückgehende Entscheidungsgrundlage schafft.

Es generiert ferner Daten, die aufgrund ihrer Tatsache, dass sie auf den Tisch kommen, Auseinandersetzungen, Klärungen und Entscheidungen ermöglichen, manchmal auch erzwingen.

Es generiert ferner fortlaufende Daten, die als Konfliktprophylaxe und ressourcenschonende Konfliktführung dienen.

Mit letzten will ich anfangen:

Hierzu zählen alle eher statistischen Daten wie

Bildungsaufwand pro Mitarbeiter,

Bildungsdauern, Schwerpunkte der Bildungszeiträume,

Kosten pro Veranstaltung, pro Teilnehmertag, pro Veranstaltungstag, pro Veranstaltungsort, ggfs. differenziert nach Bildungsthemen, Veranstaltern, Bestellern, Zielgruppen, Bildungsorten, pro Organisationseinheit, pro Projekt, pro Trainer, pro Teilnehmer-Nebenkosten, usw.

Kosten und Erträge pro Bildungsmaßnahme, pro Bildungsprogramm, pro Bildungsprojekt, pro Produkt, pro Bildungsleistung, pro Veranstalter, pro Kundengruppe, pro Zielgruppe, pro Auftraggeber, usw.

Die Einzeldaten können miteinander verglichen werden. Die Abweichungen und deren Ursachen können erkannt und ihnen nachgegangen werden.

Die statistischen Daten und die Unter- und Obergrenzen sowie Mittelwerte eignen sich auch hervorragend für die Zielvereinbarungen im Bildungsgeschäft und als Basis für die Schätzung der Kosten von neuen Maßnahmen.

Zur mittleren Kategorie, nämlich der Generation von Daten, die aufgrund ihrer Tatsache, dass sie auf den Tisch kommen, Auseinandersetzungen, Klärungen und Entscheidungen ermöglichen und manchmal auch erzwingen, gehören Leistungen des Bildungscontrollings wie:

Kalkulation von bestellten oder gewünschten Bildungsprogrammen und Berechnung deren Wirtschaftlichkeit,

Kalkulation von Folgekosten von unterlassener, unzweckmäßiger oder falscher Bildung und Vergleich mit den Kosten der Bildung, die auf einer professionellen Bildungsstrategie beruht. Häufige Fälle sind hier die Anschaffungen von neuen Technologien oder die Einführung neuer Verfahren oder Organisationen, bei welchen einfach übersehen wird, dass die davon



betroffenen Menschen geschult, eingewiesen und mitunter aus gründlich trainiert werden müssen.

Zur erstgenannten Kategorie, nämlich dass das Bildungscontrolling Daten, Informationen und Entscheidungsvorlagen generiert, die für die Betroffenen und Beteiligten eine einheitliche und auf die gleiche Auswertung von Daten zurückgehende Entscheidungsgrundlage schafft zählen insbesondere Daten, die für die Vorsteuerung der Bildungsstrategie erforderlich sind. Beispiele hierfür:

Mindestdauern von Veranstaltungen zu bestimmten Themen (Finger weg von sog. crash-Kursen, sie sind in der Regel das Geld nicht wert, weil man in der crash-Zeit zwar die Themen vortragen oder ansprechen, nicht aber wirklich aufnehmen und verarbeiten kann. Für den Bildungserfolg entscheidet nicht, ob der Trainer seine Themen losgeworden ist, sondern ob und was bei den Teilnehmern angekommen ist.).

Mindestdauern von Bildungsmaßnahmen mit persönlichkeitsbildenden Anteilen.

Kosten für die Erstellung eines neuen Konzeptes (Grundregel: 1 Woche für 1 Stunde)

Einmal- und fortlaufende Kosten für Wissensmanagement-Equipment,

Mindestkosten für die Begleitung von Selbstlernprozessen,

Anforderungsprofile an Berater, Trainer, Referenten, Dozenten, usw.

Checklisten für die Ermittlung des notwendigen und ausreichenden Bildungsbedarfes,

Checklisten für die Ermittlung des geeigneten Zeitraumes,

Checklisten für die Ermittlung der geeigneten Lernorte,

Checklisten für die Ermittlung der geeigneten Lehr- und Lernmethode,

Checklisten für die Ermittlung des notwendigen und ausreichenden Bildungssettings,

usw.



9. Bildungscontrolling ermöglicht Navigation, schafft Transparenz und fördert die wirtschaftliche Orientierung in allen Fragen und Phasen des Bildungsgeschäfts.

Das Credo aller Controller, nämlich die Ermöglichung von Navigation, Schaffung von Transparenz und die Förderung der wirtschaftlichen Orientierung in allen Fragen, in allen Entscheidungen und in allem Handeln des Bildungsgeschäftes gilt auch für die Bildungscontroller.

Navigationfunktion: Navigieren kann man nur nach vorne, d.h. dorthin, wohin man ankommen will. Das Hauptwerkzeug der Navigation sind die Bildungsziele, die aus den Personalzielen abgeleitet sind, welche wieder Teil der Unternehmensziele sein sollten oder aus diesen selbst abgeleitet wurden.

Transparenzfunktion: Die Transparenzfunktion hat drei Schwerpunkte:

- a) es macht transparent, was geschehen soll, geschieht oder geschehen ist. Diese Transparenzfunktion wird durch Kennzahlen, Vergleichszahlen, Übersichten, Auswertungen usw. erfüllt.
- b) es macht die Entscheidungsgrundlagen, Entscheidungshintergründe, die Folgen der Entscheidungen und die Auswirkungen der Bildungsarbeit transparent und ermöglicht die Regelung und Steuerung des Bildungsgeschäftes und des Bildungsgeschehens. Die klassischen Mittel dieser Transparenzfunktion sind die Budgetierung, die Budgetüberwachung, Budgetverfolgung und die Budgetkontrollen.
- c) es macht das Bildungsgeschehen transparent im Sinne von Verstehbarkeit. Die Ursachen der Kosten des Bildungsgeschäftes werden durch eine Kostenartenrechnung und eine Kostenstellenrechnung sowie durch Projektkostenrechnungen und Prozesskostenrechnungen insbesondere für die Kostenträger, Kostenverursacher und Nutznießer der Bildungsleistungen transparent. Es stellt durch solche Rechnungen den Unternehmensbezug der Bildungsarbeit sowohl her als auch sicher.

Funktion: Sicherstellung der wirtschaftlichen Orientierung in allen Fragen, Entscheidungen und in allem Handeln des Bildungsgeschäftes. Diese Funktion wird erfüllt durch die Zurverfügungstellung von Kalkulationshilfen, Checklisten, Auswertungen und Hinterfragungen von Übereinstimmungen und Abweichungen von

Soll und IST,

Soll und voraussichtlichem Gesamt-IST am Jahresende,

erwartetes Ist und tatsächliches Ist zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Ferner analysiert das Bildungscontrolling die Bildungsprozesse und insbesondere das Bildungsmanagement auf Anlässe für die Kostenentstehungen im Bildungsgeschehen, die Zeitbedarfe und Ursachen für die Dauern von Bearbeitungszeiten, Ursachen von Störungen, Reklamationen, Doppelarbeiten und anderen Hinweisen auf eventuelle Möglichkeiten der Verbesserung, Kosteneinsparung oder Effizienzsteigerung.



Ein weiterer wichtiger Teil sind die Wirtschaftlichkeitsrechnungen für Bildungsmaßnahmen, Bildungsinvestitionen oder Equipment für die Bildung und Amortisationsrechnungen, für Selbstdurchführung, Outsourcing oder Insourcing von Bildungsmaßnahmen usw.



10. Bildungscontrolling gehört nicht in die Hände von Personen, deren Kernkompetenz die Betriebswirtschaft und die Finanzen sind.

Eine fundierte Kenntnis der Betriebswirtschaft, der Bilanzierung und des Finanzwesens sind wichtige Einstiegskompetenzen für den Bildungscontroller. Für das operative Bildungscontrolling mag das auch oft ausreichen. Beim methodischen und insbesondere beim strategischen Bildungscontrolling müssen die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen um die Kenntnisse und möglich fundierte eigene Erfahrungen im Projektmanagement im Allgemeinen und im Bildungsmanagement im Besonderen ergänzt werden. Bildungscontroller sollten unbedingt auch mindestens über eine Grundausbildung in Personalentwicklung, Mediendidaktik, Wissensmanagement und Organisationsentwicklung verfügen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Bildungscontroller seinen komplexen Controllingaufgaben gerecht wird.

Auch das Bildungscontrolling unterliegt selbst den Forderungen des Controllings nach Navigation, Transparenz und Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit in allen Fragen, Entscheidungen und in allem Handeln des Bildungscontrollings. Hier sind wir wieder am Anfang:

Ein effizientes und effektives Bildungscontrolling benötigt eine entsprechende Zielsetzung und einen angemessenen Auftrag, worauf es seine Schwerpunkte generell und speziell innerhalb eines bestimmten Zeitraumes legen soll. Dieser Auftrag leitet sich ab aus der Unternehmensstrategie, die den Rahmen bildet für die Personalstrategie, die den Rahmen bildet für die Bildungsstrategie, die den Rahmen bildet für den Bildungsauftrag, der den Rahmen bildet für das Bildungscontrolling.

Bildungscontroller sind Hilfskräfte, d.h. ein Stab der Führung.



Ansatzpunkte des Bildungscontrollings:

Das Menschenbild

Die Unternehmensziele

Die Unternehmensstrategie

Die Personalstrategie

Die Personalziele

Die Bildungsphilosophie

Die Bildungsziele

Die Bildungsstrategie

Die Regelabläufe

Die Projekte

Die Kostentreiber / Kostenfresser

Die Technologien

Die Prozesse und Regelabläufe

Die Strukturen

Die Produkte

Der Markt

Die Kunden

Die Partner (Lieferanten)

Teilnehmereignung

Teilnehmerauswahl

Trainerauswahl

Betreuung vor, während, nach den Maßnahmen



Bildungsgeschehen

Das Bildungscontrolling erfasst die Bildung, der bisher auch ohne die Bildungsmaßnahmen ausgekommen ist, nicht zu sehr.

Das strategische Bildungscontrolling ist Sache der Unternehmensleitung.

Das mediendidaktische, taktische und methodische Bildungscontrolling sind Sache der Leitung des Bildungsbereiches.

Das operative Bildungscontrolling ist Sache des Bildungs- und Veranstaltungsmanagements.



Nur sinnvolle Bildung ist es wert, kontrolliert zu werden.

Bildungscontrolling versagt bei allen Maßnahmen, die nicht der Bildung, sondern anderen Zwecken dienen. Hier besteht nicht nur das Risiko, sondern die konkrete Gefahr, dass durch „Bildungscontrolling“ „optimiert“ werden. Z.B.

Bildungstourismus:

Entscheidend ist der Erholungswert des Veranstaltungsortes oder der Unterhaltungswert des Trainers, Beraters.

Bildung als Incentives:

Entscheidend für die Teilnahme ist nicht die Notwendigkeit aufgrund von erkannten Defiziten oder von künftigen Anforderungen, auf welche sich der Teilnehmer vorbereitet, sondern das Motiv „Belohnung und Anerkennung“.

Bildung als Gänsestopfen:

Entscheidend ist die Erwartung an den Trainer bzw. an das Medium, dass die Inhalte auch dann vermittelt werden, wenn die Teilnehmer weder bildungswillig noch genügend intelligent sind, die angebotenen Themen zu verstehen.

Anzeichen:

Falsche Teilnehmerauswahl

Die richtigen Teilnehmer werden in der Ausschreibung genannt, aber es kommen „die Falschen“.

Bildung als Ritus ohne Qualifizierungserwartung.

Bildung nach dem Motto der Nichtgewinner bei der Olympiade: Dabeisein ist wichtig.

Es erfolgen in der Regel weder klare Bildungsaufträge, noch Maßnahmen zur Feststellung eines irgendwie eingetretenen Bildungserfolges. Solche Maßnahmen werden oft als Reihen, Curricula ausgelegt, die mit einem „Zertifikat“ abgeschlossen werden. (Es können auch Studiengänge sein.)

Bildung als ABM (Arbeitsbeschaffungsmaßnahme):

Bildung kann ABM ausgelegt sein, z.B. wenn mangels anderer Einsatzmöglichkeiten die Teilnehmer auf „Schulung“ geschickt werden, z.B. bei Umschulungen, aber auch bei Rückkehrer aus dem Ausland; Personen, die aus Projekten zurückkommen, Personen, welche bei Umstrukturierungen „in der Luft“ hängen usw.



Bildung zur Ausfüllung von Warteschleifen:

Teilnehmer sollen andere Funktionen übernehmen, z.B. befördert werden, aber es gibt keine freien Stellen, oder sie sollen Projekte übernehmen oder an anderen Orten oder in Projekten eingesetzt werden und stehen für eine bestimmte Zeit "frei" zur Verfügung: In die alten Strukturen sollen sie nicht mehr eingebunden werden, die neuen gibt es noch nicht: also macht man Bildung.

Bildung als Maßregelung:

Teilnehmer schätzen sich z.B. für tüchtiger oder kompetenter ein, als sie "offiziell" gesehen werden. Man schickt sie auf entsprechende Bildungsmaßnahmen, damit sie sich mit den dort gestellten Anforderungen auseinandersetzen und sich zurücknehmen.

Bildung als Humanduselei:

Sokrates: Man kann die Menschen nichts lehren, man kann nur etwas in ihnen freisetzen. Doch wo nichts ist, kann auch nichts freigesetzt werden. Ein Vogel wird kein Maulwurf und ein Maulwurf wird mit noch so viel Flugstunden immer ein sehr mäßiger Flieger bleiben.

Bildung als Verwaltung von Inkompetenzen:

Wenn die Bildung erfolgreich war, muss sich der Bildungsbedarf der Teilnehmer ändern. Wenn sich nach einer Bildungsmaßnahme nichts ändert, dann war die Bildung entweder gar nicht erforderlich oder ist wirkungslos erfolgt.

Bildung als Sturm im Wasserglas:

Manchmal müsste man eigentlich das System, die Strukturen, die Abläufe, die Methoden, die Instrumente, die Technik, die Regeln oder die Spielregeln ändern. Aber das geschieht nicht. Stattdessen werden aus den Unzufriedenheiten der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Angetroffenen Bildungsdefizite definiert. In den Seminaren und Workshops werden dann die eigentlichen Ursachen auch erkannt und benannt und im Labor Veränderungsstrategien erarbeitet. Da die einzelnen Teilnehmer in der Regel nicht in der Lage sind, die im Labor für richtig gehaltenen Dinge auch umzusetzen, bleibt es als Bildungserfolg beim besseren Wissen um das, was geändert werden sollte. Tatsächlich geschieht aber darüber hinaus nichts.

Bildung als Kraftmeierei:

Das Verhältnis von zu vermittelnden und zu internalisierenden Inhalten stehen in keinem vernünftigen Verhältnis zurzeit, die für die Vermittlung und die Internalisierung zur Verfügung steht oder gestellt wird. Es wird zugegeben, dass in Krisen und Katastrophensituationen die



Menschen unmenschliches auch bezüglich der Erkenntnis und Adaption durch Kreativität, Not und Angst zu leisten vermögen – auch was neues Wissen, neue Fähigkeiten, neues Verhalten angeht. In der Regel findet Bildung jedoch nicht unter Katastrophenbedingungen statt. Bei manchen Bildungsangeboten und Bildungssettings hat man allerdings den Eindruck, dass die vorgesehene Bildung nur gelingen könne, wenn die Rahmenbedingungen einer extremen Notlage für die Teilnehmer geschaffen werden können.

Hier ist ein wichtiges Aufgabenfeld des Bildungscontrollings. Es muss Maßnahmen identifizieren, die falsche Suggestionen für einen möglichen Bildungsinput aussenden. Hierunter fallen z.B. die sog. Crashkurse, Schnellbleichen, Chinesisch in 3 Tagen, Projektmanagement in 1 Tag, zum Top-Verkäufer in nur 3 Tagen, zum Erfolgsmenschen innerhalb 24 Stunden, Auslandsvorbereitung für Japan in 2 Tagen – mit Familie natürlich, usw.

Derartige Maßnahmen werden in der Regel hochpreisig angeboten und mit einem Zertifikat versehen. Dieses ist der Schwarze Peter für den Teilnehmer, der später Mühe hat zu erklären, weshalb seine Bildung nicht gelungen sei, obwohl er doch so erfolgreich an diesem oder jenem Seminar teilgenommen habe.

Bildung als Domestizierung

Bei manchen Bildungsmaßnahmen werden die Handlungs- und Einsatzoptionen der Teilnehmer gezielt reduziert. Dies ist unvermeidlich bei der Qualifizierung zu Spezialisten, die – je mehr sie Spezialist werden, zum Fachidioten werden können, den man nur noch in sehr begrenzten Rahmenbedingungen für Unternehmensziele einsetzen kann, dort aber perfekt.

Es gibt Bildungsmaßnahmen, innerhalb derer die Teilnehmer perfekt an das System oder an einzelne Personen oder an bestimmte Philosophien angepasst werden sollen. Da Bildung nie ohne die Vermittlung von Werten geht und im Unternehmen immer unter dem Primat der Unternehmenswerte steht, können über das Bildungsgeschehen aber auch Domestizierungen oder Disziplinierungen erfolgen oder schneller erkannt werden, wer andere als die offiziell propagierten oder die unantastbaren, nicht besprechbaren “selbstverständlichen” Werte vertritt und deshalb gegebenenfalls das Klassenziel der Bildungsmaßnahme nicht oder nie erreicht.

Anzeichen für Bildung dieser Kategorie sind Trainer und Berater, Methoden und Verfahren mit demselben Stallgeruch. Es ist gleichgültig, wer diesen Stallgeruch verbreitet und sicherstellt: Dies kann eine Führungskraft sein, (Motto im Originalton, dieser Tage gehört: Sie haben ein halbes Jahr Zeit, sich an mich zu gewöhnen und wenn ihnen das nicht gelingt, ziehen Sie am besten innerhalb dieses halben Jahres die Konsequenzen.) Dies können Unternehmensgrundsätze sein: Ober sticht Unter, auf die Ausführung kommt es an, nicht auf das Mitdenken, haben Sie gefälligst keine anderen Ideen, als für jede Aufgaben, für welche sie zuständig sind, usw.

Oder es werden Ideologien infiltriert: diese gehen vom Primat der absoluten Wirtschaftlichkeit, oder dem Primat der Nachhaltigkeit oder dem Primat der Menschlichkeit oder dem Primat des Erstlingsrechts usw. aus. Teilnehmer, die andere Prioritäten setzen, werden unter Druck gesetzt.



Bildung als Führungersatz

Zu den nicht delegierbaren Führungsaufgaben zählen eigentlich die Einweisung des Mitarbeiters in das Unternehmen, in den Arbeitsplatz und die Einführung der Mitarbeiter in die Arbeitsbeziehungen. Ebenso nicht delegierbar sind die Einweisungen in die Methoden, Verfahren, Regeln und Abläufe des Unternehmens allgemein und im Arbeitsfeld im Besonderen. Ebenso nicht delegierbar sind der Einsatz der Führungsinstrumente wie Ziele, Bereitstellung der Ressourcen, Kontrolle, Unterstützung, Information und Kommunikation, Kritik- und Feedback und Lob und Anerkennung.

Das Bildungswesen stellt den Führungskräften zahlreiche methodische und prozedurale Unterstützungen für ihre Führungsaufgaben zur Verfügung. Wenn sich durch diese Unterstützungen die Führungskräfte aus ihren originären Aufgaben zurückziehen, wird meist unbemerkt die kritische Grenze überschritten. Das qualitative Bildungscontrolling kann hier einiges erkennen und transparent machen.

Bildung als Sozialleistung

Das Recht auf Fort- und Weiterbildung ist inzwischen in einigen Unternehmen zum Gegenstand von Tarifvereinbarungen gemacht worden. Damit ist nicht gesagt, dass sinnvolle Bildung und wertschöpfende oder wertvolle Bildung geschehen muss, sondern nur dass Bildung geschehen muss.