Heinrich Keßler

Bildungscontrolling - Entwurf.

Das Dokument enthält die aufbereiteten „Schnipsel“ der Datensammlung, Strukturierung und Ordnung in eine Systematik für das Bildungscontrolling. Die Vorlagen dienten zunächst als Rahmenheft, dann als Lastenheft für die Konzeptionen und Instrumentierungen des Bildungscontrollings sowie der Programmierungen für die unterstützende Software.

Es geht um die Auswahl, Festlegungen und insbesondere Begrenzungen der Schwerpunkte und Leistungen des Controllings.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 1989 wurde am 13.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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

Controlling

Controlling

Controlling-Arten, Verfahren, Verhalten, Ergebnisse

Controlling-Arten, Verfahren, Verhalten, Ergebnisse

Controlling-Arten

1. Verfahrensorientiertes Controlling
2. Verhaltensorientiertes Controlling
3. Ergebnisorientiertes Controlling

Controlling – Ziele

Controllingziele

1. Sicherung (Verbesserung) der laufenden Aufgabenerfüllung (Handlungsaspekt)
2. Sicherung der zukünftigen Aufgabenerfüllung (Erfahrungsaspekt)
3. Sicherung (Verbesserung) des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter (Verhaltensaspekt) und
4. Erfüllung der Fürsorgepflicht

Leistungen des Controllings:

1. Erfolgscontrolling
2. Produktcontrolling
3. Wirtschaftlichkeitsrechnung
4. Strategisches Controlling
5. Kostentreiber-Analysen
6. Erfolgsrechnung pro Stelle
7. Projektkostenrechnung

Controlling Leistung 1: Erfolgscontrolling

Leistung: Erfolgscontrolling

Controlling Leistung 2: Produktcontrolling

Leistung: Produktcontrolling

Controlling Leistung 3: Wirtschaftlichkeitsrechnung

Leistung: Wirtschaftlichkeitsrechnung

Controlling Leistung 5: Strategisches Controlling

Leistung: Strategisches Controlling

Controlling Leistung 6: Kostentreiber-Analysen

Leistung: Kostentreiber-Analysen

Controlling Leistung 7: Erfolgsrechnung je Stelle

Leistung: Erfolgsrechnung je Stelle

Controlling Leistung 8: Projektkostenrechnung

Leistung: Projektkostenrechnung

Bildungscontrolling

Gliederung des Bildungscontrollings:

1. Rahmendaten für Bildung
2. Bildungscontrolling, strategisch
3. Bildungsbedarfserfassung, Bedarfsvalidierung
4. Bildungskalkulation
5. Bildungscontrolling, operativ
6. Evaluierungen
7. Nutzen, Wert der Bildung
8. Kosten, Nutzen der Nichtbildung

Bildungscontrolling – Gliederung

Bildungscontrolling – Gliederung

1. Input-Controlling
2. Ziel-Controlling
3. Prozess-Controlling
4. Output-Controlling
5. Transfer-Controlling
6. Ressourcen-Controlling

Bildungscontrolling - Aufgaben

Das (Bildungs-)Controlling hat vier Aufgaben zu erfüllen:

1. Planungsaufgaben
2. Informationsaufgaben
3. Kontrollaufgaben
4. Steuerungsaufgaben
   (vgl. Rudolf Mann: Die Praxis des Controllings, München, 1973 S. 20

Bildungscontrolling - Ansatz

Bildungscontrolling -Ansatz:

Wenn Bildung im Rahmen eines Unternehmens geschieht, dann hat die Bildung auch einen Unternehmensbezug. Bildungscontrolling macht diesen Bezug transparent.

Heinrich Keßler, 1988

Priorisierung von Weiterbildungsmaßnahmen

Priorisierung von Weiterbildungsmaßnahmen:

Dimension „strategisch“ niedrig - hoch

Dimension „Wirtschaftlich“ niedrig – hoch

Faktoren der Bildung (Strategisch)

Faktoren der strategischen Orientierung der Bildung:

1. Unterstützung der Erfolgsfaktoren (keine – hoch)
2. Verbesserung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit (keine – hoch)
3. Realisierungschance (keine – hoch)
4. Innovativer Ansatz (nein, kaum, mittel, ja)
5. Orientierung der strategischen Bildung:
    a. Intern (geringes Geschäftspotenzial)
    b. Extern (hohes Geschäftspotenzial)

Faktoren der Bildung (Wirtschaftlichkeit)

Faktoren der wirtschaftlichen Orientierung der Weiterbildung:

1. Kosteneinsparungen (0-3)
2. Produktivitätsverbesserungen (0-3)
3. Von der Bildung Betroffene (gering – groß)
4. Anwendungshäufigkeit (jährlich – täglich)
5. Return on Investment (0 Monate – über 12 Monate)
6. Bedeutung für andere Weiterbildungsmaßnahmen (0 -3)

Messlatten der Bildungsarbeit (Qualität)

Messlatten der Bildungsarbeit

1. Qualitätssteigerung der Bildungsarbeit selbst
2. Integratives Moment (Kooperation zwischen Bildung, Bereich, Auftraggeber, Zielgruppen, Veranstaltern und Trainern)
3. Innovation der Bildung
4. Zielgruppengenauigkeit der Programme
5. Handlungsrelevanz

Bildungscontrolling – Daten

Bildungscontrolling - Daten

Adresse Geschäftsstelle – Firma

	Datenlänge
Firma	20
Abteilung	10
Straße, Nr.	20,10
Land, PLZ	6, 6
Ort	20
Zusatz	10
Tel	20
Fax	20

Email	50
Internet	40

Klassifikation: Personengruppe

A Angestellte

F Führungskräfte verschiedener Ebenen

L Leitende Führungskräfte

M Meister / Gruppenmeister

N Nichtleitende Führungskräfte

U Unterschiedliche Mitarbeitergruppen

W Arbeiter

Personen – Adressdaten

Teilnehmer:	Datenlänge
Name	20
Titel	20
Vorname	20
Anrede	10
Straße, Nr.	20, 10
Land	4
PLZ	6
Ort	20
Ortsteil	10
(Insgesamt)	(140)
Personen – Tel.	Datenlänge
Tel privat	20
Tel gesch.	20
Fax privat	20
Email- privat	50
Email-gesch.	50

Liste: Wanderungsbilanz

Versetzungen von / Eintritt von

Versetzungen ach / Austritt nach

Anlass

Alte Tätigkeitsart

Neue Tätigkeitsart

Termin

Alte Gehaltsgruppe

Neue Gehaltsgruppe

Klassifikation: Ziele der Maßnahmen

Klassifikation: Ziele der Maßnahmen:

A Andere / erweiterte Aufgaben

E Arbeitsverhalten / Einstellungen

F (höherwertige) Führungsaufgabe

I Neue Arbeitsinhalte

K Kommunikationsbeziehungen, Arbeitsbeziehungen

N Neueintritt von außen

P Bereichsübergreifende Projekte

R Retraining vorhandener Qualifikationen, Auffrischungen, Aktualisierungen

S Neue Arbeitsstrukturen

T Neue Techniken, neue Technologien

V Versetzungen in den Bereichen

W Wissen, Kenntnisse

Z Strategien, Arbeitsziele, Projekte

Kostenarten – Bezeichnungen 6- stellig

Kostenarten-Bezeichnungen

50 Löhne

51 Gehälter

52 Soziale Aufwendungen

53 Material

54 Bezogene Leistungen (Fremdleistungen)

55 Kalkulatorische Kosten / Sonderkosten

56 Auftragsbezogene Belastung

57 Auftragsbezogene Gutschriften

58 Gutschriften / Belastungen für Kostenstellungen-Leistungen

59 Gutschriften für Gemeinkostenleistungen an Dritte

Reisekosten – Art

1. Fahrt mit eigenem PKW
2. Fahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln
3. Flug
4. Firmenfahrzeug
5. Tagegelder / Spesen
6. Übernachtung
7. Bewirtung
8. Gäste, Nebenkosten
9. Sonstiges

Reisekosten – Grund

1. Folge der Funktion / Aufgabe
2. Bildung
3. Projekte
4. Nicht spezifiziert

Art der Leistungen 1

KZ		Datenlänge 2
1	Beratung	
2	Konzeption	
3	Mitarbeit	
4	Experte	
5	Training	
6	Moderation	
7	Referat	
8	Auswertung	
9	Supervision	

Art der Leistungen 2

KZ		Datenlänge 2
10	Auswertung	
11	Nachbereitung	
12	Skripterstellung	
99	Vorbereitung	

Lernformen

Lernformen

1. Ausbildung
2. Fortbildung (der Ausbildung)
3. Weiterbildung (auf neue Aufgaben…)
4. Persönlichkeitsentwicklung
5. Beratung, Praxisbegleitung
6. Supervision
7. Coaching
8. Gruppenentwicklung
9. Teamentwicklung
10. Organisationsentwicklung
    Heinrich Keßler, 1986

Bildungskosten – Art (Vorziffer für Veranstaltungscodes)

1. Interne Bildungsmaßnahme
2. Externe Bildungsmaßnahme
3. Lerngruppe / Arbeitsgruppe/ Interessensgruppe
4. Zuschuss zu eigenen Bildungsaktivitäten

Bildungslebenslauf – Gliederung

07 Stellen Personalnummer

10 Stellen Name

06 Stellen Veranstaltungsschlüssel

30 Stellen Veranstaltungstitel

20 Stellen Beginn / Ende-Datum

04 Stellen Dauer / Tage / Stunden

04 Stellen Dauer Stunden

01 Stelle Veranstaltungstyp

04 Stellen Veranstalter, veranstaltender Bereich

30 Stellen Ursachen / Wirkungen

Zugriffsberechtigung

1. Jeder Mitarbeitende
2. Personalabteilung
3. Controller
4. Bildungsmanager
5. Veranstalter, Veranstaltungsdienst
6. Führungskraft / Vorgesetzter

Auswertungsverfahren Bildungscontrolling

Auswertungsverfahren für das Bildungscontrolling

1. Häufigkeitsberechnungen
2. Faktorenanalyse
3. Korrelationsanalysen
4. Multiple Regression
5. Randomisierungsrest
6. Varianzanalyse

Controlling Bildungsprozess

Controlling des Bildungsprozesses

Leistung: Stärken-Schwächen-Analyse

Leistung: Die Stärken-Schwächen-Analyse führt die Potenzialanalyse fort

Ermittelt Stärken und Schwächen durch die Bewertung der Potenziale

Leistung: Portfolio-Methoden

Leistung: Portfolio-Methoden:

- Bestimmung eines nach Chancen und Risiken der künftigen Ertragsentwicklung ausgewogenen Produktprogrammes.
- Elemente des Unternehmens-Portfolios sind die strategischen Geschäftsfelder:
    - Marktanteil
    - Marktattraktivität
    - Wettbewerbsvorteil
    - Markt-Produkt-Lebenszyklus
    - Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio

Leistung: Transparenz der Lohnausfallkosten

Leistung: Transparenz der Lohnausfallkosten

Leistung: Transparenz Lernbreiten

Leistung: Transparenz der Lernbreiten

Leistung: Transparenz Lerntiefen

Leistung: Transparenz der Lerntiefen

Leistung: Transparenz der Lernzielarten

Leistung: Transparenz der Lernzielarten

1. Problembewusstsein schaffen
2. Kognitive Lernziele (Wissen)
3. Affektive Lernziele (Motivation, Einstellungen, Wollen)
4. Psychomotorische Lernziele (Können, Übungen)
5. Beherrschung von Methoden, Tools, Verfahren,
6. Soziale Lernziele (Verhalten, Rollen, Funktionen)

Leistung: Berichte an Entscheider

Leistung: Berichte an Entscheider / Auftraggeber

Periodisch:

- Was wurde getan für die Mitarbeiter?
- Was wurde getan für die Kunden?
- Was wurde getan für …?
    - Jeweils mit Kosten.

Bildungsmanagement

Bildungsmanagement

Bildungsberatung

Bildungsorganisation

Bildungsveranstaltungen

Bildungsbedarfsermittlung – Fragen

Bildungsbedarfsermittlung – Fragen:

1. Welche Zielgruppe? (Wer ist der Klient?)
2. Welche Qualifikationsdefizite zeigen sich?
    a. Wie zeigen sie sich?
3. Vorschläge zur Beseitigung der Qualifikationsdefizite (Vorstellungen der Lösungen nach Inhalten:
    a. Wissen,
    b. Können,
    c. Wollen,
4. Voraussetzungen
5. Angestrebte Ziele
6. Vorschläge für Lernarten
7. Vorschläge für Lernorte
8. Vorschläge für Referenten
   (HK 1988)

Leistung: Steuern durch Ziele

Leistung: Steuern durch Ziele

Leistung: Steuern durch Informationen

Leistung: Steuern durch Informationen

Leistung: Steuern durch Fragen

Leistung: Steuern durch Fragen

Leistung: Regeln durch Verfahren, Methoden

Leistung: Regeln durch Verfahren, Methoden

Leistung: Information für Orte der Veranstaltungen

Leistung: Informationen für Orte der Veranstaltungen (Hotels, …)

Leistung: Referentenprofile

Leistung Referentenprofile:

Leistung: Literaturverzeichnis

Leistung: Literaturverzeichnis

Leistung: Teilnahmebestätigungen

Leistung: Teilnahmebestätigung

Leistung: Regeln durch Selbstkontrolle

Leistung: Regeln durch Selbstkontrolle

Leistung: Feedback – Arten der Informationen

Feedback gibt wichtige Informationen über

1. Die Lernenden (als Zielgruppe)
2. Den Lernprozess (als Geschehen)
3. Die Rahmenbedingungen (als Determinanten aus dem Umfeld)
4. Die Lernmaterialien oder Medien (als Hilfsmittel)
5. Das Curriculum (als institutionelle Vorgabe)
6. Die eigene Person (in der Rolle als Lehrer)

Phasen des Bildungsmanagements

Phasen des Bildungsmanagements

1. Akquisition
2. Bedarfserfassung
3. Planung (Grobplanung)
4. Entscheidung
5. Entwicklung
6. Groborganisation / Feinplanung
7. Durchführung
8. Unterlagen / Manuskripte
9. Nachbereitung

Phase 1: Akquisition

Phase Akquisition =

Kundenbesuche

Versand von Informationen

Telefonate

Gespräche mit Referenten

Prüfung der Angebote externer Anbieter

Phase 2: Bildungsbedarfserfassung

Phase: Bildungsbedarfserfassung

Entwicklung der Methodik

Gespräche

Workshops

Auswertungen

Auseinandersetzungen / Klärungen von Zielen und Zielkonflikten

Klärung von Prioritäten

Ermittlung der Zielgruppen

Ermittlung der gewünschten Inhalte

Ermittlung der gewünschten Zeiten

Kostenvorstellungen

Prioritäten

Vernetzungen

Erste Konkretisierungen des Bildungsbedarfes

Phase 3: Planung (Grobplanung)

Phase (Planung (Grobplanung)

Erster Entwurf der Bildungskonzeption:

Kurzbeschreitung jeder vorgesehenen Maßnahme (Titel, Zeitpunkte, Zielgruppe, Inhalte, Methodik, Referenten, Zeitbedarf, Veranstaltungsort, Teilnahmebedingungen, Teilnahmevoraussetzungen, Plankosten, Planpreise

Phase 4: Entwicklung

Phase: Entwicklung

Entwicklung der Medien-Didaktik und Designs der Veranstaltungen, für welche noch keine Konzepte vorliegen, die den vereinbarten Zielsetzungen und Inhalten entsprechen.

Konzeptentwürfe erstellen

Entwicklung der Seminarunterlagen

Entwicklung des Trainerleitfadens und der Teilnehmerunterlagen

Beratungen und Koordination mehrerer Referenten / Trainer zu einem Team und um Redundanzen abzubauen

Phase 5: Entscheidung

Phase Entscheidung

Rückkoppelung der Grobplanung mit den „Bestellern“

Information der unterschiedlichen Entscheidungsträger

Korrekturen der Planung

Beschaffung der Deckungszusagen für die Kosten der Maßnahmen (Budget, Freigabe der Maßnahmen)

Phase 6: Groborganisation / Feinplanung

Phase: Groborganisation / Feinplanung

Terminabstimmung mit den Referenten

Terminabstimmung mit den Veranstaltungsorten

Reservationen

Reservationen der Räume, Gruppenräume

Planung der Medien

Anmeldeprozedere

Überprüfung und erforderlichenfalls Korrektur der Veranstaltungen (Inhalte und Prozess)

Mailings

Unterlagendruck

Honorarvereinbarungen

Zahlungsmodi

Prospektentwurf

Prospekterstellung

Prospektversandt

Phase 7: Durchführung

Phase: Durchführung

Entscheidung über die Durchführung

Storno

Akquisition für freie Plätze

Einladungen

1. Teilnehmer
2. Referent
3. Anreisen
4. Medientransport
5. Mieten
6. Räume einrichten
7. Hotel-Detailklärungen
8. Hotel- und Verpflegungskosten
9. Zahlungsmodalitäten

Phase 8: Unterlagen / Skripte / Protokolle

Phase: Unterlagen / Skripte / Protokolle

Unterlagen, Skripte entwerfen

Korrigieren,

drucken

versenden

Phase 9: Nachbereitung

Phase: Nachbereitung

Feedback Teilnehmer

Feedback Referenten

Feedback Veranstalter

Feedback Veranstaltungsort

Rückmeldungen an Besteller

Evaluierungen

Bildungscontrolling

Rechnungsprüfungen

Rechnungserstellung

Rechnungsversand

Rechnungsbezahlung

Teilnahmebescheinigungen

Reklamationsbearbeitungen

Strategisches Bildungscontrolling

Strategisches Bildungscontrolling

Leistung: Wert der Bildung für das Unternehmen

Leistung: Wert der Bildung für das Unternehmen

Leistung: Transparenz Bildungsnachfragen

Leistung: Transparenz der Bildungsnachfragen:

Interessensgebiete

Nachfragen speichern, erfassen

Leistung: Steuern durch „Werte“

Leistung: Steuern durch „Werte“

Steuern durch „Normen“

Leistung: Steuern durch Orientierungen

Leistung: Steuern durch Orientierungen

Leistung: Transparenz Lernziel: Abgewehrte Lernziel

Leistung: Transparenz abgewehrte Lernziele

1. Welche Lernziele wurden bisher nicht angegangen?
2. Welche Themenfelder / Inhalte werden abgewehrt?
3. Welche (neuen) Lernzeile werden voraussichtlich abgewehrt?
4. Worin liegen die Nutzziehungen oder Gefährdungen?
5. Wer will die Lernziele?

Leistung: Schwachstellenanalyse

Leistung Schwachstellenanalyse:

1. Verhalten (Vorgesetzte und Mitarbeitende)
2. Betriebsklima
3. Konjunktur
4. Um-Organisation, Umfeld, Umgebung
5. Image
6. Ziele
7. Kompetenzen
8. Anwendungsmöglichkeiten des Gelernten

Leistung: Marktanalyse

Leistung: Marktanalyse

Informationen über Struktur und Veränderung der Teilmärkte

Informationen über Struktur und Veränderung der Marktsegmente

Leistung: Wettbewerbsanalyse

Leistung: Wettbewerbsanalyse

Vergleich eigener Potenziale mit jenen der wichtigsten Wettbewerber

Vermeidung von Fehlallokation eigener Ressourcen

Leistung: Haupterfolgsfaktoren-Analyse

Leistung: Haupterfolgsfaktoren-Analyse

Verdeutlichung der Faktoren, denen die größte Aufmerksamkeit gewidmet ist

Leistung: Produkt-Lebenszyklus-Analyse

Leistung: Produkt-Lebenszyklus-Analyse

Leistung: Erfahrungskurven-Analyse

Leistung: Erfahrungskurven-Analyse

Zeigt die Entwicklung der Kosten in Abhängigkeit von produzierter Menge, Marktanteil und Marktwachstum

Operatives Bildungscontrolling

Operatives Bildungscontrolling

Leistung: Steuern durch Pläne

Leistung: Steuern durch Pläne

Leistung: Transparenz Trainer / Referenten

Leistung: Transparenz Trainer / Referenten

Leistung: Transparenz Mittelherkunft

Leistung: Transparenz der Mittelherkunft

Liste der Referenten und deren Profile:

1. Geeignet für welche Zielgruppen
2. Geeignet für welche Themen
3. Erfahrungshintergrund der Referenten
4. Weitere Themen, Schwerpunkte, Inhalte des Referenten aufgrund seines Angebotes

Leistung: Liste externer Bildungsanbieter

Leistung: Liste externer Bildungsanbieter

Leistung: Transparenz der Bildung pro

Aufstellung der Bildungsmaßnahmen pro:

Abteilung

Kostenstelle

Personalnummer

Teilnehmer

VC-Code

Kurztitel

Zeitpunkt

Kosten

Kennzahlen

Leistung: Transparenz der Zielgruppen

10 Führung und Leitung

11 Mittleres Management

12 Führungsnachwuchs

20 Projektauftraggeber

21 Projektleiter

22 Projektausschuss / Lenkungsausschuss

23 Projektteams

24 Leiter von Teilprojekten / Aufgaben

25 Mitarbeitenden in Projektteams

30 Fachleute

31 Experten

32 Sachbearbeiter

33 Nachwuchskräfte

40 Neue Mitarbeiter

50 Praktikanten

60 Zeitbeschäftigte

70 Spezielle Zielgruppen

90 Datenverarbeitung

Leistung: Transparenz Lernziele

Leistung: Transparenz Lernziele

1. Unternehmen kennenlernen
2. Produkte kennenlernen
3. Fachliche Lernziele
4. Methodenschulung, professionelle Fähigkeiten
5. Soziale Lernziele, persönliche Kompetenz, Selbstverständnis
6. Konzeptionelle Kompetenz
7. Entwicklungen
   Heinrich Keßler, 1986

Leistung: Transparenz Lernformen

Leistung der Transparenz der Lernformen

Leistung: Transparenz Lernorganisation

Leistung: Transparenz der Lernorganisation

Leistung: Medieneinsatz

Leistung Medieneinsatz

1. Arten der Medien
2. Einsatz
3. Verbrauch
4. Nutzungsgrad der Medien

Leistung: Transparenz der Qualität

Leistung: Transparenz der Qualität

1. Feedback der Teilnehmenden
2. Feedback der Referenten

3. Feedback der Veranstalter
4. Feedback der Veranstaltungsorte
5. Feedback der Vorgesetzten der Teilnehmenden
6. Feedback Sonstiges

Leistung: Einladung der Teilnehmenden

Leistung: Einladung der Teilnehmenden

Leistung: Teilnehmerlisten erstellen

Leistung: Teilnehmerlisten erstellen

Leistung: Einladung der Referenten (Leistenden)

Leistung: Einladung der Referenten (Leistenden)

Leistung: Bildungspass für Mitarbeitende

Leistung: Bildungspass für Mitarbeitende

Jeder Mitarbeiter erhält einen Bildungspass

Leistung: Transparenz Lernorte

Leistung: Transparenz Lernorte

Leistung: Raumplanung

Leistung: Raumplanung

Leistung: Referenten-Leistungsbestätigungen

Leistung: Bestätigung der Leistungen von Referenten

Leistung: Vergütung der Referenten

Leistung: Gutschrift für Leistungen an interne Referenten

Kaufmännisches Bildungscontrolling

Kaufmännisches Bildungscontrolling

Leistung: Transparenz Umsatzstruktur

Leistung: Kostenstruktur

Leistung: Transparenz Volumen

Leistung: Transparenz Volumen der Bildung:

1. Wer?
2. Was?
3. Wo?
4. Wie?
5. Womit?
6. …

…wird gebildet?

Leistung: Raumnutzungsgrad

Leistung: Raumnutzungsgrad

Leistung: Steuern durch Budgetierungen

Leistung: Steuern durch Budgetierungen

Leistung: Mittelherkunft

Leistung: Mittelherkunft - Zweckbestimmung

Leistung: Mittelverwendung

Leistung: Mittelverwendung

Wofür werden die Mittel verwendet?

Leistung: Optimierung von Mitteleinsatz

Leistung: Optimierung von Mitteleinsatz

Leistung: Regeln durch Budgetüberwachung

Leistung: Regeln durch Budgetüberwachung

Leistung: Nutzen der Bildung

Leistung: Nutzen der Bildung

1. Wem nutzt die Bildung?
2. Wodurch nutzt die Bildung?

Leistung: Kostenstruktur

Leistung: Kostenstruktur

1. Kostenarten
2. Kostenstellen
3. Kostenstrukturen von…

Leistung: Vergleichszahlen je…

Leistung: Vergleichszahlen je

1. Kostenstelle
2. Kostenart
3. Produkt
4. Usw.

Transparenz der Lohnausfallkosten:

Kalkulation:

1. Kosten pro Stunde x Teilnahmezeit
2. Anteilige Sozialabgaben
3. Anteilige Aufwendungen für Altersversorgung
4. Bezahlung von Urlaub, Feiertagen,
5. Krankheit
6. Kosten der sozialen Einrichtungen
7. Kosten der Stellvertretung

Leistung: Deckungsbeitragsrechnung

Leistung: Deckungsbeitragsrechnung

Leistung: Prozesskostenrechnung

Leistung: Prozesskostenrechnung

Leistung: Kalkulation

Leistung Kalkulation

1. Von Einzelveranstaltungen
2. Von Projekten
3. Von Prozessen
4. Von Veranstaltungstypen
5. Von Veranstaltungsreihen
6. Von Programmen

Leistung: Beitrag zum Unternehmenserfolg

Leistung: Beitrag zum Unternehmenserfolg

Kennzahlen im Bildungscontrolling

Kennzahlen im Bildungscontrolling

Kennzahlen: Produktlebenszyklus

An welchem Punkt des Produktlebenszyklus steht eine Bildungsmaßnahme?

- Anzahl der Maßnahmen
- Dauer der Maßnahmen
- Laufzeit der Maßnahmen

Kennzahlen: Vergleichszahlen anderer Unternehmen

Kennzahlen: Notwendigkeit der Maßnahmen

1 = sehr notwendig

2

3 = Es sind auch andere Lösungen denkbar

4

5

6 unwichtig, Seminartourismus, eher Incentive-Charakter

Kennzahlen: Dringlichkeit der Maßnahmen

Kennzahlen: Dringlichkeit der Maßnahmen

1. Maßnahme ist sehr wichtig (Ursache: Große Störungen oder Hinderungen zu erwarten, falls nicht durchgeführt)

6. Maßnahme „nice to have“ (Einschätzungen von 1-6)

Kennzahlen: Wichtigkeit der Veranstaltung

Kennzahlen: Wichtigkeit der Veranstaltung

1. Sehr wichtig für die Zielgruppe, ihre Arbeit und ihre Funktion

6. Nicht wichtig für die Zielgruppe, ihre Arbeit und Funtkion (Einschätzungen von 1-6)

Kennzahlen: Absagen von Veranstaltungen

0 = Wegfall

1 = Mangelnde Teilnehmerzahlen

2 = Ausfall Referent

3 = Verschiebung auf einen anderen Termin

Kennzahlen: Teilnehmer-Statistik

Teilnehmer:

Absolut

In % der Teilnehmer aus einzelnen Abteilungen / Bereichen

Teilnehmer nach Seminartypen

Usw.

Kennzahlen: Durchschnittliche Zahl von Personen auf Schulung

Durchschnittliche Zahl von Personen, die sich auf Schulung befinden

Pro Abteilung / Bereich

Kennzahlen: Arbeitsausfall Grund

1. Bildung
2. Krankheit
3. Unbezahlter Urlaub
4. Mutterschutz
5. Schule / Berufsschule

Kennzahlen: Kostenstruktur externe Teilnahmen

Interessant z.B. ist eine Analyse der Wahrnehmung externer Angebote nach Hierarchiestufen!

Kennzahl: Personalstand

Personalstand

Gliederung total

Arbeiter

Angestellte

Usw.

Jeweils:

- Absolute Zahlen Jahr / Vorjahr
- %-Anteil am Gesamtstand
- % Veränderung gegen Vorjahr

Kennzahlen: Kosten je Teilnehmertag

Kennzahlen: Kosten je Teilnehmertag

Kennzahlen: Kosten pro Veranstaltung

Kennzahlen: Kosten pro Veranstaltung

Kennzahlen: Kosten je Veranstaltungstag

Kennzahlen: Kosten je Veranstaltungstag

Kennzahlen: Kosten pro Teilnehmer

Kennzahlen: Kosten pro Teilnehmer

Kennzahlen: Teilnehmer pro Veranstaltung

Kennzahlen: Teilnehmer pro Veranstaltung

Kennzahlen: Kosten pro Trainingsstunde

1. Intern
2. Extern
3. Räumlich
4. Pro Person

Kennzahlen: Dauer der Veranstaltung

Kennzahlen: Dauer der Veranstaltung

Kennzahlen: ROI Return on Investment

ROI = Return on Investment

ROI = Schulungskosten pro TN : Umsatzsteigerung oder

Kostenreduktion oder

Anderweitige Kostenersparnis

Kennzahlen: Bildungsbudget pro…

Bildungsbudget

1. Pro Mitarbeiter
2. Pro Abteilung
3. Pro Projekt
4. Pro Programm
5. Pro Veranstaltungsort
6. Pro Thema

Jeweils

Absolut

In % - Veränderung gegenüber dem Vorjahr

Kennzahlen: Personaleinsatz des Bildungsbereiches

1. Name
2. Art der Leistungen
3. Wert der Leistungen (Euro)
4. Durchschnitt pro Stunde / Tag

Kennzahlen: Kosten des Bildungsbereiches

Kennzahlen: Kosten des Bildungsbereiches

Kennzahlen: Schwerpunkt der Bildung

Kennzahlen: Schwerpunkt der Bildung:

1. Vorqualifizierung für neue Aufgaben, Funktionen, Projekte
2. Nachqualifizierung von fehlenden Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten
3. Sicherung, Erhalt von Qualifikationen, von erreichten Qualifizierungen, von Standards
4. Ausbau von Qualifikationen, Standards, Innovationen, Potenzialen
   Heinrich Keßler, 1989

Kennzahlen: Personalinvestition

Addition aller Investitionen in einen Mitarbeiter

Kennzahlen: Personalstrukturdaten

Personalstrukturdaten

1. Soziodemographische Merkmale
2. Zugehörigkeit zur Unternehmung
3. Vorqualifikation
4. Herkünfte des Personals
5. Ursprungs-Wohnsitze
6. Familienstände
7. Behinderungen, Beeinträchtigungen
8. Usw.

Kennzahlen: Schulbildungsart

Kennzahlen: Schulbildungsart

Schulbildungsart

1. Grundschulde
2. Hauptschule
3. Realschule
4. Gymnasium
5. Fachhochschule
6. Universität
7. Professur
8. Umschüler

Kennzahlen: Qualifikationsstruktur

Qualifikationsstruktur:

1. Zu viel vorhandene Qualifikationen
2. Zu wenig vorhandene Qualifikationen

Kennzahlen: Verweildauer im Unternehmen

Kennzahlen: Verweildauer im Unternehmen

Kennzahlen: Verweildauer in Bereichen

Kennzahlen: Verweildauer in Bereichen

Kennzahlen: Versetzung / Eintritt / Austritt extern

10 Arbeitslosigkeit

11 Freiberuflichkeit

12 höherwertiger Job

13 niederwertiger Job

14 gleicher / ähnlicher Job

15 Mutterschutz

16 Andere Arbeitspausen

17 Vorzeitige Pensionierung

18

19 Tod

Kennzahlen: Kosten des Controllings

Kosten des Controllings

Löhne

Strukturkosten

Lizenzen

Programme

Zeitaufwand

Recherchen

Datenerfassung

Auswertungen

Verhandlungen

Verzögerungen der Abläufe

Ursachen und Wirkungen: Intern

Auslöser

Begründungen

Legitimationen

Erwartungen von Veränderungen

Wirkungserwartungen

1. Führung
2. Qualifikation
3. Engagement
4. Klima
5. Leistungsniveau
6. Rolle in der Organisation
7. Technik
8. Organisation
9. Kritik
10. Eigene Weiterentwicklung
11. Kreativität
12. Beziehungen zu anderen Gruppen
13. Zusammenhalt
14. Kommunikation intern
15. Anpassungsfähigkeit
16. Gesetze, Regelungen

UW intern 1: Führung

Interne Führung

Hierarchie

Führung

Führungserwartungen

Führungsangebote

Führungsstil

Führungsmethodik

UW intern 2: Qualifikationen

Qualifikationen

Überforderungen

Unterforderungen

Ausbildung

Fachliche Kompetenz

Methodenkompetenz

Soziale Kompetenz

Führungskompetenz

UW intern 3: Engagement

Engagement

Zum Gruppenerfolg

Zu gemeinsamen Zielen

Energieeinsatz

Spaß

Freude

Identifikation

UW intern 4: Klima

Klima:

Offenheit

Cliquen

Spiele

Seilschaften

Maschen

Zielkonflikte

Machtkämpfe

Rivalitäten

Rollen

Rollenkonflikte

UW intern 5: Leistungsniveau

Leistungsniveau:

Leistungsnormen

Ziel

Konsequenzen

Glaubwürdigkeit der Normen

Ansehen und Bedeutung von Leistung

UW intern 6: Rolle in der Organisation

Rolle in der Organisation:

Ansehen,

Zuständigkeiten

Inseln

Abhängigkeiten

Wertschätzung

Privilegien

Isolationen

Freiräume

Verantwortung

UW intern 7: Technik

Technik:

Modernisierungen

Neue Verfahren

Flexible Verfahren

Starrheit

- Modern
- Überholt
- Übertechnisiert

UW intern 8: Organisation

Organisation:

Hygienefaktoren

Methoden

EDV-Systeme

Information

Aufbauorganisation

Ablauforganisation

Organisationsmittel

Arbeitsmittel

Technik

Kompetenzen

Linienorganisation

Projektorganisation

Entscheidungsbefugnisse

Verantwortung

UW intern 9: Kritik

Kritik

Art und Weise

- Zu viel
- Zu wenig

Zielkonflikte

Folgen der Kritik

Ernsthaftigkeit

Anlässe

„Identifizierte Patienten“ (Wer kriegt es immer wieder ab?)

Fehler

Muster

UW intern 10: Eigene Weiterentwicklung

Eigene Weiterentwicklung:

Es gibt auch „suchendes“ Lernen, bei welchem ein Ergebnis nicht vorherbestimmbar und deshalb kaum messbar sein dürfte, weil von vornherein nicht klar ist, ob jemand das vermittelt werden kann, wonach die Person sucht. Heinrich Keßler, 1989

Selbstwert

Raum für eigene Entwicklung

Lebensplan

Ambitionen

Spezifische Passivität

Sündenböcke

Schuldzuweisungen

Sackgassen

UW intern 11: Kreativität

Kreativität

Freiräume

Innovationen

- Voraussetzungen
- Rahmenbedingungen

Erlaubnis

Widerstände

Wertschätzung von Neuem

UW intern 12: Beziehungen zu anderen Gruppen

Beziehungen zu anderen Gruppen:

Umgangsformen

Rituale

Regeln

Hierarchie

Grenzen

Umgang mit Grenzen

Zuständigkeiten

Abhängigkeiten

Kooperationen

UW intern 13: Zusammenhalt

Zusammenhalt intern:

Bindungen

Beziehungen

Freunde

Feinde

Seilschaften

Interessensgemeinschaften

- Rigidität
- Starrheit der Beziehungen
- Verstrickungen

UW intern 14: Kommunikation intern

Kommunikation intern:

Kontinuität

Klarheit

Freiheit der Kommunikation

Fertigkeiten zur Kommunikation

Qualität der Kommunikation

UW intern 15: Anpassungsfähigkeit intern

Anpassungsfähigkeit intern

Sanktionen

Verhandlungen

Rollen

Regeln

Kooperationen

Disziplin

Konfliktbearbeitung

- Rigide Anpassung
- Geregelte Anpassung
- Chaotische Anpassung

UW intern 16: Gesetze, Regelungen

Interna:

Gesetze

Regelungen

Vereinbarungen

Arbeitsverträge

Betriebsvereinbarungen

Individuelle Zusagen

Gewohnheitsrechte

Initiationsrituale

Usancen

Beförderungsverfahren

Förderprogramme

Ursache/ Wirkung: extern

Ursache / Wirkung extern:

1. Eigentümer
2. Kapital / Finanzen
3. Kunden
4. Nachfrage
5. Lieferanten
6. Wettbewerb
7. Technik
8. Arbeits- und Produktionsmethoden
9. Innovationen
10. Ressourcen
11. Umwelt
12. Politik
13. Zusammenhalt
14. Kommunikation
15. Anpassungsfähigkeit extern
16. Berufsbilder, Gesetze

UW extern 1: Eigentümer

Eigentümer

Einfluss

Alter

Einigkeit über Ziele

Engagement

UW extern 2: Kapital / Finanzen

Kapital / Finanzen:

Eigenkapital

Fremdkapital

Liquidität

Kapitalbeschaffung

Abhängigkeiten

Einfluss der Kapitalgeber

Bonität der Kapitalgeber

UW extern 3: Kunden

Kunden:

Erwartungen der Nachfrage

Image

Entwicklungstendenzen der Nachfrage

Bonität

UW extern 3: Kunden

Zahl

Größe

Auftragsstreuung

Abhängigkeiten

Einflussnahme

Branchenentwicklung,

Verhandlungsmacht

Ansehen

UW extern 4: Nachfrage

Nachfrage

Steigend

Fallend

Gleichbleibend

Schnelllebigkeit der Nachfrage

Langfristige Nachfrage

Saison

UW extern 5: Lieferanten

Lieferanten:

Zahl,

Größe

Abhängigkeiten

Einflussnahme

Branchenentwicklung

Verhandlungsmacht

Ansehen

Bonität

UW extern 6: Wettbewerb

Wettbewerb:

Stellung im Wettbewerb,

Art des Wettbewerbs

Erwartete Veränderungen

UW extern 7: Technik

Technik:

Modernisierungen

Neue Verfahren

Flexible Verfahren

Starrheit

- Modern
- Überholt
- Übertechnisiert

Forschungen

Erfindungen

UW extern 8: Arbeits- und Produktionsmethoden

Arbeits- und Produktionsmethoden:

Modern

Überholt

Flexibel

Festgelegt

Kapitalintensiv

Personenintensiv

UW extern 9: Innovationen

Innovationen

Forschung

Entwicklungszeiten

Risiken

Chancen

Kosten

Umsetzungen

UW extern 10: Ressourcen

Ressourcen:

Nutzung von Rohstoffen

Nutzung von Know-How

Fachkräfte

Energien

Recycling

UW extern 11: Umwelt

Umwelt:

Standort

Nachbarn

Emissionen

Immissionen

Folgelasten

Entsorgung

Müll

UW extern 12: Politik

Politik z.B.

Arbeitsmarkt

Entwicklung der sozio-demographischen Strukturen

Konjunktur

Einstellungen zur Arbeit

Öffentlichkeitsbild

UW extern 12: Politik

Politik:

Gesellschaftsform

Einwohner

Werte und Normen

Gesetze

Mitbestimmung

Arbeitsmarkt

UW extern 13: Zusammenhalt extern

Zusammenhalt extern:

Bindungen

Beziehungen

Freunde

Feinde

Interessensgemeinschaften

- Rigidität
- Starrheit
- Verstrickungen

UW extern 14: Kommunikation

Kommunikation extern:

Kontinuität

Klarheit

Freiheit

Fertigkeiten

Qualität

UW extern 15: Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit extern:

Sanktionen

Disziplin

Rollen

Regeln

- Rigide
- geordnet
- chaotisch

UW extern 16: Berufsbilder, Gesetze

Berufsbilder, Gesetze…

Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz

Jugend-, Mutter- Kündigungsschutz

Schwerbehinderten-Gesetz

Arbeitsförderung, usw.

Tarif- und Sozialversicherungsrecht

Berufsbilder, Ausbildungsordnungen

Zulassungsvorschriften für bestimmte Berufe

Usw.

Ursache / Wirkung: Selbstorganisation

Ursache / Wirkung: Selbstorganisation

1. Episteme
2. Hierarchie
3. Autonomie
4. Kooperation
5. Konfliktmanagement
6. Bewältigungsstrategien
7. Entscheidungsfindung

UW SO 1: Episteme

Epistem, Episteme, Epistemai:

Die Art und Weise, wie man sich selbst sieht und andere sieht und das Umfeld sieht.

Philosophie

Glaubenssätze

Prinzipien

Usw.

Die Art und Weise, wie die Leute ihre Ideen organisieren.

ZW SO 2: Hierarchie

Hierarchie:

Zu viel, zu wenig

Offizielle Hierarchie

Inoffizielle Hierarchie

Formelle Hierarchie

Fachkompetenz

Personen

ZW SO 3: Autonomie

Autonomie

Zu viel oder zu wenig Autonomie z.B. von Einzelgruppen, Gruppen, Teilgruppen

Zu viel oder zu wenig Abhängigkeiten von der Umgebung, von anderen in Bezug auf das Denken und Handeln

UW SO 4: Kooperation

Kooperation

Zu viel oder zu wenig Zusammenspiel

Ko-Evolution

Ko-Adaption

Zu viel oder zu wenig Einzelleistungen

Zu enge Verbindungen

Zu große Distanzen

Symbiosen

Rivalitäten

Konkurrenz

Doppelarbeiten usw.

UW SO 6: Konfliktmanagement

Konfliktmanagement

Arten und Weisen, wie Aufgaben angegangen oder nicht angegangen werden

Widerstand

Passivität

Methoden der Konfliktbearbeitung

Verfahren der Konfliktbearbeitung

Fehlende Übung

Übungsmöglichkeiten

Dysfunktionale Bewältigungsstrategien

UW SO 7: Entscheidungsfindung

Entscheidungsfindung:

Arten und Weisen, wie Entscheidungen gefällt, nicht gefällt, vertagt werden.

Entscheidungskriterien

Entscheidungswege

Realisierungen

Verbindlichkeiten

Kontrolle

Feedback mit Bezug auf

1. Status quo
2. Ziele
3. Probleme
4. Strategien
5. Realisationen
6. Kontrolle

Investitionsart der Bildungskosten

1. Strukturkosten
2. Leistungsbereitschaftskosten
3. Markterschließungskosten
4. Auftragsbeschaffungskosten
5. Leistungsprozesskosten
6. Vertriebskosten
7. Marktsicherungskosten
8. Leistungsverwertungskosten
9. Finanzierungskosten
10. Ergebnisverwendung

Kostenart 1: Strukturkosten

Strukturkosten:

Rechtspflege

Verträge

Löhne

Genehmigungen

Lizenzen

Patente

Rechts- und Steuerberatung

Versicherungen

Gebäude

Vorrichtungen

Einrichtungen

Fuhrpark

Maschinen

Kosten U1: Strukturkosten

Strukturkosten =

Kosten, die zum Erhalt, zur Pflege und zur Wirksamkeit der Strukturen dienen.

Folgekosten der Strukturen aller Art:

1. Aufbau
2. Ablauf
3. Technik
4. Räume
5. Gewohnheiten
6. Hierarchie
7. Linie
8. Rituale
9. Traditionen
10. Usw.

Kostenart 2: Leistungsbereitschaftskosten

Leistungsbereitschaftskosten:

Mitarbeiter

Löhne

Schulungen

Nachwuchs

Materialien

Gebrauchsgüter

Werkzeuge

Einrichtungen

Maschinen

Fahrzeuge

Installationen

Gebäude

Räume

Mieten

Verbrauchsgüter

Energie

Kosten U2: Leistungsbereitschaftskosten

Leistungsbereitschaftskosten =

Kosten, die erforderlich sind, damit das Unternehmen / der Bereich / die Abteilung… die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufweisen als Voraussetzungen für die Leistungen, die zu erbringen sind oder erbracht werden sollen

Kostenart 3: Markterschließungskosten

Markerschließungskosten

Löhne

Werbung

Öffentlichkeitsarbeit

Akquisitionen

Reisen

Telefonate

Porto

Marktforschung

Marktanalyse

Sonderangebote

Aktionen

Rabatte

Geschenke

Spenden

Mailingaktionen

Kosten U3: Markterschließungskosten

Markterschließungskosten =

Kosten, die erforderlich sind, um sich Märkte zu erschließen

(auch interne Märkte)

Kostenart 4: Auftragsbeschaffung

Auftragsbeschaffungskosten:

Anfragen

Angebote

Verhandlungen

Reisen

Kalkulationen

Löhne

Provisionen

Sachkosten

Kosten U4: Auftragsbeschaffungskosten

Auftragsbeschaffungskosten =

Kosten, die erforderlich sind, um sich Aufträge zu beschaffen in der gewünschten Menge, Struktur und Qualität

Kostenart 5: Leistungsprozesskosten

Leistungsprozesskosten

Löhne

Einkauf von Materialien

Waren

Energie

Versicherungen

Wartung

Pflege

Mitarbeiter-Ausbildung

Nachwuchs

Qualitätssicherung

Qualitätskontrolle

Kosten U5: Leistungsprozesskosten

Leistungsprozesskosten

Kosten, die den Leistungsprozess ermöglichen, aufrechterhalten, reibungsloser, effizienter usw. gestalten

Kosten, die den Leistungsprozess „optimieren“ lassen.

Laufende Pflege und Wartung

Energieverbrauch

Ressourcenverbrauch zur Produktion / Leistung

Kostenart 6: Vertriebskosten

Vertriebskosten

Löhne

Lagerung

Verpackung

Frachten

Porto

Transport

Preisnachlässe

Zahlungsziele

Garantieleistungen

Forderungsverluste (Delkredere)

Kosten U6: Vertriebskosten

Vertriebskosten

Kosten, die zum „Vertrieb“ (wörtlich zu nehmen) der Leistungen erforderlich sind.

Informationen

Präsentationen

Zugeständnisse

Usw.

Kostenart 7: Marksicherungskosten

Marktsicherungskosten:

Löhne,

Kundendienst,

Werkstatt

Garantieleistungen

Forschung

Entwicklung

Weiterbildung

Modernisierungen

Werbung

Öffentlichkeitsarbeit

Qualitätssicherung

Qualitätserhöhung

Messen

Kongresse

Kosten U7: Marksicherungskosten

Kosten, die das „Folgegeschäft“ sichern

Kosten der Qualitätsverbesserung

Kosten der Qualitätserhaltung

Kosten der Qualitätssicherung

Kaizen

Analysen

Entwicklungen

Innovationen

Strategisches Controlling

Informationen

Öffentlichkeitsarbeit

Kostenart 8: Leistungsverwertungskosten

Nachbereitungen

Abrechnungen

Rechnungswesen

Dokumentationen

Nachweisungen

Kosten U8: Leistungsverwertungskosten

Leistungsverwertungskosten

Kosten des Rechnungswesens

Kosten der Rechnungslegung

Kosten der Rechnungsüberwachung

Controlling

Kosten: Leistungsfolgekosten

Leistungsfolgekosten:

1. Rechnungswesen
2. Controlling
3. Kontrollen
4. Forderungseinzug
5. Bilanzierung

Kostenart 9: Finanzierungskosten

Finanzierungskosten

Löhne

Geldbeschaffung

Nebenkosten

Zinsen

Lieferantenkredite

Skonti

Disagio

Wechselsteuern

Provisionen

Usw.

Kosten U9: Finanzierungskosten

Finanzierungkosten

Kosten der Geldbeschaffung

Kosten der Budgetierung

Nebenkosten

Bilanzierungskosten

Kosten der Nachweisungen

Wertanalysen

Usw.

Kosten U10: Ergebnisverwendungen

Ergebnisverwendungen

Anteil am geleisteten Ergebnis:

Steuern

Ergebnisabführungen

Privatentnahmen

Tantiemen

Erfolgsbeteiligungen

Dividenden

Verlustabdeckungen

Usw.

Kostenart 10: Ergebnisverwendung

Ergebnisverwendung:

Unternehmerlohn

Privatentnahmen

Steuern