

Michael Gessler und  
Andreas Sebe-Opfermann (Hrsg.)

# Handlungsfelder des Bildungsmanagements

Ein Handbuch

2., überarbeitete Auflage



tredition®

[www.tredition.de](http://www.tredition.de)

# Inhalt

Abbildungen .....	11
Tabellen .....	13
Autorinnen und Autoren .....	15

## **Strukturmodell des Bildungsmanagements ..... 19**

Zielsetzung .....	19
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>19</b>
1.1 Bildungsmanagement als Funktion und Institution .....	19
1.2 Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma .....	21
<b>2 Strukturmodell .....</b>	<b>22</b>
2.1 Objekte und Prozesse .....	22
2.2 Schnittstellen und Übergänge .....	25
2.3 Rahmung: Binnen- und Außenstruktur .....	26
<b>3 Ausrichtung des Bildungsmanagements .....</b>	<b>27</b>
Literatur .....	28

### *Teil A: Rahmung – Binnen- und Außenstruktur*

## **Bildungsmanagement – ein orientierender Einstieg ..... 33**

Zielsetzung .....	33
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>33</b>
<b>2 Grundlagen: Was ist Bildungsmanagement? .....</b>	<b>34</b>
2.1 Praxisbeispiele .....	34
2.2 Bildungsmanagement als „Navigieren im permanenten Wildwasser“ .....	36
2.3 Systematische Begriffsklärung .....	39
<b>3 Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell .....</b>	<b>43</b>
3.1 Bildungsmanagement als didaktisches Handeln .....	44
3.2 Ein allgemeines Managementmodell .....	46
3.3 Skizze zu einem Rahmenmodell für Bildungsmanagement .....	48
<b>4 Ausblick .....</b>	<b>56</b>
Literatur .....	56

## **Betriebliches Bildungsmanagement ..... 59**

Zielsetzung .....	59
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>59</b>
<b>2 Begriffliche Annäherung .....</b>	<b>60</b>
<b>3 Heterogene Zugänge .....</b>	<b>61</b>

<b>4 Ebenen des Bildungsmanagements .....</b>	<b>63</b>
4.1 Normative Ebene .....	64
4.2 Strategische Ebene .....	64
4.3 Operative Ebene .....	67
<b>5 Entwicklungstendenzen und Ausblick .....</b>	<b>71</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>73</b>
<b>Nachhaltiges Bildungsmanagement .....</b>	<b>75</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>75</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>75</b>
<b>2 Das Umfeld, in dem sich alle bewegen und behaupten müssen .....</b>	<b>76</b>
2.1 Information und Informatisierung .....	76
2.2 Polarisierung, Bedrohung und dramatische Steigerung der Komplexität .....	77
2.3 Herkömmliche Ansätze von Bildungsmaßnahmen .....	79
<b>3 Integration von Bildungsmanagement und Change Management .....</b>	<b>79</b>
3.1 Der „Durchschnittsmensch“ im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen ....	80
3.2 Verständnis von Organisation .....	81
3.3 Verständnis von Führung .....	82
<b>4 Eine zeitgemäße Lernarchitektur und praktische Modelle .....</b>	<b>83</b>
4.1 Breites Spektrum der inhaltlichen Schwerpunkte und Zielsetzungen .....	83
4.2 Ausgewählte praktische Modelle .....	85
<b>5 Exemplarisches Konzept eines praxisbezogenen Verhaltenstrainings .....</b>	<b>91</b>
5.1 Ziele, Inhalte und Vorgehen .....	91
5.2 Der begrenzte Wert von Sozialtechniken .....	93
5.3 Allgemein übergreifende Aspekte – unabhängig von der Art der Maßnahme .....	96
<b>6 Checklisten zur Überprüfung von Maßnahmen .....</b>	<b>100</b>
<b>Literatur zur Vertiefung .....</b>	<b>103</b>

## *Teil B: Leitung und Orientierung*

<b>Strategisches Bildungsmanagement .....</b>	<b>107</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>107</b>
<b>1 Konturen des Handlungsfelds .....</b>	<b>107</b>
1.1 Objektklassen einer Strategie .....	107
1.2 Zeitbezüge einer Strategie .....	109
1.3 Strategisches Management für Bildungsorganisationen? .....	112
<b>2 Strategieentwicklung und -umsetzung .....</b>	<b>113</b>
2.1 Strategie als Sinn: Mission, Vision und Werte .....	113
2.2 Strategie als Norm: Die STRATEGIE .....	117
2.3 Strategie als Funktion: Balanced Scorecard .....	130
2.4 Strategie als Institution: Entwicklung einer Balanced Scorecard .....	136
<b>3 Strategielernen als Anpassung und Entwicklung .....</b>	<b>138</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>142</b>

<b>Personalführung</b> .....	<b>145</b>
<b>Zielsetzung</b> .....	<b>145</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>145</b>
<b>2 Was ist Personalführung?</b> .....	<b>146</b>
<b>3 Theoretische Ansätze der Personalführung</b> .....	<b>149</b>
3.1 Eigenschaftsansatz der Führung .....	149
3.2 Verhaltensorientierter Führungsansatz .....	150
3.3 Situativer Ansatz .....	151
3.4 Systemischer Führungsansatz .....	151
3.5 Super-Leadership-Theory .....	151
<b>4 Aufgaben der Personalführung</b> .....	<b>151</b>
<b>5 Kompetenzen von Führungskräften</b> .....	<b>155</b>
<b>6 Ein Beispiel: Führung virtueller Teams</b> .....	<b>156</b>
<b>7 Welcher Tools bedient sich Personalführung?</b> .....	<b>158</b>
7.1 Führen durch Ziele .....	158
7.2 Führen durch Delegation .....	159
7.3 Führung durch Mitarbeitergespräche .....	160
<b>8 Fazit</b> .....	<b>160</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>161</b>

### *Teil C: Innovation und Veränderung*

<b>Projektmanagement</b> .....	<b>163</b>
<b>Zielsetzung</b> .....	<b>163</b>
<b>1 Projektmanagement – eine neue Management-Mode?</b> .....	<b>163</b>
<b>2 Innovationen durch Projektarbeit</b> .....	<b>166</b>
<b>3 Projekt, Projektarten und Projektmanagement</b> .....	<b>169</b>
3.1 Was ist ein Projekt? .....	169
3.2 Projektarten .....	171
3.3 Projektmanagement .....	174
3.4 Erfolg und Misserfolg von Projekten .....	176
<b>4 PM-Kompetenz</b> .....	<b>179</b>
4.1 Personale PM-Kompetenz .....	179
4.2 Organisationale PM-Kompetenz .....	181
<b>5 Bedeutung des Projektmanagements</b> .....	<b>196</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>198</b>
<b>Programmentwicklung und Revision</b> .....	<b>203</b>
<b>Zielsetzung</b> .....	<b>203</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>203</b>
<b>2 Methodische Erfassung</b> .....	<b>204</b>
<b>3 Heterogenität der Anbieter und ihrer Leistungen</b> .....	<b>204</b>

<b>4</b>	<b>Uneindeutigkeit und Vielseitigkeit von Entstehungsparametern</b> .....	<b>206</b>
4.1	Anlässe .....	206
4.2	Ablauf und Rahmenbedingungen .....	207
4.3	Antinomisches Führen zwischen Autonomie und Organisationsbindung .....	209
4.4	Ersatzqualitäten .....	210
4.5	Revision .....	211
	<b>Literatur</b> .....	<b>215</b>
	<b>Entrepreneurship</b> .....	<b>217</b>
	Zielsetzung .....	217
1	Definition, Abgrenzung und Funktion .....	217
2	Rahmenbedingungen für Entrepreneurship .....	219
3	Voraussetzungen für Entrepreneurship .....	221
4	Person des Entrepreneurs .....	221
5	Unternehmerische Gelegenheiten – Neuschöpfung oder Entdeckung? .....	223
6	Von der Idee zur Innovation .....	226
7	Gründungsrisiken .....	227
8	Ressourcen .....	228
9	Entrepreneurial Design .....	230
10	Entrepreneurship und Bildung .....	232
11	Zusammenfassung .....	236
	Literatur .....	237
	<b>Change Management</b> .....	<b>241</b>
	Zielsetzung .....	241
1	Bedeutung, Begriff und Handlungsfelder .....	241
2	Formen, Ursachen und Ziele .....	243
3	Typische Phasen der Unternehmensentwicklung .....	245
4	Ablehnung von Veränderungen .....	246
5	Ansätze des organisationalen Wandels .....	250
6	Ausgewählte Veränderungsmethode: Feedback .....	253
7	Erfolgs- und Misserfolgskriterien für organisationalen Wandel .....	254
8	Veränderungen im Bildungsbereich .....	255
9	Zusammenfassung .....	257
	Literatur .....	258

### *Teil D: Steuerung und Regulierung*

	<b>Qualitätsmanagement</b> .....	<b>263</b>
	Zielsetzung .....	263
1	Einleitung .....	263
2	Begriffe .....	264

2.1	Professionalität .....	264
2.2	Qualitätsmanagement .....	264
2.3	Qualitätsmanagement-System .....	265
2.4	Qualität .....	266
<b>3</b>	<b>QM-Systeme auf dem Markt .....</b>	<b>269</b>
3.1	Zertifizierung (Fremdevaluation) .....	270
3.2	Testierung (Selbstevaluation) .....	274
<b>4</b>	<b>Besondere Anforderungen aus pädagogischer Sicht .....</b>	<b>282</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>285</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>285</b>
 <b>Transfermanagement und Evaluation .....</b>		 <b>287</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>287</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>287</b>
<b>2</b>	<b>Regelkreis des Bildungsprozessmanagements .....</b>	<b>288</b>
<b>3</b>	<b>Transfermanagement .....</b>	<b>288</b>
3.1	Begriffe .....	288
3.2	Bedeutung für die Praxis .....	290
3.3	Modelle und Bedingungsfaktoren für erfolgreichen Transfer .....	292
3.4	Transfermanagement als ganzheitliche betriebliche Aufgabe .....	294
<b>4</b>	<b>Transferevaluation .....</b>	<b>307</b>
4.1	Begriffe .....	307
4.2	Gütekriterien und Evaluationsstandards .....	309
4.3	Evaluationszwecke und Funktionen .....	311
4.4	Leitfragen zum Beginn einer Evaluation .....	312
4.5	Modelle für die Transferevaluation .....	313
4.6	Methoden der Transferevaluation .....	316
<b>5</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>319</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>319</b>
 <b>Personalmanagement .....</b>		 <b>323</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>323</b>
<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>323</b>
<b>2</b>	<b>Personalbeschaffung .....</b>	<b>325</b>
<b>3</b>	<b>Personaleinsatz .....</b>	<b>326</b>
<b>4</b>	<b>Personalbeurteilung .....</b>	<b>327</b>
<b>5</b>	<b>Entlohnung .....</b>	<b>328</b>
<b>6</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>330</b>
<b>7</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>331</b>
<b>8</b>	<b>Personalfreisetzung .....</b>	<b>336</b>
<b>9</b>	<b>Personalcontrolling .....</b>	<b>338</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>340</b>

<b>Bildungscontrolling .....</b>	<b>341</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>341</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>341</b>
<b>2 Relevanz des Themas „Bildungscontrolling“ .....</b>	<b>342</b>
2.1 Trends in Politik und Fachdiskussion .....	342
2.2 Bildungscontrolling in der Praxis .....	344
<b>3 Grundlegende Begriffe und Modelle .....</b>	<b>344</b>
3.1 Spezifika des Bildungscontrollings .....	345
3.2 Gegenstand und Fragestellungen des Bildungscontrollings .....	346
3.3 Modellbasierte Controlling-Ansätze .....	349
3.4 Organisation des Bildungscontrollings .....	351
3.5 Abgrenzung zu anderen Steuerungsverfahren in der Bildung .....	354
<b>4 Methodik des Operationalisierens und Messens .....</b>	<b>356</b>
4.1 Parameter der Bildung .....	356
4.2 Messgrößen im Bildungsprozess .....	357
4.3 Analyse- und Beurteilungsstandards .....	359
4.4 Arbeit mit Messgrößen und Standards .....	359
<b>5 Konzeption und Einführung eines Bildungscontrollings .....</b>	<b>361</b>
5.1 Funktion des Bildungscontrolling-Konzepts .....	361
5.2 Erarbeitung des Konzepts .....	361
5.3 Einführung des Konzepts im Bildungsbetrieb .....	363
<b>6 Bildungscontrolling bei Industrial Vehicle AG (Fallbeispiel) .....</b>	<b>364</b>
6.1 Ausgangslage .....	364
6.2 Umfeld und Zielsetzungen der Bildungsstelle .....	365
6.3 Leistungsprozesse der Bildungsstelle .....	367
6.4 Controlling-Fokuse und Fragestellungen .....	368
6.5 Systematik des Bildungscontrollings .....	369
6.6 Organisation des Bildungscontrollings .....	371
<b>Literatur .....</b>	<b>373</b>

## *Teil E: Lernen und Entwicklung*

<b>Lebenslanges Lernen .....</b>	<b>379</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>379</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>379</b>
<b>2 Gesellschaftliche Wandlungsprozesse .....</b>	<b>380</b>
2.1 Demografischer Wandel und pluralisierte Lebensverhältnisse .....	380
2.2 Zunehmende Dysfunktionalität des Bildungssystems .....	382
2.3 Veränderung von Erwerbstätigkeit und Bedeutung von Wissen .....	384
2.4 Individuelle Voraussetzungen für das lebenslange Lernen .....	384
<b>3 Bildungspolitische Hintergründe und Entwicklungen .....</b>	<b>386</b>
3.1 Bildungspolitische Entwicklungslinien .....	387
3.2 Lebenslanges Lernen – das bildungspolitische Konzept für das 21. Jahrhundert .....	393

<b>4</b>	<b>Lebenslanges Lernen – Adressaten und Akteure</b> .....	<b>393</b>
4.1	Adressaten und Lebensphasen des lebenslangen Lernens .....	393
4.2	Akteure institutioneller Angebote und Dienstleistungen zur Unterstützung des lebenslangen Lernens in Deutschland .....	397
<b>5</b>	<b>Monitoring und Erforschung des lebenslangen Lernens</b> .....	<b>397</b>
5.1	Berichterstattung und Erhebungen .....	397
5.2	Erforschung des lebenslangen Lernens .....	401
<b>6</b>	<b>Prägnante Entwicklungen</b> .....	<b>403</b>
6.1	Lernberatung und Kompetenzdiagnostik .....	403
6.2	Lernende Regionen .....	404
6.3	Lernfeste .....	405
<b>7</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>406</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>409</b>
	<b>Lernen und Lehren</b> .....	<b>415</b>
	<b>Zielsetzung</b> .....	<b>415</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>415</b>
<b>2</b>	<b>Lernprozesse</b> .....	<b>415</b>
<b>3</b>	<b>Lern-/Lehrprozesse</b> .....	<b>425</b>
3.1	Lehr- bzw. Lernzielplanung .....	426
3.2	Entwicklung von Lehrplänen (Curriculumkonstruktion) .....	427
3.3	Lehrplanentwicklung für komplex strukturierte Wissensdomänen .....	428
3.4	Qualitätsmerkmale .....	430
3.5	Lehr-/Lernmethoden .....	431
3.6	Rolle der Lehrenden und Lernenden .....	434
3.7	Leistungsmessung und -bewertung .....	436
3.8	Beratungsprozesse .....	437
<b>4</b>	<b>Informell (selbst-)organisierte Lernprozesse</b> .....	<b>438</b>
4.1	Lernen in Communities .....	439
4.2	Unterstützung von Communities .....	440
<b>5</b>	<b>Resümee</b> .....	<b>442</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>442</b>
	<b>Wissensmanagement</b> .....	<b>449</b>
	<b>Zielsetzung</b> .....	<b>449</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung: Warum ist Wissensmanagement ein zentraler Aspekt des Bildungsmanagements?</b> .....	<b>449</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Wissen?</b> .....	<b>450</b>
2.1	Wissensebenen .....	450
2.2	Wissensarten .....	454
2.3	Wissen in sozialen Kontexten .....	455
<b>3</b>	<b>Zentrale Ansätze und Aufgaben des Wissensmanagements</b> .....	<b>457</b>
<b>4</b>	<b>Einflussfaktoren des Wissensmanagements</b> .....	<b>462</b>
<b>5</b>	<b>Klassische Anwendungsbeispiele</b> .....	<b>468</b>



<b>6 Fazit .....</b>	<b>472</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>472</b>
<b>Bildungsmarketing .....</b>	<b>475</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>475</b>
<b>1 Grundbegriffe des Bildungsmarketing .....</b>	<b>475</b>
1.1 Aktuelles begriffliches Verständnis .....	475
1.2 Institutionelle Betrachtung des Bildungsmarketing .....	478
1.3 Besonderheiten von Bildungsleistungen .....	479
<b>2 Marktforschung in der Bildung .....</b>	<b>481</b>
2.1 Grundbegriffe, Aufgaben und Arten .....	481
2.2 Prozess der Marktforschung (5D's der Marktforschung) .....	482
<b>3 Strategisches Bildungsmarketing .....</b>	<b>485</b>
3.1 Strategische Analyse .....	486
3.2 Zielplanung .....	490
3.3 Marketingkonzeption .....	491
<b>4 Festlegung des Marketing-Mix eines Bildungsanbieters .....</b>	<b>494</b>
4.1 Leistungspolitik (Product) .....	495
4.2 Kommunikationspolitik (Promotion) .....	499
4.3 Durchführung der Bildungsleistung (Place) .....	506
4.4 Preispolitik (Price) .....	507
4.5 Integration der Mitarbeiter (People) .....	507
4.6 Marktorientierte Unternehmensprozesse (Process) .....	508
4.7 Ausstattungspolitik des Bildungsanbieters (Physical Facilities) .....	509
<b>5 Marketingcontrolling .....</b>	<b>509</b>
5.1 Aufgaben des Marketingcontrollings .....	510
5.2 Instrumente und Methoden des Marketingcontrollings .....	511
<b>Literatur .....</b>	<b>513</b>