

Michael Gessler (Hrsg.)

# **Handlungsfelder des Bildungsmanagements**

Ein Handbuch



Waxmann 2009  
Münster / New York / München / Berlin

# Inhalt

bud ✓

**Abbildungen** ..... 9

**Tabellen** ..... 11

**Strukturmodell der Handlungsfelder** ..... 13

*Michael Gessler*

1 Einleitung (13) • 2 Untersuchungsansätze (18) • 3 Strukturmodell (20) • 3.1 Objektbezogene Handlungsfelder (20) • 3.2 Objektübergreifende Handlungsfelder (21) • 3.3 Kontextbezogene Handlungsfelder (22) • 4 Spezifikation der Kategorien (24) • 5 Fazit (32) • Literatur (34)

**Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements** ..... 39

*Michaela Knust und Anke Hanft*

1 Einleitung (39) • 2 Externe Kontextfaktoren (40) • 2.1 Internationalisierung und Ökonomisierung (40) • 2.2 Lebenslanges Lernen (43) • 2.3 Neue Medien in der Bildung (46) • 2.4 Beratungsdienstleistungen in der Bildung (49) • 3 Institutionelle Kontextfaktoren (50) • 3.1 Bildung als Investition (50) • 3.2 Besondere Charakteristika von Bildungsinstitutionen (53) • 3.3 Alternative organisationstheoretische Perspektiven (55) • Literatur (61)

**Bildungsmanagement – ein orientierender Einstieg** ..... 67

*Ulrich Müller*

1 Einleitung (67) • 2 Grundlagen: Was ist Bildungsmanagement? (68) • 2.1 Praxisbeispiele (68) • 2.2 Eine Metapher: Bildungsmanagement als „Navigieren im permanenten Wildwasser“ (70) • 2.3 Systematische Begriffsklärung (73) • 3 Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell (77) • 3.1 Bildungsmanagement als didaktisches Handeln (77) • 3.2 Ein allgemeines Managementmodell (79) • 3.3 Skizze zu einem Rahmenmodell für Bildungsmanagement (81) • 4 Ausblick (89) • Literatur (89)

**Lebenslanges Lernen** ..... 91

*Andreas Sebe-Opfermann und Michael Gessler*

1 Einleitung (91) • 2 Gesellschaftliche Wandlungsprozesse (92) • 2.1 Demografischer Wandel und pluralisierte Lebensverhältnisse (92) • 2.2 Zunehmende Dysfunktionalität des Bildungssystems (93) • 2.3 Veränderung von Erwerbstätigkeit und Bedeutung von Wissen (95) • 2.4 Individuelle Anforderungen (96) • 3 Bildungspolitische Hintergründe und Entwicklungen (98) • 3.1 Bildungspolitische Entwicklungslinien (98) • 3.2 Lebenslanges Lernen – das bildungspolitische Konzept für das 21. Jahrhundert (103) • 4 Lebenslanges Lernen – Adressaten und Akteure (104) • 4.1 Adressaten und Lebensphasen des lebenslangen Lernens (104) • 4.2 Akteure institutioneller Angebote und Dienstleistungen zur Unterstützung des lebenslangen Lernens in Deutschland (107) • 5 Monitoring und Erforschung des lebenslangen Lernens (108) • 5.1 Berichterstattung und Erhebungen (108) • 5.2 Erforschung des lebenslangen Lernens (111) • 6 Prägnante Entwicklungen (112) • 6.1 Lernberatung und Kompetenzdiagnostik (112) • 6.2 Lernende Regionen (114) • 6.3 Lernfeste (115) • 7 Fazit (115) • Literatur (119)

## **Lernen und lehren ..... 123**

*Karsten D. Wolf*

1 Einleitung (123) • 2 Lernprozesse (123) • 3 Lern-/Lehrprozesse (133) • 3.1 Lehr- bzw. Lernzielplanung (134) • 3.2 Entwicklung von Lehrplänen (Curriculumkonstruktion) (135) • 3.3 Lehrplanentwicklung für komplex strukturierte Wissensdomänen (136) • 3.4 Qualitätsmerkmale (138) • 3.5 Lehr-/Lernmethoden (139) • 3.6 Rolle der Lehrenden und Lernenden (142) • 3.7 Leistungsmessung und -bewertung (144) • 3.8 Beratungsprozesse (145) • 4 Informell (selbst-)organisierte Lernprozesse (146) • 4.1 Lernen in Communities (147) • 4.2 Unterstützung von Communities (148) • 5 Resümee (150) • Literatur (151)

## **Wissensmanagement ..... 157**

*Uwe Wilkesmann und Maximiliane Wilkesmann*

1 Einleitung: Warum ist Wissensmanagement ein zentraler Aspekt des Bildungsmanagements? (157) • 2 Was ist Wissen? (158) • 2.1 Wissensebenen (158) • 2.2 Wissenstypen (161) • 2.3 Wissen in sozialen Kontexten (164) • 3 Zentrale Ansätze und Aufgaben des Wissensmanagements (166) • 4 Einflussfaktoren des Wissensmanagements (171) • 5 Beispiele aus der Praxis (175) • 6 Fazit (179) • Literatur (180)

## **Bildungsmarketing ..... 183**

*Michael Bernecker*

1 Grundbegriffe des Bildungsmarketings (183) • 1.1 Aktuelles begriffliches Verständnis (183) • 1.2 Institutionelle Betrachtung des Bildungsmarketings (186) • 1.3 Besonderheiten der Bildung als Absatzinstrument (187) • 2 Marketingforschung in der Bildung (189) • 2.1 Grundbegriffe, Aufgaben und Arten (189) • 2.2 Prozess der Marketingforschung (5Ds der Marketingforschung) (190) • 3 Strategisches Marketing (193) • 3.1 Strategische Analyse (194) • 3.2 Zielplanung (198) • 3.3 Marketingkonzeption (199) • 4 Festlegung des Marketing-Mix eines Bildungsanbieters (202) • 4.1 Leistungspolitik (Product) (203) • 4.2 Kommunikationspolitik (Promotion) (207) • 4.3 Distribution der Bildungsleistung (Place) (212) • 4.4 Preispolitik (Price) (212) • 4.5 Integration der Mitarbeiter (People) (213) • 4.6 Marktorientierte Unternehmensprozesse (Process) (214) • 4.7 Ausstattungspolitik des Bildungsanbieters (Physical Facilities) (214) • 5 Marketingcontrolling (215) • 5.1 Aufgaben des Marketingcontrollings (216) • 5.2 Instrumente und Methoden des Marketingcontrollings (217) • Literatur (218)

## **Qualitätsmanagement ..... 221**

*Michael Steig*

1 Einleitung (221) • 2 Begriffe (222) • 2.1 Professionalität (222) • 2.2 Qualitätsmanagement (223) • 2.3 Qualitätsmanagement-System (223) • 2.4 Qualität (224) • 3 QM-Systeme auf dem Markt (227) • 3.1 Zertifizierung (Fremdevaluation) (228) • 3.2 Testierung (Selbstevaluation) (236) • 4 Besondere Anforderungen aus pädagogischer Sicht (243) • 5 Zusammenfassung (246) • Literatur (246)

## **Transfermanagement und Evaluation ..... 249**

*Ulrich Müller und Mirjam Soland*

1 Einleitung (249) • 2 Regelkreis des Bildungsprozessmanagements (250) • 3 Transfermanagement (250) • 3.1 Begriffe (250) • 3.2 Bedeutung für die Praxis (251) • 3.3 Bedingungsfaktoren

für erfolgreichen Transfer (253) • 3.4 Transfermanagement als ganzheitliche betriebliche Aufgabe (254) • 3.4.1 Transfer als Aufgabe des Lernenden (254) • 3.4.2 Transfermanagement als Aufgabe der Personalentwicklung (255) • 3.4.3 Transfermanagement als Führungsaufgabe (260) • 3.4.4 Transfermanagement als Aufgabe des Trainers/der Trainerin (262) • 3.4.5 Zur Verantwortung der Geschäftsführung/des Top-Managements (263) • 4 Transferevaluation (264) • 4.1 Begriffe (264) • 4.2 Gütekriterien und Evaluationsstandards (266) • 4.3 Evaluationszwecke und Funktionen (268) • 4.4 Leitfragen zum Beginn einer Evaluation (268) • 4.5 Modelle für die Transferevaluation (269) • 4.5.1 Das CIPP-Modell von Daniel L. Stufflebeam (270) • 4.5.2 Das Vier-Ebenen-Modell von Donald Kirkpatrick (271) • 4.6 Methoden der Transferevaluation (273) • 5 Ausblick (275) • Literatur (275)

## **Personalmanagement ..... 279**

*Michael Müller-Vorbrüggen*

1 Einführung (279) • 2 Personalbeschaffung (280) • 3 Personaleinsatz (281) • 4 Personalbeurteilung (282) • 5 Entlohnung (284) • 6 Personalführung (285) • 7 Personalentwicklung (286) • 8 Personalfreisetzung (291) • 9 Personalcontrolling (294) • Literatur (296)

## **Personalführung ..... 297**

*Klaus Götz und Jacqueline Heider*

1 Einleitung (297) • 2 Was ist Personalführung? (298) • 3 Theoretische Ansätze der Personalführung (301) • 3.1 Eigenschaftsansatz der Führung (301) • 3.2 Verhaltensorientierter Führungsansatz (302) • 3.3 Situativer Ansatz (303) • 3.4 Systemischer Führungsansatz (303) • 3.5 Super-Leadership Theory (303) • 4 Aufgaben der Personalführung (304) • 5 Kompetenzen von Führungskräften (308) • 6 Ein Beispiel: „Führung virtueller Teams“ (309) • 7 Welcher Tools bedient sich Personalführung? (311) • 7.1 Führung durch Ziele (311) • 7.2 Führen durch Delegation (312) • 7.3 Führung durch Mitarbeitergespräche (313) • 7.4 Fazit (313) • Literatur (314)

## **Bildungscontrolling ..... 315**

*Walter Schöni*

1 Einleitung (315) • 2 Relevanz des Themas „Bildungscontrolling“ (316) • 2.1 Trends in Politik und Fachdiskussion (316) • 2.2 Bildungscontrolling in der Praxis (317) • 3 Grundlegende Begriffe und Modelle (318) • 3.1 Spezifika des Bildungscontrollings (318) • 3.2 Gegenstand und Optik des Bildungscontrollings (320) • 3.3 Modellbasierte Controlling-Ansätze (322) • 3.4 Organisation des Bildungscontrollings (325) • 3.5 Abgrenzung zu anderen Steuerungsverfahren in der Bildung (327) • 4 Methodik des Operationalisierens und Messens (329) • 4.1 Parameter der Bildung (329) • 4.2 Messgrößen im Bildungsprozess (329) • 4.3 Analyse- und Beurteilungsstandards (331) • 4.4 Arbeit mit Messgrößen (332) • 5 Konzeption und Einführung eines Bildungscontrollings (333) • 5.1 Funktion des Bildungscontrolling-Konzepts (333) • 5.2 Inhalte und Erarbeitung des Konzepts (334) • 5.3 Einführung des Konzepts im Bildungsbetrieb (335) • 6 Bildungscontrolling bei Industrial Vehicle AG (Fallbeispiel) (336) • 6.1 Ausgangslage (336) • 6.2 Zielsetzungen der Bildungsstelle (337) • 6.3 Leistungsprozesse der Bildungsstelle (338) • 6.4 Controlling-Fokusse (339) • 6.5 Systematik der Parameter, Messgrößen, Standards (340) • 6.6 Organisation des Bildungscontrollings (341) • Literatur (342)

<b>Projektmanagement .....</b>	<b>345</b>
<i>Michael Gessler</i>	
1 Projektmanagement – eine neue Management-Mode? (345) • 2 Projektwirtschaft – Gegenwart und Zukunft der Projektarbeit (349) • 2.1 Innovation und Projektmanagement (349) • 2.2 Demografischer Wandel (351) • 2.3 Erfolg und Misserfolg von Projekten (354) • 2.4 Projektarten (357) • 3 Personenbezogene Sichtweise (359) • 3.1 Komplizierte und komplexe Barrieren (359) • 3.2 Personale Strategien (363) • 3.3 Personenzertifizierung (370) • 4 Organisationsbezogene Sichtweise (373) • 4.1 Praxisstudie (373) • 4.2 Projektorganisation und Projektmanagement-Organisation (374) • 4.3 Formen der Projektmanagement-Organisation in Abhängigkeit vom Reifegrad (377) • 4.4 Prozessmodell nach DIN 69901-2:2009 (380) • 5 Bedeutung des Projektmanagements für die Weiterbildung (386) • Literatur (389)	
<b>Programmentwicklung und Revision .....</b>	<b>393</b>
<i>Monika Kil</i>	
1 Einleitung (393) • 2 Methodische Erfassung (394) • 3 Heterogenität der Anbieter und ihrer Leistungen (394) • 4 Uneindeutigkeit und Vielseitigkeit von Entstehungsparametern (396) • 4.1 Anlässe (396) • 4.2 Ablauf und Rahmenbedingungen (397) • 4.3 Antinomisches Führen zwischen Autonomie und Organisationsbindung (399) • 4.4 Ersatzqualitäten (400) • 4.5 Revision (401) • Literatur (405)	
<b>Entrepreneurship .....</b>	<b>407</b>
<i>Jörg Freiling und Jan H. Wessels</i>	
1 Entrepreneurship – Grundlagen des Konzeptes (407) • 1.1 Historisch-ethymologische Wurzeln des Entrepreneurship-Begriffs (407) • 1.2 Entrepreneurship und seine psychologische Dimension (411) • 1.3 Entrepreneurship – ein ökonomischer Zugang über die Lehre der Unternehmerfunktionen (413) • 2 Entrepreneurship und dessen Relevanz im Bildungssektor (418) • 3 Befähigung zu unternehmerischem Denken und Handeln in Bildungsorganisationen (420) • 4 Voraussetzungen zur Aktivierung unternehmerischen Denkens und Handelns in Bildungsorganisationen (422) • 5 Abschließende Bemerkungen (425) • Literatur (426)	
<b>Change Management .....</b>	<b>431</b>
<i>Klaus Doppler</i>	
1 Einleitung (431) • 2 Das Umfeld, in dem sich alle bewegen und behaupten müssen (432) • 2.1 Information und Informatisierung (432) • 2.2 Polarisierung, Bedrohung und dramatische Steigerung der Komplexität (433) • 2.3 Herkömmliche Ansätze von Bildungsmaßnahmen (434) • 3 Integration von Bildungsmanagement und Change Management (435) 3.1 Der „Durchschnittsmensch“ im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen (436) • 3.2 Verständnis von Organisation (437) • 3.3 Verständnis von Führung (438) • 4 Eine zeitgemäße Lernarchitektur und praktische Modelle (439) • 4.1 Breites Spektrum der inhaltlichen Schwerpunkte und Zielsetzungen (439) • 4.2 Ausgewählte praktische Modelle (440) • 5 Exemplarisches Konzept eines praxisbezogenen Verhaltenstrainings (446) • 5.1 Ziele, Inhalte und Vorgehen (446) • 5.2. Der begrenzte Wert von Sozialtechniken (448) • 5.3 Allgemeine übergreifende Aspekte – unabhängig von der Art der Maßnahme (451) • 6 Checklisten (456) • Literatur (458)	
<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>461</b>