

Printfassung erhältlich bei  
tredition.de & amazon.de

Michael Gessler &  
Andreas Sebe-Opfermann (Hrsg.)

# Handlungsfelder des Bildungsmanagements

## Ein Handbuch

### 2. Auflage

Michael Gessler und  
Andreas Sebe-Opfermann (Hrsg.)

# Handlungsfelder des Bildungsmanagements

Ein Handbuch

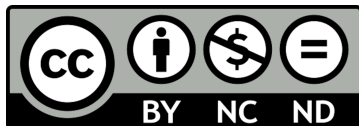
2., überarbeitete Auflage

**2. Auflage, 2018**

ISBN Taschenbuch: 978-3-947524-01-3

ISBN eBook (Kindle): 978-3-947524-02-0

Bremen, Universität Bremen



Herausgeber: Michael Gessler und Andreas Sebe-Opfermann

Weitere Mitwirkende: Michael Bernecker, Klaus Doppler, Uwe Elsholz, Jacqueline Heider-Lang, Hartmut Hinke, Monika Kil, Klaus Götz, Michael Müller-Vorbrüggen, Ulrich Müller, Walter Schöni, Mirjam Soland, Michael Steig, Maximiliane Wilkesmann, Uwe Wilkesmann, Karsten D. Wolf.

Umschlaggestaltung: Miguel Civera Laderas

Titelbild: © rcfotostock – Fotolia by Adobe

Lektorat: Werner Forneberg

Druck: Kindle Direct Publishing (KDP)

Die 1. Auflage erschien 2009 unter dem Titel „Handlungsfelder des Bildungsmanagements: Ein Handbuch“ im Waxmann Verlag, Münster (ISBN-13: 978-3-8309-2223-0).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

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

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

### **Zielsetzung .....** 19

#### **1 Einleitung .....** 19

1.1 Bildungsmanagement als Funktion und Institution ..... 19

1.2 Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma ..... 21

#### **2 Strukturmodell .....** 22

2.1 Objekte und Prozesse ..... 22

2.2 Schnittstellen und Übergänge ..... 25

2.3 Rahmung: Binnen- und Außenstruktur ..... 26

#### **3 Ausrichtung des Bildungsmanagements .....** 27

### **Literatur .....** 28

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

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

### **Zielsetzung .....** 33

#### **1 Einleitung .....** 33

#### **2 Grundlagen: Was ist Bildungsmanagement? .....** 34

2.1 Praxisbeispiele ..... 34

2.2 Bildungsmanagement als „Navigieren im permanenten Wildwasser“ ..... 36

2.3 Systematische Begriffsklärung ..... 39

#### **3 Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell .....** 43

3.1 Bildungsmanagement als didaktisches Handeln ..... 44

3.2 Ein allgemeines Managementmodell ..... 46

3.3 Skizze zu einem Rahmenmodell für Bildungsmanagement ..... 48

#### **4 Ausblick .....** 56

### **Literatur .....** 56

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

### **Zielsetzung .....** 59

#### **1 Einleitung .....** 59

#### **2 Begriffliche Annäherung .....** 60

#### **3 Heterogene Zugänge .....** 61

<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>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>217</b>
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
	<b>Literatur .....</b>	<b>237</b>
	<b>Change Management .....</b>	<b>241</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>241</b>
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 Misserfolgskfaktoren für organisationalen Wandel .....	254
8	Veränderungen im Bildungsbereich .....	255
9	Zusammenfassung .....	257
	<b>Literatur .....</b>	<b>258</b>
	 <i>Teil D: Steuerung und Regulierung</i>	
	<b>Qualitätsmanagement .....</b>	<b>263</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>263</b>
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</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>Strategisches Bildungsmarketing .....</b>	<b>485</b>
3.1	Strategische Analyse .....	486
3.2	Zielplanung .....	490
3.3	Marketingkonzeption .....	491
<b>4</b>	<b>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</b>	<b>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>

# Abbildungen

Abbildung 1: Vier-Felder-Matrix der Bildungsprodukte .....	22
Abbildung 2: Bildungsmanagement als didaktisches Handeln .....	45
Abbildung 3: Das neue St. Galler Management-Modell .....	47
Abbildung 4: Bildungsmanagement – ein orientierendes Rahmenmodell .....	49
Abbildung 5: Bildungsmanagement als Unterstützungsprozess .....	52
Abbildung 6: Bildungsprozessmanagement .....	54
Abbildung 7: Ebenen des betrieblichen Bildungsmanagements .....	63
Abbildung 8: Prozesskreislauf des operativen betrieblichen Bildungsmanagements .....	67
Abbildung 9: Objektklassen einer Strategie .....	109
Abbildung 10: Strategietypen .....	110
Abbildung 11: Sichtweisen von Strategie .....	111
Abbildung 12: Objektklassen und Zeitbezüge einer Strategie .....	112
Abbildung 13: Mission, Vision, Werte und Leitbild .....	113
Abbildung 14: Zentrale Antriebskräfte des Wandels .....	120
Abbildung 15: Lebenszyklus einer Branche/eines Segments .....	123
Abbildung 16: Grundmodell der Balanced Scorecard .....	133
Abbildung 17: Beispiel einer modellierten Ursache-Wirkungsbeziehungen .....	134
Abbildung 18: Ursache-Wirkungsbeziehungen in einer Schule .....	136
Abbildung 19: Single-Loop-Learning .....	138
Abbildung 20: Double-Loop-Learning .....	139
Abbildung 21: Lernen zweiter Ordnung .....	140
Abbildung 22: Strategisches Bildungsmanagement .....	141
Abbildung 23: Wechselwirkung von Organisation, Funktion und Person .....	145
Abbildung 24: Die Akteure in der Personalführung .....	148
Abbildung 25: Innovationsdimensionen der Projektarbeit .....	167
Abbildung 26: Zusammenhang von Innovation und Projektmanagement .....	168
Abbildung 27: PM-Organisationsformen .....	187
Abbildung 28: Drei-Ebenen-Ansatz .....	190
Abbildung 29: PM-Prozesslandkarte der Definitionsphase .....	192
Abbildung 30: Pfadmodell „Motivationspotenzial“ .....	208
Abbildung 31: Angebots-Nutzenmodell für die Weiterbildung .....	213
Abbildung 32: Qualitätsprozess .....	268
Abbildung 33: Deming Qualitätskreis .....	272
Abbildung 34: EFQM-Modell .....	275
Abbildung 35: Vorgehensweise bei der lernerorientierten Qualitätsentwicklung .....	278
Abbildung 36: Professionalität .....	282
Abbildung 37: Spannungsfeld Ellipse .....	283
Abbildung 38: Der Regelkreis des Bildungsprozessmanagements .....	288
Abbildung 39: Das integrative Bedingungsmodell des Transfers .....	292
Abbildung 40: Succesful Transfer of Learning Model .....	293
Abbildung 41: CIPP-Modell als Flussdiagramm .....	314
Abbildung 42: Vier-Ebenen-Modell .....	315
Abbildung 43: Personalmanagement als Prozess .....	324

---

Abbildung 44: Externe Personalbeschaffung .....	325
Abbildung 45: Gewichtungsschlüssel mit Gewichtungsfaktor .....	328
Abbildung 46: Zusätzliche Vergütung .....	329
Abbildung 47: Entgeltabrechnung .....	330
Abbildung 48: Personalführung .....	331
Abbildung 49: Unternehmensstrategie und Personalentwicklung .....	332
Abbildung 50: Personaentwicklung .....	333
Abbildung 51: Prozesshaftigkeit der Personalentwicklung .....	334
Abbildung 52: Betriebsbedingte Kündigungen (Ablaufschema) .....	337
Abbildung 53: Personalcontrolling .....	339
Abbildung 54: Die Balanced Scorecard .....	340
Abbildung 55: Funktionen des Controllings im Unternehmen .....	345
Abbildung 56: Bildungsprozess, Bildungseinrichtung und Systemumfeld (Modell) .....	347
Abbildung 57: Steuerungsparameter im Bildungsbetrieb (Management-Ansatz) .....	349
Abbildung 58: Controlling-Komponenten im Bildungsprozess (Produktionsmodell) .....	351
Abbildung 59: Funktionszyklus des Bildungscontrollings im Bildungsbetrieb .....	353
Abbildung 60: Zielprioritäten der Personalausbildung (Fallbeispiel) .....	366
Abbildung 61: Übersicht der Parameter (Fallbeispiel) .....	369
Abbildung 62: Instruktionsverläufe und resultierende Lernersichten .....	429
Abbildung 63: Unterschiedliche Bearbeitung von drei Problemstellungen .....	430
Abbildung 64: DIKW-Pyramide .....	452
Abbildung 65: SECI-Modell der Wissensumwandlungen in sozialen Prozessen .....	458
Abbildung 66: Wissensbausteine .....	459
Abbildung 67: Intra- und interorganisationaler Wissenstransfer .....	461
Abbildung 68: Modelle des Wissenstransfers .....	462
Abbildung 69: Ergebnisse der Online-Befragung .....	469
Abbildung 70: Leistungsprozesse im Bildungsbereich .....	480
Abbildung 71: Die 5D's der Marketingforschung .....	482
Abbildung 72: Strategieprozess .....	486
Abbildung 73: Aufbau der SWOT-Analyse .....	487
Abbildung 74: Idealtypische Vorgehensweise bei der SWOT-Analyse .....	487
Abbildung 75: Phasen im Produktlebenszyklus (PLZ) .....	488
Abbildung 76: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio .....	489
Abbildung 77: Zielpyramide .....	490
Abbildung 78: Werbung der Macquire-Hochschule Australien .....	501
Abbildung 79: Leistungskette im Bildungsbereich .....	508

# Tabellen

Tabelle 1: Basismodell der Struktur .....	25
Tabelle 2: Strukturmodell der Handlungsfelder .....	25
Tabelle 3: Lernformen betrieblicher Bildung .....	69
Tabelle 4: Checkliste für den Veranstalter .....	101
Tabelle 5: Selbst-Check für den Teilnehmer an einer Weiterbildung .....	102
Tabelle 6: Das Leitbild als bewusste Botschaft nach innen und außen .....	114
Tabelle 7: Informationen der „Stufe 0“ .....	117
Tabelle 8: Übersicht der Analysen .....	118
Tabelle 9: Sammlung relevanter Antriebskräfte .....	119
Tabelle 10: Wettbewerbstypologie .....	121
Tabelle 11: SWOT-Analyse mit den Zeitbezügen Position und Plan .....	125
Tabelle 12: Gegensätzliche Möglichkeiten der Positionierung .....	125
Tabelle 13: Basistheorien für Wachstum .....	126
Tabelle 14: Boston Consulting Group Portfolioanalyse .....	128
Tabelle 15: Perspektiven und Messgrößen einer BSC für Bildungsorganisationen .....	133
Tabelle 16: Strategische Ziele und exemplarische Kennzahlen/Indikatoren .....	135
Tabelle 17: BSC mit Operationalisierung .....	137
Tabelle 18: Personal- und Arbeitsplanung .....	152
Tabelle 19: Personaleinsatz .....	153
Tabelle 20: Personalführung und -förderung .....	154
Tabelle 21: Organisationsspezifische Projektdefinition (Beispiel) .....	170
Tabelle 22: Klassifizierung von Projekten mittels Projektarten .....	172
Tabelle 23: Projektarten und Projektbeispiele .....	173
Tabelle 24: Chaos-Studien .....	176
Tabelle 25: Typische Fehler in einem Projekt .....	178
Tabelle 26: Zertifikatssysteme im Projektmanagement im Überblick .....	180
Tabelle 27: Einzelprojekt und Projektlandschaft .....	185
Tabelle 28: PM-Organisationen in Abhängigkeit vom Reifegrad .....	186
Tabelle 29: PM-Phasen und Projektphasen am Beispiel einer Evaluationsstudie .....	190
Tabelle 30: Beispielformat des PM-Prozesses „Ziele definieren“ .....	191
Tabelle 31: PM-Prozessgruppen, PM-Phasen und PM-Prozesse .....	193
Tabelle 32: PM-Methoden im Überblick .....	195
Tabelle 33: Linien- und Projekt-Prinzip .....	198
Tabelle 34: Zitate zur Bedeutung von Professionalität .....	264
Tabelle 35: Vor- und Nachteile des EFQM-Modells .....	277
Tabelle 36: Niveauindikator im DQR .....	281
Tabelle 37: Personaleinsatzplanung .....	326
Tabelle 38: Verfahren zur Personalbeurteilung .....	327
Tabelle 39: Kompetenzprofil eines Personalentwicklers .....	335
Tabelle 40: Kündigungsfristen im Überblick .....	336
Tabelle 41: Personalfreisetzungplanung .....	337
Tabelle 42: Besonderer Kündigungsschutz .....	338
Tabelle 43: Kernfragen und Funktionsbestimmung der drei Steuerungsverfahren .....	355

---

Tabelle 44: Begriffe und Ebenen der Operationalisierung .....	356
Tabelle 45: Beispiele für Parameter, Messgrößen und Standards .....	358
Tabelle 46: Erarbeitung der Elemente eines Bildungscontrolling-Konzepts .....	362
Tabelle 47: Übersicht der Leistungsprozesse und Erfolgsfaktoren (Fallbeispiel) .....	368
Tabelle 48: Operationalisierung der Parameter (Fallbeispiel) .....	370
Tabelle 49: Funktionen und Kompetenzen im Bildungscontrolling (Fallbeispiel) .....	371
Tabelle 50: Neue Rolle des Lehrenden .....	434
Tabelle 51: Neue Rolle des Lernenden .....	435
Tabelle 52: Entwicklungsstufen und zentrale Anforderungen zur Unterstützung .....	441
Tabelle 53: Wissens Ebenen .....	450
Tabelle 54: Definition und Beispiele zu Daten, Information und Wissen .....	451
Tabelle 55: Explizites und implizites Wissen .....	454
Tabelle 56: Digitalisierungsmöglichkeiten .....	462
Tabelle 57: Raster zur Beschreibung von Bildungsmaßnahmen .....	497
Tabelle 58: Materielle und immaterielle Servicedienstleistungen .....	499
Tabelle 59: Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit .....	502
Tabelle 60: Instrumente des strategischen Marketingcontrollings .....	511
Tabelle 61: Instrumente des operativen Marketingcontrollings .....	512

# Autorinnen und Autoren

**Prof. Dr. Michael Bernecker** ist Marketingunternehmer und Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing mit Sitz in Köln. Als Professor für Marketing lehrt er zudem an der Hochschule Fresenius in Köln in den Fachgebieten Dienstleistungsmarketing, Bildungsmarketing sowie Marktforschung. Mehrere Buchveröffentlichungen und Fachbeiträge stützen seine Kompetenz auf dem Gebiet.

**Dr. Klaus Doppler** arbeitet seit vielen Jahren als selbständiger Verhaltenstrainer, Coach, Organisations- und Managementberater mit Spezialisierung auf die Begleitung von Veränderungsprozessen in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen. Klaus Doppler ist Mitbegründer der Managementzeitschrift Organisationsentwicklung und Autor verschiedener Standardwerke.

**Prof. Dr. Uwe Elsholz** ist Professor für Lebenslanges Lernen an der Fernuniversität in Hagen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Betriebliche Bildung und Lernen im Prozess der Arbeit, digitale Medien in der beruflich-betrieblichen Bildung, Verbindung beruflicher und akademischer Bildung und Qualifikationsforschung.

**Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler** ist Professor für Berufliche Bildung und Berufliche Weiterbildung am Fachbereich Erziehungs- und Bildungswissenschaften der Universität Bremen sowie Vorstandsmitglied des Instituts Technik und Bildung (ITB). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Berufsbildende Didaktik und Kompetenzentwicklung, Bildungsmanagement, Transferforschung sowie internationale Berufsbildungsforschung.

**Dr. Jacqueline Heider-Lang** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft, Arbeitsbereich 5 „Betriebspädagogik/Personalentwicklung“ sowie Arbeitsbereich 4 „Professionalisierung und Organisationsentwicklung“ an der Universität Koblenz-Landau. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: E-Learning, Organisationsberatung und Personalmanagement.

**Prof. Dr. Hartmut Hinke** ist freiberuflicher Organisationsberater für Veränderungsprozesse. Darüber hinaus ist er Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Aachen. Schwerpunkte seiner Lehre sind Human Resource Management und Schlüsselqualifikationen. Zuvor war er Berater bei einer großen, internationalen Unternehmensberatung sowie Geschäftsführer mehrerer mittelständischer Unternehmen.

**Prof. Dr. Monika Kil** ist Rektorin der Alanus Hochschule und Professorin für Erziehungswissenschaft unter besonderer Berücksichtigung von Erwachsenen-/Weiterbildung und empirischer Bildungsforschung. Zuvor war sie von 2013 bis 2017 Vize-Rektorin und Professorin für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement der Donau-Universität Krems.

**Prof. Dr. Klaus Götz** war von 1982 bis 2002 hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). Seit 2002 ist er Professor für Weiterbildungsforschung und -management an der Universität Koblenz-Landau mit Gastprofessuren an Universitäten in Österreich (Klagenfurt, Innsbruck, Graz), der Schweiz (Zürich), Russland (Murmansk), USA (Maryland) und Spanien (Valencia).



**Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen** studierte Theologie, Wirtschaftspädagogik sowie Psychologie. Viele Jahre war er im kirchlichen Dienst und als Personalleiter in der Bankgesellschaft Berlin AG tätig. Seit 2002 ist er Professor für Personalmanagement insbesondere Personalentwicklung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein. Müller-Vorbrüggen ist Herausgeber des Handbuchs Personalentwicklung im Schäffer-Poeschel Verlag.

**Prof. Dr. Ulrich Müller** ist Professor für Bildungsmanagement und für Erwachsenenbildung am Institut für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Er leitet den berufsbegleitenden Masterstudiengang Bildungsmanagement. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: (Weiter-)Bildungsmanagement, Führungskräfteentwicklung, Methodik/Didaktik der Erwachsenenbildung, betriebliche Weiterbildung, Umweltbildung/ Bildung für nachhaltige Entwicklung.

**Dr. Walter Schöni** ist Soziologe mit den Arbeitsschwerpunkten berufliche Weiterbildung, Personalentwicklung und Bildungsmanagement. Er unterrichtet an Hochschulen, betreibt Forschung und Entwicklung und berät Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Als Inhaber der Firma schöni personal & qualifikation (Basel, Schweiz) hat er über viele Jahre Unternehmen beim Aufbau von Personalentwicklung und Bildungscontrolling unterstützt. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten hat er zahlreiche Fachpublikationen verfasst.

**Dr. Sebe-Opfermann** ist Senior Researcher am Fachbereich Erziehungs- und Bildungswissenschaften der Universität Bremen und vertritt das Lehr- und Forschungsgebiet Bildung im Jugend- und Erwachsenenalter. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Didaktik in der Berufs- und Erwachsenenbildung, Beratung, Projekt- und Bildungsmanagement, Moderation, Professionalisierung in der Erwachsenenbildung /Weiterbildung sowie Innovationsforschung.

**Mirjam Soland** arbeitete bei der IBM Deutschland in der Führungskräfteentwicklung und als akademische Mitarbeiterin am Institut für Bildungsmanagement der PH Ludwigsburg. Ihre Tätigkeitschwerpunkte waren hier in Forschung und Lehre die organisationale, didaktische und methodische Steuerung von Lehr-/Lernprozessen, Personal- und Organisationsentwicklung, Führungskommunikation sowie Bildungsmarketing. Gegenwärtig arbeitet Mirjam Soland als Personalentwicklerin bei der Samariter-Stiftung in Nürtingen.

**Michael Steig** war mehrere Jahre Mitglied des Präsidiums des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen und verantwortete dort als Vizepräsident den Bereich Qualität. Steig ist Gründungsmitglied und Geschäftsführer der GfB Gesellschaft für Bildungsformate, Schermbeck, sowie Gründer und Gesellschafter der STG Beratende Ingenieure / Unternehmensberatung, Schotten

**Prof. Dr. Maximiliane Wilkesmann** wurde 2018 zur außerplanmäßigen Professorin an der Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie der TU Dortmund ernannt. Zuvor war sie Juniorprofessorin für Soziologie an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der TU Dortmund. Im Jahr 2012 wurde der gemeinsam mit Uwe Wilkesmann verfasste Beitrag, bei dem es um den Kompetenzerwerb und das Lernen in Organisationen zwischen Experten und Novizen geht, mit dem EMERALD LITERATI NETWORK AWARD 2012 (highly recommended paper) ausgezeichnet.

---

**Prof. Dr. Uwe Wilkesmann**, ist seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement am Zentrum für Hochschulbildung der Technischen Universität Dortmund und Direktor des Zentrums. Er war zudem Adjunct Professor der Hong Kong Polytechnic University. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Wissensmanagement, Hochschulforschung, (Weiter-)Bildungsforschung, Organisationsforschung, lernende Organisationen, Motivation und Anreize.

**Prof. Dr. Karsten D. Wolf** ist Professor für Medienpädagogik und Didaktik multimedialer Lernumgebungen am Fachbereich Erziehungs- und Bildungswissenschaften der Universität Bremen, Leiter des Lab „Medienbildung | Bildungsmedien“ am Zentrum für Medien-, Kommunikations- und Informationsforschung (ZeMKI) und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Multidimedia in der Lehre (ZMML). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Mediendidaktische Gestaltung multimedialer Lernumgebungen, E-Assessment und alternative Assessment-Verfahren, Online-Video-Communities und berufliche Qualifikation, Mediatisierung des Lernens und Lehrens, Medienkompetenz und Digital Media Literacy, Cyber-Bullying in Schulen.

# Strukturmodell des Bildungsmanagements

Michael Gessler

## Zielsetzung

- Sie können Management als Funktion und Institution unterscheiden.
- Sie können die drei Grundprinzipien des Strukturmodelles erläutern.
- Sie können Objekte und Prozesse des Strukturmodells unterscheiden.
- Sie kennen Aufbau, Struktur und Handlungsfelder des Strukturmodells.
- Sie kennen das grundlegende Spannungsfeld des Bildungsmanagements.

## 1 Einleitung

Als Domäne wird in der beruflichen Bildung ein abgegrenzter Handlungsbereich bezeichnet. Domänen weisen eine innere und eine äußere Struktur auf: Intern können Domänen in Handlungsfelder untergliedert werden; extern sind Domänen strukturell eingebunden in einen umfassenderen Sinn- und Handlungszusammenhang. Das Bildungsmanagement bildet eine solche Domäne.

Der Domänenbegriff hat sich in der beruflichen Bildung als Leitbegriff etabliert, da davon ausgegangen wird, dass Expertenwissen (Ericsson und Smith 1991) und Kompetenzen (Weinert 2001) domänenspezifisch sind. Weitergehend beschreibbar sind Domänen u.a. mittels der bereichsspezifischen Arbeitsaufträge, -ziele, -produkte, -prozesse, -methoden, -mittel, -organisationen, -kulturen und -kontexte.

Handlungen bilden eine Referenzebene zwischen externen (u.a. Problemstellungen und Situationen) und internen (u.a. Dispositionen und Wissen) Bedingungen. Handlungen stehen nicht allein und für sich; sie gründen vielmehr auf dem Wechselspiel zwischen internen Bedingungen und individuell konstruierten Informationen über die externen Bedingungen (vgl. Straka und Macke 2008).

### 1.1 Bildungsmanagement als Funktion und Institution

Die intensive Beschäftigung mit den Aufgaben und der Funktion eines Bildungsmanagements begann in Deutschland erst ab ca. 1990. So verzeichnet beispielsweise die Datenbank FIS Bildung im Zeitraum von 1980 bis 1989 unter dem Schlagwort „Bildungsmanagement“ nur 26 Einträge. Im anglo-amerikanischen Sprachraum begannen die Diskussion, Modellentwicklung und Praxisforschung bereits in den 1970er Jahren. Insbesondere der IT-gestützte Aufbau eines Managementsystems im Schulbereich unter Einbeziehung einer noch jungen Disziplin, dem „Operational Research“, Effizienzorientierung, neue Steuerungsmodelle und Wirkungskontrollen prägten dort die Diskussion (u.a. Handy und Hussain 1969; Bonney 1972; Goode 1973; Connor et al. 1973). In Deutschland endete hingegen Mitte der 1970er Jahre die in den 1960er Jahren begonnene Bildungsreform, die, gemessen an den Erwartungen und Plänen, als gescheitert

betrachten werden kann (Forneck und Wrana 2003, 89). Durchgesetzt habe sich vielmehr „die Einsicht in die Nicht-Planbarkeit und Nicht-Steuerbarkeit von Lernprozessen“ (ebd., 87).

Parallel zu diesen gescheiterten Reformbemühungen verschob sich zwischen 1960 und 1990 die politische Präferenz *vom Staat zum Markt* mit einer zunehmenden Orientierung am Modell des sogenannten „New Public Management“ (Altrichter, Brüsemeister und Wissinger 2007; Lassnigg, 2013) bei gleichzeitiger Verschärfung der Problemlagen wie z.B. Segmentierung der Bildungssektoren, Dezentralisierung und Verantwortungsverlagerung, Budgetkürzungen und Rechenschaftspflicht sowie einer verstärkten Selektion und Ungleichheit der Bildungschancen (Dobischat, Elias und Rosendahl 2018). Stichworte des Strukturwandels sind u.a. Globalisierung, Konkurrenzdruck, Pluralisierung der Lebenslagen, atypische Beschäftigungsverhältnisse, demografischer und technologischer Wandel sowie Informatisierung und Digitalisierung. Der Strukturwandel erhöht den Bedarf nach Bildungsangeboten, während zugleich die Verantwortung zunehmend segmentiert und das System selektiver wird. Eine unheilvolle Scherenbewegung. Welche Aufgaben übernimmt hierbei das Bildungsmanagement?

Zu unterscheiden sind zunächst zwei Erscheinungsformen: (1) das „Bildungsmanagement als Funktion“ und (2) das „Bildungsmanagement als Institution“. Während das Bildungsmanagement als Funktion die Tätigkeit „Managen“ meint (u.a. Planen, Organisieren, Kontrollieren, Bewerten, Reflektieren, Steuern und Entwickeln von z.B. Lern- und Beratungsangeboten), fokussiert das Bildungsmanagement als Institution das Strukturgebilde (u.a. Stellen, Instanzen, Verfahrensanweisungen) mit der sichtbaren Instanz des „Bildungsmanagers“, der innerhalb der Organisation, ausgestattet mit besonderen Rechten und Pflichten, eine Leitungsverantwortung wahrnimmt. Beim Management als Funktion geht es sodann um die Tätigkeit „Bildung managen“, während beim Management als Institution die Rahmung im Zentrum steht, die organisationale Struktur eines „Bildungsmanagements“, die Rolle eines „Bildungsmanagers“ und, insgesamt betrachtet, die Frage, wie Entscheidungen vorbereitet, gefällt, legitimiert und umgesetzt werden. „Bildung managen“ als Funktion meint die Planung, Organisation, Gestaltung, Steuerung, Evaluation und Entwicklung der *Lernumgebungen* und keine manipulative Beeinflussung. Bildungsmanagement ist eine Dienstleistung, die sich an Werten orientieren muss. Das Spannungsverhältnis, das zwischen den Begriffen Bildung und Management besteht, wird im Beitrag „Bildungsmanagement – ein orientierender Einstieg“ betrachtet. Dieses Spannungsverhältnis besteht hinsichtlich der funktionellen Sichtweise von Management, der Tätigkeit, und hinsichtlich der institutionellen Sichtweise von Management, der organisationalen Struktur. Was genau ist damit gemeint?

Als Lernen der Organisation (Organisationslernen, lernende Organisation) ist eine Lernform gemeint, in der die Akteure einer Organisation die Prämissen der Strukturbildung, die bestehenden Werte, kritisch hinterfragen und transformieren (Geißler 1995). Hinterfragt und ggf. infrage gestellt wird damit die institutionelle Form des Managements, die u.a. in Form von Routinen, Regeln, Prozessen und Kultur wirksam ist. Während die auf die Funktion bezogene Frage lautet, *was* und *wie* etwas ist und sein soll, lautet die rahmende institutionelle Frage, *warum* und *wofür* etwas ist und sein soll. Bildungsmanager haben in einer Organisation sodann eine doppelte Aufgabe: Einerseits

stabilisieren sie die Organisation mittels der bestehenden Regeln („Bildung managen“) und andererseits flexibilisieren und verändern sie die Organisation mittels der Reflexion und Kritik des Bestehenden („Bildungsmanagement“). Ihre Aufgabe ist es so dann, für sich und andere ein Umfeld zu schaffen, das es den Beteiligten und Betroffenen erlaubt, die Prämissen der Strukturbildung bzw. die bestehenden Werte zu hinterfragen und zu transformieren. Die Instanz des Bildungsmanagers ist ein Teil dieser Struktur, weshalb sie ein Teil der kritischen Reflexion ist.

Die zwei Formen von Management, Funktion und Institution, sind aufeinander bezogen. In einer Bildungsorganisation treten immer beide Erscheinungsformen eines Bildungsmanagements auf. Deutlich wird an dieser Funktionsbeschreibung allerdings auch, dass das Bildungsmanagement keine Wunder vollbringen kann und die o.g. Scheinbewegung nicht aufzulösen vermag.

## 1.2 Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma

Zwei Zugänge können unterschieden werden: (1) Bildungsmanagement mit vielfältigen Sektorenbezügen (Seufert 2013; Griese und Marburger 2011) und (2) Bildungsmanagement mit spezifischem Sektorenbezug. Spezifische Ansätze sind beispielsweise das kommunale Bildungsmanagement (Euler et al. 2016; Döbert und Weishaupt 2015), das betriebliche Bildungsmanagement (Miroshnik 2010; Diesner 2009; Falk 2000), das schulische Bildungsmanagement (Röbken 2008; Eichelberger 2005; Bader und Sloane 2002), das Bildungsmanagement in Hochschulen (Iberer 2010; Hanft 2008), das Sozial- und Bildungsmanagement (Böttcher und Merchel 2010; Schuster et al. 2006) und das Bildungsmanagement in der Erwachsenen- und Weiterbildung (Zech 2010; Gieseke 2000).

Diese zwei Zugänge, allgemein und anwendungsbezogen, erinnern an das „Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma“: Die Verwendbarkeit und Nützlichkeit des Domänenwissens steigen einerseits mit dem Allgemeinheitsgrad, da es vielfältig zur Bearbeitung von Fragen, Aufgaben und Problemen in unterschiedlichen Situationen verwendbar ist (Bandbreite). Andererseits wird dieser Zugewinn „erkauft“ mit einer geringeren Passgenauigkeit des Wissens, da es auf spezifische Situationen wenig abgestimmt ist, womit die Anwendbarkeit und Nützlichkeit für konkrete Situationen sinken (Friedrich und Mandl 1992). Anders formuliert: Je allgemeiner bzw. abstrahierter Domänenwissen ist, desto vielfältiger verwendbar und desto schwerer anwendbar ist es. Das Dilemma wirkt auch im umgekehrten Fall: Je spezifischer und situierter Domänenwissen ist, desto leichter anwendbar und desto schwieriger ist es in unterschiedlichen Bereichen verwendbar.

Die Wahl der Bandbreite bildet im Hinblick auf ein Managementthema eine zentrale Frage, da notwendigerweise Produkte, Personen, Organisationen und Kontextbedingungen gleichzeitig zu betrachten sind, woraus automatisch eine gewisse Bandbreite resultiert. Um die Bandbreite zu gewährleisten, basiert die nachfolgende Betrachtung der Domäne Bildungsmanagement auf einem generischen Strukturmodell, das sich an grundsätzlichen beruflichen Handlungsfeldern des Bildungsmanagements orientiert. Um einen Anwendungsbezug zu ermöglichen, wurden die einzelnen Beiträge schwerpunktmäßig mit Blick auf den quartären Bildungssektor ausgearbeitet, gleichwohl die Bezüge in den einzelnen Beiträgen deutlich darüber hinausgehen.

## 2 Strukturmodell

Die Handlungsfelder wurden mittels eines Strukturmodells ausgewählt, das empirisch validiert wurde (Gessler 2009). In der vorliegenden zweiten Auflage wurde dieses Strukturmodell inhaltlich einerseits erweitert (neu aufgenommen wurde beispielsweise das Handlungsfelder „Strategisches Bildungsmanagement“). Andererseits konnten die formalen Prinzipien der Modellierung beibehalten werden. Das Modell basiert auf drei Prinzipien: (1) Objekte und Prozesse, (2) Schnittstellen und Übergänge sowie (3) Binnen- und Außenstruktur.

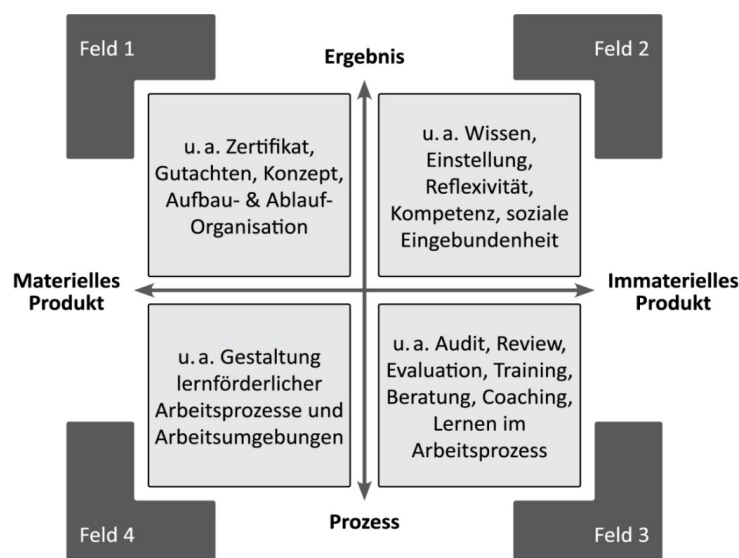
### 2.1 Objekte und Prozesse

Zur Identifikation der Handlungsfelder werden zwei Perspektiven, Objekte und Prozesse, unterschieden und sodann miteinander verschränkt. (1) *Objekte*: Auf welche „Gegenstände“ ist das Bildungsmanagement ausgerichtet? (2) *Prozesse*: Welcher Verfahren (und Mittel) bedient sich das Bildungsmanagement?

#### 2.1.1 Objekte

Die Objekte werden als *Objektkategorien* bezeichnet, da sie *Elementklassen* bilden. Objektkategorien sind (1) Bildungsprodukt, (2) Bildungspersonal und (3) Bildungsorganisation.

Die Objektkategorie „Bildungsprodukt“ umfasst das *Leistungsspektrum* einer Bildungsorganisation mit Blick auf die Teilnehmer/innen. Hierzu zählen u.a. Konzeptentwicklung, Training, Coaching, Beratung, Evaluation und Zertifizierung. Die Wahl des Begriffs „Bildungsprodukt“ erscheint ungewöhnlich, da mit einem Produkt Bedeutungen, wie Material und Ergebnis (Endprodukt), assoziierbar sind. Bildungsprodukte können materiell und immateriell, prozess- und ergebnisbezogen sein (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Vier-Felder-Matrix der Bildungsprodukte**

Quelle: Eigene Darstellung

- *Bildungsprodukte* können unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und unterschiedliche Bezüge zwischen Feldern aufweisen. Besonderheiten von Bildungsprodukten sind insbesondere, dass (1) das „Objekt“ der Bildung, die Person, expansiv, affirmativ oder widerständig (vgl. Faulstich und Ludwig 2004) selbst „produziert“ bzw. nicht „produziert“, im Prozess der Bildung (2) diskursiv Bedeutungen erst ausgehandelt werden, weshalb „Produktion und Konsumtion weitgehend zusammenfallen“ (Schiersmann 2002, 26) und (3) dieser Prozess linear nicht steuerbar ist. Zudem ist (4) das Ergebnis, der Output und Outcome schwer bis nicht messbar und (5) Wirkungen können zeitverzögert sowie in anderen als den beabsichtigten Lebensbereichen auftreten.
- *Bildungspersonal*: Die Objektkategorie „Bildungspersonal“ umfasst die *Leistungsträger* einer Bildungsorganisation und ist umfassend zu verstehen. Hierzu zählen sowohl die fest angestellten Mitarbeiter als auch die freien Mitarbeiter. Gemeint sind u.a. Dozenten, Kursleiter, Projektleiter, Trainer, Ausbilder, Berater, Coaches und Verwaltungskräfte als Organmitglieder, Arbeitnehmer, Selbstständige, arbeitnehmerähnliche Beschäftigte, Heimarbeiter und Leiharbeiter.
- *Bildungsorganisation*: Die Objektkategorie „Bildungsorganisation“ umfasst schließlich die *Leistungsbedingungen* einer Bildungsorganisation. Hiermit sind sowohl die Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb der Bildungsorganisation gemeint als auch ihre Abgrenzung und Anbindung an die Umwelt, die Einbindung in das Umfeld sowie die Konstitution der Grenze zwischen Bildungsorganisation und Umfeld. Themen der Objektkategorie „Bildungsorganisation“ sind die interne Integration, die externe Integration sowie die Abstimmung von interner und externer Integration. Der Begriff Bildungsorganisation wurde gewählt, da er eine Abteilung, z.B. innerhalb einer Unternehmung, eine Einrichtung, Institution bzw. Unternehmung und auch organisations- bzw. unternehmensübergreifende Kooperationen bezeichnet.

Gleichwohl die Objektkategorien analytisch unterscheidbar sind, bestehen vielfältige und nicht trennbare Wechselwirkungen.

### 2.1.2 Prozesse

Ein Prozessschritt besteht aus der Definition der Voraussetzungen (Input), der Definition des Verfahrens (Aktivität) sowie der Definition der Ergebnisse (Output). Die Verknüpfung verschiedener Prozessschritte bildet sodann einen Prozess, wobei jeweils der Output des Vorgängerprozessschritts die Voraussetzung für den Nachfolgerprozessschritt bildet. Die Prozesse des Bildungsmanagements können in vier *Prozesskategorien* untergliedert werden. Diese sind (1) Lernen & Entwicklung, (2) Steuerung und Regulierung, (3) Innovation und Veränderung sowie (4) Leitung und Orientierung. Zweck und Erfolg eines Prozesses ist dessen Wirkung (Outcome).

Die Prozesskategorie „Lernen und Entwicklung“ umfasst alle *auf Dauer* angelegten *grundlegenden Verfahren* einer Bildungseinrichtung. Prozesse der Kategorie „Lernen und Entwicklung“ realisieren regelbasiert sowie werteorientiert Anfragen und Erwartungen von Kunden. Basisprozesse umfassen insbesondere die Ausführung der Leistungserbringung („Lernen und Lehren“), die Entwicklung und Sicherung des hierfür

notwendigen Wissens („Wissensmanagement“) sowie die Vermarktung der Bildungsprodukte („Bildungsmarketing“).

Die Prozesskategorie „Steuerung und Regulierung“ umfasst alle *auf Dauer* angelegten *qualitätssichernden sowie -verbessernden Verfahren* einer Bildungsorganisation. Grundlegende, qualitätssichernde und qualitätsverbessernde Verfahren sind *wertschöpfende Verfahren*. Mit „Wert“ sind sowohl „harte“ Faktoren, wie Geschwindigkeit, Fehlerfreiheit und Wirtschaftlichkeit, als auch „weiche“ Faktoren, wie Sinn, Reflexivität, Selbstbestimmung und soziale Eingebundenheit, gemeint. Steuerungsprozesse der Kategorie „Steuerung und Regulierung“ sichern, verbessern und entwickeln regelorientiert sowie werttransformierend die Qualität der Basisprozesse durch deren Planung, Steuerung, Kontrolle und Reflexion. Prozesse der Kategorie „Steuerung und Regulierung“ umfassen u.a. die Sicherung, Verbesserung und Entwicklung der Qualität im Bereich der Bildungsprodukte („Evaluation und Transfer“), im Bereich des Bildungspersonals („Personalmanagement“) sowie im Bereich der Bildungsorganisation („Bildungscontrolling“).

Die Prozesskategorie „Innovation und Veränderung“ umfasst sodann alle zeitlich befristeten Verfahren einer Bildungsorganisation, die eine inkrementelle oder radikale *relative* Innovation hervorbringen. Innovations- und Veränderungsprozesse sind in der Regel wertschöpfend. Zur Bewertung des Innovationsgehalts ist der Bezugspunkt von Bedeutung. Was für die eine Person neu ist, kann für die andere Person alt sein, was für die eine Bildungsorganisation neu ist, kann für die andere alt sein, was für den einen Markt neu ist, kann für den anderen Markt alt sein. Diese Besonderheit von „Innovation“ ist mit der Bezeichnung „relativer Innovationsgehalt“ gemeint. Zu klären wäre u.a., für wen was wie neu ist. Hinsichtlich des relativen Innovationsgehalts können inkrementelle und radikale Innovationen unterschieden werden. Während eine *inkrementelle Innovation* eine schrittweise, relativ kleine *Veränderung* meint, welche die bestehenden Produkte (inkrementelle Produktinnovation) und die gegebene Organisation (inkrementelle Prozessorganisation) nur geringfügig erneuert, bezeichnet die *radikale Innovation* eine sprunghafte *Erneuerung*, einen „Quantensprung“. „Nach einer radikalen Innovation sind viele Unternehmen nicht mehr dieselben wie zuvor“ (Hauschildt und Salomo 2007, 21). Der Innovationsgrad kann retrospektiv spezifiziert werden. Prozesse der Kategorie „Innovation und Veränderung“ umfassen u.a. die Entwicklung und Veränderung der Bildungsprodukte („Programmentwicklung und Revision“), das „Empowerment“ der Mitarbeiter/innen im Bereich des Bildungspersonals („Entrepreneurship“) sowie die Entwicklung und Veränderung im Bereich der Bildungsorganisation („Change Management“).

Die Prozesskategorie „Leitung und Orientierung“ wird unten beschrieben, da sie auf die Schnittstellen der Objekte ausgerichtet ist.

### 2.1.3 Handlungsfelder des Basismodells

Werden die Objekt- und Prozesskategorien in einer Kreuztabelle aufeinander bezogen, entsteht eine Matrix mit neun Handlungsfeldern. Jedem Handlungsfeld ist nachfolgend ein gesonderter Beitrag gewidmet (vgl. Tabelle 1). Für die Prozesskategorien gilt, wie schon für die Objektkategorien, dass sie nur in ihrer Gesamtheit und ihrer



gelungenen Verbindung die Existenz einer Bildungsorganisation ermöglichen und sichern.

**Tabelle 1: Basismodell der Struktur**

	Bildungsprodukt	Bildungspersonal	Bildungsorganisation
<b>Innovation und Veränderung</b>	Programmentwicklung und Revision	Entrepreneurship	Change Management
<b>Steuerung und Regulierung</b>	Transfermanagement und Evaluation	Personalmanagement	Bildungscontrolling
<b>Lernen und Entwicklung</b>	Lernen und Lehren	Wissensmanagement	Bildungsmarketing

Quelle: Eigene Darstellung

Die aufgeführten Handlungsfelder konstituieren sich mittels der beschriebenen Differenzen, weshalb zu klären ist, worin die Einheit der Differenz (Schnittstellen) besteht.

## 2.2 Schnittstellen und Übergänge

Bildungsprodukt, Bildungspersonal und Bildungsorganisation unterscheiden sich einerseits und sind andererseits eng miteinander verwoben. Aufgrund der Verflechtungen wurden objektübergreifende Handlungsfelder zusätzlich aufgenommen mit einer spezifischen Perspektive: Statt der Objektkategorien stehen nun die Schnittstellen der Objekte im Zentrum. Die Fokussierung der *Schnittstellen und Übergänge* ist ein wesentliches Merkmal der Handlungsfelder „Strategisches Bildungsmanagement“, „Personalführung“, „Projektmanagement“, „Qualitätsmanagement“ und „Lebenslanges Lernen“ (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Strukturmodell der Handlungsfelder**

	Bildungsprodukt	Bildungspersonal	Bildungsorganisation
<b>Leitung und Orientierung</b>	Strategisches Bildungsmanagement		
	Personalführung		
<b>Innovation und Veränderung</b>	Projektmanagement		
	Programmentwicklung und Revision	Entrepreneurship	Change Management
<b>Steuerung und Regulierung</b>	Qualitätsmanagement		
	Transfermanagement und Evaluation	Personalmanagement	Bildungscontrolling
<b>Lernen und Entwicklung</b>	Lebenslanges Lernen		
	Lernen und Lehren	Wissensmanagement	Bildungsmarketing

Quelle: Eigene Darstellung

Im Handlungsfeld „*Strategisches Bildungsmanagement*“ gilt es, die Verbindung von Außenstruktur und Binnenstruktur zu interpretieren und zu gestalten. Intiiert und umgesetzt wird dieses Handlungsfeld von einem weiteren Handlungsfeld, der „*Personalführung*“. In Kombination bilden diese zwei Handlungsfelder die Prozesskategorie „Leitung und Orientierung“. Die Prozesskategorie „Leitung und Orientierung“ umfasst

einerseits keine direkt wertschöpfenden Prozesse; sie ist andererseits von entscheidender Bedeutung, da sie (1) den *zeitlichen Zusammenhang* bildet zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, (2) die *Balance* schafft zwischen hinreichender Kontinuität und notwendiger Veränderung, (3) als *Schnittstelle* zwischen Umwelt und Organisation die Existenz und Existenzberechtigung gewährleistet und damit die (4) *Voraussetzung* bildet für die bereits erläuterten Prozesskategorien „Lernen und Entwicklung“, „Steuerung und Regulierung“ sowie „Innovation und Veränderung“.

Projektmanagement und Qualitätsmanagement bilden zwei Seiten einer Medaille: Projektmanagement als Handlungsfeld ist das Qualitätsmanagement *zeitlich befristeter* Entwicklungs- und Veränderungsprozesse (Projekte). Qualitätsmanagement ist das Pendant mit Bezug auf die repetitiven und zeitlich nicht befristeten Haupt- und Stützprozesse. Lebenslanges Lernen ist die alters- und entwicklungsübergreifende Orientierung von Bildungsangeboten an Lebenslagen und Lebenslaufereignissen, Lebens- und Statuspassagen sowie Lebensverläufen und -übergängen.

### 2.3 Rahmung: Binnen- und Außenstruktur

Die objektbezogenen Handlungsfelder (z.B. Lernen und Lehren) und die objektübergreifenden Handlungsfelder (z.B. Lebenslanges Lernen) bilden jeweils füreinander Kontexte. Diese haben wiederum eine Außen- und eine Binnenrahmung: Einerseits sind Bedingungen als *Außenstruktur* identifizierbar, die den Handlungsfeldern *Bedeutung* zuweist (u.a. Globalisierung, Konkurrenz). Andererseits weist Bildungsmanagement als Komposition von „Bildung“ und „Management“ eine *Binnenstruktur* auf: Die Begriffe „Bildung“ und „Management“ sind aufgrund ihres Entdeckungs-, Begründungs- und Verwendungszusammenhangs selbst *Träger von Bedeutung*, die sie auf das Kompositum übertragen (z.B. Mündigkeit, Planbarkeit). Dieser Binnen- und Außenstruktur sind drei einleitende Beiträge gewidmet: „Bildungsmanagement - ein orientierender Einstieg“, „Betriebliches Bildungsmanagement“ und „Nachhaltiges Bildungsmanagement“.

Die skizzierte Annäherung an die Domäne Bildungsmanagement ist begrenzt auf diese Handlungsfelder, gleichwohl weitere Handlungsfelder zu ergänzen bzw. zu vertiefen wären, wie z.B. im Bereich „Bildungsprodukt“ die Themen „Beratung“, „Diagnostik“ sowie „Recognition of Prior Learning“. Im Bereich „Bildungspersonal“ wären u.a. die Themen „Professionalisierung“, „Präsentation und Moderation“ sowie „Kommunikation und Konflikt“ und im Bereich „Bildungsorganisation“ u.a. die Themen „Recht“, „Finanzierung“, sowie „Sponsoring und Fundraising“ zu ergänzen. Die Berücksichtigung weiterer Themen hätte den Umfang dieses Bandes vollens gesprengt. Es fand deshalb einerseits eine Auswahl und Schwerpunktbildung statt. Andererseits werden die o.g. Themen in der Beschreibung und Diskussion der Handlungsfelder teilweise mit aufgegriffen.

Neben den verwendeten Strukturprinzipien (Objekt/Prozess, Schnittstelle/Übergänge, Außenstruktur/Binnenstruktur) sind weitere bzw. andere möglich und sinnvoll. Es würde sich allerdings ein anderes Bild mit einer anderen Schwerpunktbildung ergeben. Würde z.B. der Unterschied „Mikrodidaktik/Makrodidaktik“ zugrunde gelegt, würde das Handlungsfeld „Lernen und Lehren“ das Zentrum bilden, während die

anderen Handlungsfelder diesen Kern umrahmen. Eine weitere Möglichkeit der Strukturierung wäre, wenn nach dem Beitrag verschiedener Wissenschaftsdisziplinen gefragt und nach Disziplinen strukturiert würde (vgl. Henninger & Mandl, 2009), weshalb das gewählte Strukturmodell nur eine mögliche Modellierung neben weiteren zur Spezifizierung der Domäne Bildungsmanagement bildet.

### 3 Ausrichtung des Bildungsmanagements

In einer eher allgemeinen Fassung wird das Bildungsmanagement auf Fragen der Organisationsgestaltung bezogen. In diese Richtung weist u.a. der Ansatz von Gonschorrek (2003), der Bildungsmanagement als das „Aktionszentrum der lernenden Organisation“ (ebd., 309) versteht. In die gleiche Richtung weist der Ansatz von Petersen (2003), der in einem dialogischen Management den Schlüssel sieht, die „Veränderung der Organisationsstrategie, -struktur, -kultur und der bisherigen Personalpolitik einleiten zu können“ (Petersen und Lehnhoff 2005, 223). Nach Behrmann (2006) ist die „Ausbalancierung ökonomischer und pädagogischer Handlungsformen und -muster“ (ebd., 92) Aufgabe eines reflexiven Bildungsmanagements, wobei diese Grenzen unterliegt aufgrund der Gemeinschafts- und Gemeinwohlorientierung professionellen pädagogischen Handelns (ebd., 93).

Anwendungsbezogene Ansätze fokussieren stärker die domänenspezifischen Handlungsfelder des Bildungsmanagements und die notwendigen Kompetenzen der Akteure. So betrachtet beispielsweise Hanft (2009) die Anforderungen an ein Bildungs- und Wissenschaftsmanagement in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Henninger und Mandl (2009) verfahren ähnlich mit einer allerdings anderen Schwerpunktsetzung. Sie betrachten das Bildungsmanagement im Kontext „digitaler Medien“. Insbesondere die Verflechtung von Bildung und Technologien sowie die Frage „Was sollten Medien- und Bildungsmanager können?“ (ebd.: 9) wird hier im Hinblick auf das notwendige fachsystematische und fachpraktische Wissen betrachtet. Eine anwendungsorientierte Ausrichtung und Sichtweise vertreten ebenfalls Müller et al. (2008), wobei hier Leitungsfunktionen in unterschiedlichen Bildungsbereichen im Blickpunkt stehen.

Unterscheidbar sind zudem drei weitere Sichtweisen mit drei unterschiedlichen Referenzierungen. Bildungsmanagement kann im Kontext von „Qualifikation/Schlüsselqualifikation“, „Bildung“ und „Kompetenz“ betrachtet werden. Für Decker stehen die „Schlüsselqualifikationen“ im Zentrum eines Bildungsmanagements. Nach Decker sei eine „Qualifizierung der Menschen im Nachgang“ heute nicht mehr ausreichend. Weiterbildung müsse „in Zukunft stärker vorausschauend geschehen und ihren Inhalt auf Schlüsselqualifikation verlagern, wie z.B. Informationsverarbeitung, Lernen lernen, im Team arbeiten, in Zusammenhängen denken und handeln, sich selbst verantwortlich weiterentwickeln.“ (Decker 1995, 30). Bildung übernehme sodann eine „Schrittmacherrolle für die persönliche Entwicklung, für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und der sozialen Institutionen, für die soziale Kommunikation, das Klima und die Beziehungsqualität zwischen Menschen, Mitarbeitern in Betrieben, Organisationen, Teams.“ (ebd., 31). Grundlage hierfür könne ein dem NLP (Neurolinguistische Programmierung) entlehntes Modell sein (ebd., 72). „Bildung“ und „Management“ sind in diesem Ansatz komplementäre Funktionen. Für Behrmann bildet hingegen der Widerspruch von pä-

dagogischen und ökonomischen Prinzipien den Ausgangs- und Zielpunkt eines reflexiven Bildungsmanagements. „Bildung“ sei gemeinschaftsorientiert, beruhe auf einem „gesellschaftlichen Mandat“ und vollziehe sich „im Modus einer aufgeklärten ethischen Reflexivität“ und in der „Realisierung interaktiver Wechselseitigkeit des Handelns und des Ausgleichs von verantwortbaren Handlungsnormen der Interaktionspartner“, womit sich Bildung „aus einer rein zweckrationalen Verhaftung zu lösen vermag“ (Behrmann 2006, 94). Identifizierbar ist zudem eine weitere intermediäre Position, wobei der Kompetenzbegriff mittels Fähigkeitskonstrukten operationalisiert wird und sich die Begriffe „Qualifikationen“ und „Bildung“ teilweise miteinander vermischen (vgl. Gonschorrek 2003, 183).

„Bildung“ und „Management“ miteinander in Bezug zu setzen, bedeutet weder, die Unterschiede zwischen pädagogischen und ökonomischen Prinzipien aufzulösen und eine Konvergenz anzunehmen, noch in der Beobachtung der Unvereinbarkeit zu verharren und eine unvereinbare Divergenz zu setzen.<sup>1</sup> „Bildung“ und „Management“ in Bezug zu setzen, bedeutet vielmehr, zwei unterschiedliche Perspektiven und Wertssysteme auf einen Gegenstandsbereich anzuwenden und nach gestaltbaren Bedingungen und deren Grenzen zu suchen. Gesucht sind einerseits „das Muster, das verbindet“ (Bateson 1993, 15) und andererseits die Unterschiede. Die Gegenüberstellung, Vermittlung und Ausbalancierung von Humanität und Wirtschaftlichkeit bildet ein fortlaufendes Spannungsfeld des Bildungsmanagements. Dieses Spannungsfeld kann als das Grundparadigma des Bildungsmanagements bezeichnet werden.

## Literatur

- ALTRICHTER, H., BRÜSEMEISTER, T. & WISSINGER, J. (Hrsg.) (2007). Educational Governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag.
- ARNOLD, R. (1995). Bildung *und* oder *oder* Qualifikation? Divergenzen und Konvergenzen in der betrieblichen Weiterbildung. In R. Arnold (Hrsg.), Betriebliche Weiterbildung zwischen Bildung und Qualifizierung (S. 1–26). Frankfurt a.M.: GAFB.
- BADER, R. & SLOANE, P. (2002). Bildungsmanagement im Lernfeldkonzept: curriculare und organisatorische Entwicklung. Paderborn: Eusl-Verlag.
- BATESON, G. (1993). Geist und Natur: Eine notwendige Einheit. 3. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- BEHRMANN, D. (2006). Reflexives Bildungsmanagement: Pädagogische Perspektiven und managementtheoretische Implikationen einer strategischen und entwicklungsorientierten Gestaltung von Transformationsprozessen in Schule und Weiterbildung. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- BONNEY, L.A. (1972). Changes in Organizational Climate Associated with Development and Implementation of an Educational Management System. San Bernardino. URL: [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/39/25/68.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/39/25/68.pdf) (07.07.09).
- BÖTTCHER, W. & MERCHEL, J. (2010). Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich (UTB).
- CONNOR, J., KAUFMANN, R., LESSINGER, L. & MCVITY, R. (1973). Independent educational management audit – a system approach. Washington: College University Press. URL: [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/32/80/97.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/32/80/97.pdf) (07.07.09).
- DIESNER, I. (2008). Bildungsmanagement in Unternehmen: Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

---

1 Zur These der Divergenz von Bildung und Qualifikation vgl. Kade 1983, zur These der Konvergenz von Bildung und Qualifikation vgl. Arnold 1995. Zur Kritik der Thesen vgl. Harteis 2004.

- DOBISCHAT, R., ELIAS, A. & ROSENDAHL, A. (Hrsg.) (2018). Das Personal in der Weiterbildung: Im Spannungsfeld von Professionalisierungsanspruch und Beschäftigungsrealität. Wiesbaden: Springer VS.
- DÖBERT, H. & WEISHAUPT, H. (Hrsg.) (2015). Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Münster: Waxmann.
- ERICSSON, K. & SMITH, J. (1991). Prospects and limits of the empirical study of expertise: an introduction. In K.A. Ericsson & J. Smith, J. (Hrsg.), *Toward a general theory of Expertise* (1–38). Cambridge: Cambridge University Press.
- EULER, D., SLOANE, P.F.E., FÄCKELER, S., JENERT, T., LOSCH, S., MEIER, C., MEIER, K., RÜSCHEN, E. & SCHRÖDER, H. (2016). *Kommunales Bildungsmanagement: Kernkomponenten und Gelingensbedingungen*. Paderborn: Eusl Verlagsgesellschaft.
- FALK, R. (2000). *Betriebliches Bildungsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- FAULSTICH, P. & LUDWIG, J. (Hrsg.) (2004). *Expansives Lernen*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- FORNECK, H. & WRANA, D. (2003). *Ein verschlugenes Feld: Eine Einführung in die Erziehungswissenschaft*. Bielefeld: Bertelsmann.
- FRIEDRICH, H.F. & MANDL, H. (1992). Lern- und Denkstrategien – ein Problemaufriß. In H. Mandl & H.F. Friedrich (Hrsg.), *Lern- und Denkstrategien* (S. 3–54). Göttingen: Hogrefe.
- GEIßLER, H. (1995). *Grundlagen des Organisationslernens*. 2. Auflage. Weinheim: Dt. Studien-Verlag.
- GESSLER, M. (Hrsg.) (2009). *Handlungsfelder des Bildungsmanagements: Ein Handbuch*. Münster: Waxmann.
- GIESEKE, W. (Hrsg.) (2000). *Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung: Begleituntersuchung des Modellversuchs „Erprobung eines Berufseinführungskonzeptes für hauptberufliche pädagogische Mitarbeiterinnen in der konfessionellen Erwachsenenbildung“*. Recklinghausen: Bitter.
- GONSCHORREK, U. (2003). *Bildungsmanagement in Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- GOODE, J. M. (Hrsg.) (1973). *Readings in educational management*. New York: AMACOM.
- GRIESE, C. & MARBURGER, H. (Hrsg.) (2011). *Bildungsmanagement: Ein Lehrbuch*. München: Oldenbourg Wissenschaftsgesellschaft.
- HANDY, W. & HUSSAIN, K. (1969). *Network analysis for educational management*. New York: Prentice-Hall.
- HANFT, A. (2009). *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.
- HARTEIS, C. (2004). Zur Diskussion über die Konvergenz ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 7 (2), 277–290.
- HAUSCHILDT, J. & SALOMO, S. (2007). *Innovationsmanagement*. 4. Auflage. München: Vahlen.
- HENNINGER, M. & MANDL, H. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Medien- und Bildungsmanagement*. Weinheim und Basel: Beltz.
- IBERER, U. (2010). *Bildungsmanagement von Blended Learning: Integrierte Lernkonzepte steuern und gestalten*. Marburg: Tectum Verlag.
- KADE, J. (1983): Bildung oder Qualifikation? Zur Gesellschaftlichkeit beruflichen Lebens. *Zeitschrift für Pädagogik*, 29 (6), 859–876.
- LASSNIGG, L. (2013). Governance in der Erwachsenenbildung. Besseres Regieren durch Aushöhlung der Demokratie? *Magazin Erwachsenenbildung.at*, 18, S. 1-10.
- MIROSCNIK, R. (2010). *Bildungsmanagement in der betrieblichen Berufsausbildung: Ein didaktisches Strukturmodell dialogischer Berufsausbildung*. Landau: Empirische Pädagogik.
- MÜLLER, U., SCHWEIZER, G. & WIPPERMANN, S. (2008). *Visionen entwickeln – Bildungsprozesse wirksam steuern – Führung professionell gestalten: Dokumentation zum Masterstudiengang Bildungsmanagement der Landesstiftung Baden-Württemberg*. Bielefeld: Bertelsmann.
- PETERSEN, J. (2003). *Dialogisches Management*. Frankfurt a.M.: Peter Lang.

- PETERSEN, J. & LEHNHOFF, A. (2005). Neue Trends im Bildungsmanagement. In B. Dewe, G. Wiesner & C. Zeuner (Hrsg.), *Milieus, Arbeit, Wissen: Realität in der Erwachsenenbildung* (S. 221–228). Bielefeld: Bertelsmann.
- RÖBKEN, H. (2008). *Bildungsmanagement in der Schule: Eine Bildungseinrichtung effektiv und nachhaltig führen*. München: Oldenbourg.
- SCHIERSMANN, C. (2002). Zweierlei Herausforderungen: Die Wissenschaft von der Weiterbildung angesichts der Qualitätsdebatte. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 9 (3), 25–27.
- SEUFERT, S. (2013). *Bildungsmanagement: Einführung für Studium und Praxis*. Schäffer-Poeschel.
- STRAKA, G.A. & MACKE, G. (2008). Handlungskompetenz – wo bleibt die Sachstruktur? *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 104, 590–600.
- WEINERT, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. S. Rychen, & L. H. Salganik (Hrsg.), *Defining and selecting key competencies* (S. 45-65). Seattle, WA: Hogrefe & Huber.
- ZECH, R. (2010). *Handbuch Management in der Weiterbildung*. Weinheim und Basel: Beltz.