

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Leserhinweise .....	XVI
<hr/>	
<b>1 Grundlagen des Bildungsmanagements .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bildungsmanagement aus wirtschaftspädagogischer Perspektive ..	1
1.1.1 Bedeutung und disziplinäre Verortung von Bildungsmanagement ..	1
1.1.2 Zum Bildungsverständnis .....	6
1.1.3 Zum Managementverständnis .....	11
1.2 Erscheinungsformen von Bildungsmanagement .....	14
1.3 Herausforderungen für das Bildungsmanagement .....	19
1.4 Handlungsfelder des Bildungsmanagements nach dem St. Galler Management-Modell (SGMM) .....	22
1.4.1 Einführung und Überblick .....	22
1.4.2 Außenwelt einer Bildungsorganisation .....	24
1.4.3 Innenwelt einer Bildungsorganisation .....	30
1.4.3.1 Sinnhorizonte des Bildungsmanagements .....	30
1.4.3.2 Gestaltungsebenen: Makro-, Meso- und Mikro-Ebene .....	31
1.4.3.3 Entwicklungsmodi .....	33
1.4.4 Fazit .....	34
1.5 Zusammenfassung .....	35
Weiterführende Literatur .....	38
<hr/>	
<b>2 Sinnhorizonte – normatives, strategisches und operatives Bildungsmanagement .....</b>	<b>39</b>
2.1 Überblick .....	39
2.2 Normatives Bildungsmanagement .....	44
2.2.1 Normative Orientierung: Leitplanken festlegen .....	44
2.2.2 Normative Orientierung: Zielebene .....	46
2.2.2.1 Bildungsziele als pädagogische Normen .....	46
2.2.2.2 Kontext öffentlicher Bildungsauftrag .....	49
2.2.2.3 Kontext privatwirtschaftlicher Bildungsauftrag .....	52
2.2.3 Normative Orientierung: Handlungsebene .....	56
2.2.3.1 Leitbilder als Begründungsbasis für das Handeln in Bildungs- organisationen .....	56
2.2.3.2 Die lernende Organisation als Leitbild für Bildungsorganisationen	57
2.2.3.3 Programmatische Postulate für Bildungsprogramme .....	64
2.2.3.4 Leitbilder für Lernende und »Learning Professionals« .....	66
2.2.4 Von normativen Grundsätzen zur Strategie .....	69
2.3 Strategisches Bildungsmanagement .....	70
2.3.1 Strategie: Die richtigen Dinge tun .....	70
2.3.2 Elemente einer Strategie .....	72
2.3.2.1 Überblick .....	72

2.3.2.2	Programm-Portfolio der Bildungsorganisation .....	74
2.3.2.3	Positionierung der Bildungsorganisation .....	77
2.3.2.4	Wertschöpfungsprozesse .....	79
2.3.2.5	Ökonomische Tragfähigkeit/Finanzierung .....	81
2.3.2.6	Schlussfolgerung .....	85
2.3.3	Strategisches Programm: Entwicklung von strategischen Handlungsfeldern .....	86
2.4	Operatives Bildungsmanagement .....	89
2.4.1	Umsetzung der Bildungsstrategie: Die Dinge richtig tun .....	89
2.4.2	Operative Kernprozesse zur Umsetzung der Bildungsstrategie ....	90
2.4.3	Balanced Scorecard (BSC): Ein integrativer Ansatz zur operativen Umsetzung der Strategie .....	90
2.5	Zusammenfassung .....	96
2.6	Fallstudie DATEV .....	98
2.6.1	Einleitung: Das Unternehmen DATEV eG .....	98
2.6.2	Die innerbetriebliche Bildungsorganisation .....	99
2.6.3	Der Bildungsauftrag: Abstimmung Personal- und Persönlichkeits- entwicklung .....	100
2.6.4	Zusammenfassung .....	102
	Aufgaben .....	103
	Weiterführende Literatur .....	104
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Makro-Ebene – Bildungsorganisationen gestalten .....</b>	<b>105</b>
3.1	Überblick .....	105
3.2	Institutionelle Kontexte von Bildungsorganisationen .....	112
3.3	Erhöhung der Entwicklungsfähigkeit von Bildungsorganisationen	119
3.3.1	Überblick .....	119
3.3.2	Lernen im Fokus: Organisationales und individuelles Lernen .....	121
3.3.3	Organisation des Lernens: Managementtheoretische und didaktische Organisation .....	124
3.3.4	Stufen der Organisationsentwicklung zur Gestaltung von Bildungsorganisationen .....	131
3.4	Analyse und Gestaltung von Strukturen .....	133
3.4.1	Überblick und Definition von Strukturen .....	133
3.4.2	Ansätze zur Erfassung von Strukturen .....	134
3.4.3	Aufbau- und Ablaufstrukturen .....	140
3.4.3.1	Überblick .....	140
3.4.3.2	Aufbaustrukturen .....	141
3.4.3.3	Ablaufstrukturen .....	145
3.4.4	Zusammenfassung .....	147
3.5	Analyse und Gestaltung von Kulturen .....	148
3.5.1	Überblick und Definition von Kulturen .....	148
3.5.2	Ansätze zur Erfassung von Kulturen .....	151
3.5.2.1	Überblick .....	151
3.5.2.2	Funktionalistische Ansätze .....	152

3.5.2.3	Symbolistische Ansätze . . . . .	153
3.5.3	Kulturen auf unterschiedlichen System-Ebenen . . . . .	156
3.5.3.1	Überblick . . . . .	156
3.5.3.2	Organisationskulturen . . . . .	157
3.5.3.3	Führungskulturen . . . . .	161
3.5.3.4	Team- und Kooperationskulturen . . . . .	163
3.5.3.5	Lehrkultur: Pädagogische Interaktionen . . . . .	166
3.5.3.6	Individuelle Lernkulturen . . . . .	169
3.5.4	Fazit . . . . .	171
3.6	Zusammenfassung: Strukturen und Kulturen von Bildungs- organisationen gestalten . . . . .	173
3.7	Fallstudie: Lernkultur-Analyse als Ausgangspunkt für die Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen – Anwendungsbeispiel Telekom . . . . .	177
3.7.1	Einleitung . . . . .	177
3.7.2	Lernkulturmodell . . . . .	178
3.7.3	Vorgehensweise: Lernkultur-Analyse . . . . .	180
3.7.4	Zusammenfassung . . . . .	183
	Aufgaben . . . . .	185
	Weiterführende Literatur . . . . .	186
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Meso-Ebene – Bildungsprogramme gestalten . . . . .</b>	<b>187</b>
4.1	Überblick . . . . .	187
4.2	Bildungsprogramme in unterschiedlichen Kontexten . . . . .	194
4.3	Erhöhung der Entwicklungsfähigkeit von Bildungsprogrammen . .	197
4.3.1	Grundlegende Ansätze zur Gestaltung von Bildungsprogrammen . .	197
4.3.2	Fazit . . . . .	202
4.4	Gestaltung von Bildungsprogrammen auf der Grundlage eines Strukturmodells . . . . .	203
4.4.1	Überblick . . . . .	203
4.4.2	Curriculum-Modelle: Produkt- vs. Prozess-Modelle . . . . .	204
4.4.2.1	Produkt-Modelle für die Entwicklung von Curricula . . . . .	205
4.4.2.2	Prozess-Modelle für die Entwicklung von Curricula . . . . .	209
4.4.3	Kompetenzentwicklung in informellen Kontexten: Die »Planung des Zufalls«? . . . . .	216
4.4.4	Fazit . . . . .	221
4.5	Gestaltung von Bildungsprogrammen auf der Grundlage eines Prozessmodells . . . . .	224
4.5.1	Überblick . . . . .	224
4.5.2	Analyse . . . . .	226
4.5.3	Design . . . . .	233
4.5.3.1	Curriculum des Bildungsprogramms bestimmen . . . . .	233
4.5.3.2	Lernsituationen entwickeln . . . . .	234
4.5.3.3	Sequenzierung . . . . .	238

4.5.3.4	Blended Learning Designs: Transferorientierte Gestaltung von Bildungsmaßnahmen .....	239
4.5.3.5	Designs zur Verbindung von Lernen in formellen und informellen Kontexten .....	243
4.5.4	Umsetzung .....	246
4.5.4.1	Maßnahmen entwickeln .....	246
4.5.4.2	Lernressourcen beschaffen bzw. produzieren .....	247
4.5.5	Durchführung .....	249
4.5.6	Evaluation .....	250
4.5.7	Fazit .....	254
4.6	Gestaltung von Bildungsprogrammen auf der Grundlage eines Kommunikationsmodells .....	255
4.6.1	Überblick .....	255
4.6.2	Kommunikationsmanagement schulischer Bildungsprogramme ..	257
4.6.2.1	Anspruchsgruppengerechte Kommunikation .....	257
4.6.2.2	Dialogorientierte Kommunikationsformen .....	260
4.6.3	Kommunikationsmanagement betrieblicher Bildungsprogramme .	262
4.6.3.1	Anspruchsgruppengerechte Kommunikation .....	262
4.6.3.2	Dialogorientierte Kommunikation .....	264
4.6.4	Fazit .....	265
4.7	Zusammenfassung: Bildungsprogramme gestalten .....	267
4.8	Fallstudie Hewlett Packard .....	269
4.8.1	Einleitung .....	269
4.8.2	Bildungsmaßnahmen in formellen und informellen Kontexten ...	270
4.8.3	Schlussfolgerungen: Veränderte didaktische Wertschöpfungskette und Rollen .....	272
4.8.4	Zusammenfassung .....	274
	Aufgaben .....	275
	Weiterführende Literatur .....	276
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Mikro-Ebene – Kompetenzentwicklung von Learning Professionals gestalten .....</b>	<b>277</b>
5.1	Überblick .....	277
5.2	Kompetenzentwicklung von Learning Professionals als integraler Bestandteil des Bildungsmanagements in Organisationen .....	282
5.2.1	Learning Professionals in unterschiedlichen Kontexten .....	282
5.2.2	Gestiegene Bedeutung der Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Learning Professionals .....	287
5.2.3	Professionalisierung als kontinuierlicher Entwicklungsprozess ...	288
5.2.4	Fazit .....	293
5.3	Kompetenzentwicklung des Bildungspersonals i. e. S. (Lehrpersonen) .....	295
5.3.1	Kompetenzentwicklung des schulischen Bildungspersonals .....	295
5.3.1.1	Neue Herausforderungen .....	295
5.3.1.2	Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Kontexten ..	298

5.3.1.3	Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen . . . . .	307
5.3.2	Kompetenzentwicklung des betrieblichen Bildungspersonals . . . .	309
5.3.2.1	Neue Herausforderungen . . . . .	309
5.3.2.2	Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Kontexten . .	312
5.3.2.3	Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung des betrieblichen Bildungspersonals . . . . .	313
5.3.3	Fazit . . . . .	314
5.4	Kompetenzentwicklung von Lernunterstützern: Führungskräfte als Lernpromotoren . . . . .	315
5.4.1	Die Bedeutung von personalen Unterstützungssystemen beim Lernen in formellen und informellen Kontexten . . . . .	315
5.4.2	Die Rolle von Führungskräften in Bildungsprozessen . . . . .	316
5.4.2.1	Neue Anforderungen . . . . .	316
5.4.2.2	Chancen und Grenzen einer kompetenzförderlichen Führungsarbeit . . . . .	317
5.4.2.3	Handlungsbereiche für Führungskräfte . . . . .	319
5.4.2.4	Implementationsstrategien für die Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse . . . . .	324
5.4.3	Fazit . . . . .	327
5.5	Zusammenfassung: Kompetenzentwicklung der Learning Professionals gestalten . . . . .	329
5.6	Fallstudie IBM: Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse . . . . .	331
5.6.1	Einleitung . . . . .	331
5.6.2	Verantwortung von Führungskräften für die Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung . . . . .	331
5.6.3	Handlungsbereiche für Führungskräfte . . . . .	332
5.6.4	Unterstützung der Führungskräfte durch das Bildungsmanagement . . . . .	336
5.6.5	Kompetenzentwicklung von Führungskräften für ihre Rolle als Lernpromotor . . . . .	336
5.6.6	Beurteilung der Führungskräfte als personale Unterstützungskomponente . . . . .	338
	Aufgaben . . . . .	339
	Weiterführende Literatur . . . . .	339
<b>6</b>	<b>Entwicklungsmodi – Optimierung und Erneuerung . . . . .</b>	<b>341</b>
6.1	Überblick . . . . .	341
6.2	Entwicklungsorientierte Managementaufgaben in Bildungsorganisationen . . . . .	347
6.2.1	Gestiegene Bedeutung der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit von Bildungsorganisationen . . . . .	347
6.2.2	Bestehendes bewerten und weiterentwickeln: Zur Abgrenzung von Qualitätsmanagement, Bildungscontrolling und Evaluation . .	350

6.2.3	Neues implementieren: Zur Abgrenzung von Innovations-, Veränderungs- und Projektmanagement . . . . .	351
6.2.4	Fazit: Umgang mit dem Spannungsfeld Optimierung vs. Erneuerung . . . . .	353
6.3	Kontinuierliche Verbesserung der Qualität . . . . .	354
6.3.1	Ausgangspunkte: Grundfragen für Qualitätsentwicklung und Bildungscontrolling . . . . .	354
6.3.1.1	Was ist »Qualität«? . . . . .	354
6.3.1.2	Wer bestimmt die Qualitätsziele? . . . . .	355
6.3.1.3	Was ist der Gegenstand von Bildungsqualität? . . . . .	356
6.3.1.4	Wer überprüft das Erreichen von Qualitätszielen und wie geschieht dies? . . . . .	357
6.3.1.5	Bildungscontrolling: Wer betreibt es mit welchem Ziel? . . . . .	358
6.3.1.6	Die Schwierigkeit von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen . . . . .	359
6.3.2	Grundlegende Ansätze für ein Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling . . . . .	361
6.3.2.1	Ansätze für ein Qualitätsmanagement . . . . .	361
6.3.2.2	Ansätze für ein Kennzahlen-gestütztes Bildungscontrolling . . . . .	363
6.3.2.3	Entwicklungsorientierter Ansatz: Bestehendes beurteilen und weiterentwickeln . . . . .	365
6.3.3	Phasenmodell: Kontinuierliche Verbesserung gestalten . . . . .	367
6.3.3.1	Überblick . . . . .	367
6.3.3.2	Planung . . . . .	368
6.3.3.3	Ermittlung des aktuellen Stands . . . . .	373
6.3.3.4	Ergebnisse, Konsequenzen und Maßnahmen . . . . .	379
6.3.4	Fazit: Kontinuierliche Verbesserung gestalten . . . . .	380
6.3.5	Fallbeispiel: Evaluation von Bildungsmaßnahmen bei der DATEV .. Aufgaben . . . . .	381 384
6.4	Innovationen bewerten und implementieren . . . . .	384
6.4.1	Ausgangspunkte: Grundfragen für Innovationsmanagement . . . . .	384
6.4.1.1	Was sind Bildungsinnovationen? . . . . .	384
6.4.1.2	Was ist der Gegenstand von Innovationen (objektive Dimension)? ..	385
6.4.1.3	Was bedeutet »neu« (objektive Dimension und Innovationsgrad)?	386
6.4.1.4	Für wen ist die Innovation neu (subjektive Dimension)? . . . . .	387
6.4.1.5	Ist das Neue erfolgreich (normative Dimension)? . . . . .	388
6.4.1.6	Wo beginnt, wo endet die Innovation (prozessuale Dimension)? ..	389
6.4.2	Grundlegende Strategien für die Implementierung von Innovationen . . . . .	390
6.4.3	Phasenmodell: Innovationsprozesse gestalten . . . . .	391
6.4.3.1	Überblick . . . . .	391
6.4.3.2	Inventionsphase: Konzeptionelle Ideengenerierung . . . . .	393
6.4.3.3	Innovations-/Implementationsphase . . . . .	394
6.4.3.4	Diffusionsphase . . . . .	394
6.4.4	Fazit: Innovationsprozesse gestalten . . . . .	399
6.4.5	Fallbeispiel: Innovationsmanagement bei CYP . . . . .	401

6.4.5.1	Einleitung . . . . .	401
6.4.5.2	Bildungskonzept Connected Learning . . . . .	401
6.4.5.3	Innovationsprojekt Future Learning . . . . .	402
	Aufgaben . . . . .	406
6.5	Begleitende Veränderungsprozesse gestalten . . . . .	406
6.5.1	Ausgangspunkte: Grundfragen für ein Veränderungs- management . . . . .	406
6.5.1.1	Was sind Veränderungen? . . . . .	406
6.5.1.2	Wer sind die »Betroffenen«? . . . . .	408
6.5.1.3	Wer sind die Akteure des Wandels? . . . . .	408
6.5.1.4	Welche Arten und Quellen von Widerständen sind möglich? . . . . .	412
6.5.2	Grundlegende Ansätze des Veränderungsmanagements . . . . .	414
6.5.3	Phasenmodell: Veränderungsprozesse begleiten . . . . .	415
6.5.3.1	Überblick . . . . .	415
6.5.3.2	Problemdefinition . . . . .	416
6.5.3.3	Wandeldesign: Strategieentwicklung . . . . .	416
6.5.3.4	Operative Gestaltung: Diagnose . . . . .	419
6.5.3.5	Operative Gestaltung: Interventionen als Maßnahmen für begleitende Veränderungen . . . . .	422
6.5.3.6	Begleitende Prozessreflexion . . . . .	425
6.5.4	Fazit: Veränderungsprozesse begleiten . . . . .	425
6.5.5	Fallbeispiel Lufthansa School of Business: Umgang mit Veränderungen . . . . .	426
	Aufgaben . . . . .	430
6.6	Zusammenfassung: Kontinuierliche Verbesserungs- und Innovationsprozesse gestalten . . . . .	431
	Weiterführende Literatur . . . . .	433
<hr/>		
	<b>Leitfragen</b> . . . . .	435
	Kapitel 1 Grundlagen . . . . .	435
	Kapitel 2 Sinnhorizonte . . . . .	435
	Kapitel 3 Makro-Ebene . . . . .	436
	Kapitel 4 Meso-Ebene . . . . .	436
	Kapitel 5 Mikro-Ebene . . . . .	437
	Kapitel 6 Entwicklungsmodi . . . . .	438
	Literaturverzeichnis . . . . .	439
	Sachwortregister . . . . .	463