





Michael Gessler und  
Andreas Sebe-Opfermann (Hrsg.)

# Handlungsfelder des Bildungsmanagements

## Ein Handbuch

4. Auflage

#### **4. Auflage, 2024**

ISBN 978-3-384-44988-7 (Softcover/Paperback)

ISBN 978-3-384-44989-4 (Hardcover)

Verlag & Druck: tredition GmbH, Hamburg

Herausgeber: Michael Gessler und Andreas Sebe-Opfermann

#### **Autorinnen und Autoren:**

Michael Bernecker, Klaus Doppler, Uwe Elsholz, Michael Gessler, Klaus Götz, Jacqueline Heider-Lang, Hartmut Hinke, Monika Kil, Michael Müller-Vorbrüggen, Ulrich Müller, Walter Schöni, Andreas Sebe-Opfermann, Mirjam Soland, Maximiliane Wilkesmann, Uwe Wilkesmann, Karsten D. Wolf.

#### **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.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungen .....	9
Tabellen .....	11
Autorinnen und Autoren .....	13
<b>Strukturmodell des Bildungsmanagements.....</b>	<b>17</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>17</b>
1.1 Bildungsmanagement als Funktion und Institution .....	17
1.2 Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma .....	19
<b>2 Strukturmodell .....</b>	<b>20</b>
2.1 Objekte und Prozesse.....	20
2.2 Schnittstellen und Übergänge .....	23
2.3 Rahmung: Binnen- und Außenstruktur .....	24
<b>3 Ausrichtung des Bildungsmanagements.....</b>	<b>25</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>26</b>
<b>Bildungsmanagement – ein orientierender Einstieg .....</b>	<b>31</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>31</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>31</b>
<b>2 Grundlagen: Was ist Bildungsmanagement? .....</b>	<b>32</b>
2.1 Praxisbeispiele.....	32
2.2 Eine Metapher: Navigieren im permanenten Wildwasser .....	34
2.3 Systematische Begriffsklärung .....	37
<b>3 Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell .....</b>	<b>41</b>
3.1 Bildungsmanagement als didaktisches Handeln .....	42
3.2 Ein allgemeines Managementmodell .....	44
3.3 Skizze zu einem Rahmenmodell für Bildungsmanagement.....	47
<b>4 Ausblick .....</b>	<b>54</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>55</b>
<b>Betriebliches Bildungsmanagement.....</b>	<b>57</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>57</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>57</b>
<b>2 Begriffliche Annäherung .....</b>	<b>58</b>
<b>3 Heterogene Zugänge .....</b>	<b>59</b>
<b>4 Ebenen des Bildungsmanagements.....</b>	<b>61</b>
4.1 Normative Ebene.....	62
4.2 Strategische Ebene.....	63
4.3 Operative Ebene.....	65
<b>5 Entwicklungstendenzen und Ausblick .....</b>	<b>70</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>71</b>

<b>Nachhaltiges Bildungsmanagement .....</b>	<b>74</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>74</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>74</b>
<b>2 Das Umfeld, in dem sich alle bewegen und behaupten müssen .....</b>	<b>75</b>
2.1 Information und Informatisierung .....	75
2.2 Polarisierung, Bedrohung und dramatische Steigerung der Komplexität .....	76
2.3 Herkömmliche Ansätze von Bildungsmaßnahmen.....	78
<b>3 Integration von Bildungsmanagement und Change Management .....</b>	<b>79</b>
3.1 Der „Durchschnittsmensch“ im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen ....	79
3.2 Verständnis von Organisation .....	80
3.3 Verständnis von Führung .....	81
<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 .....	84
<b>5 Exemplarisches Konzept eines praxisbezogenen Verhaltenstrainings.....</b>	<b>90</b>
5.1 Ziele, Inhalte und Vorgehen .....	90
5.2 Der begrenzte Wert von Sozialtechniken.....	92
5.3 Allgemein übergreifende Aspekte – unabhängig von der Art der Maßnahme .....	95
<b>6 Checklisten zur Überprüfung von Maßnahmen .....</b>	<b>100</b>
<b>Literatur zur Vertiefung .....</b>	<b>103</b>
 <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 Stratielernen 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>152</b>
<b>5 Kompetenzen von Führungskräften .....</b>	<b>156</b>
<b>6 Ein Beispiel: Führung virtueller Teams .....</b>	<b>157</b>
<b>7 Welcher Tools bedient sich Personalführung?.....</b>	<b>158</b>
7.1 Führen durch Ziele .....	159
7.2 Führen durch Delegation.....	160
7.3 Führung durch Mitarbeitergespräche .....	160
<b>8 Fazit .....</b>	<b>161</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>162</b>
 <b>Projektmanagement.....</b>	 <b>165</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>165</b>
<b>1 Projektmanagement – eine neue Management-Mode? .....</b>	<b>165</b>
<b>2 Innovationen durch Projektarbeit.....</b>	<b>169</b>
<b>3 Projekt, Projektarten und Projektmanagement .....</b>	<b>171</b>
3.1 Was ist ein Projekt?.....	171
3.2 Projektarten .....	174
3.3 Projektmanagement.....	176
3.4 Erfolg und Misserfolg von Projekten .....	178
<b>4 PM-Kompetenz.....</b>	<b>182</b>
4.1 Personale PM-Kompetenz.....	182
4.2 Organisationale PM-Kompetenz .....	184
<b>5 Bedeutung des Projektmanagements .....</b>	<b>199</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>201</b>
 <b>Programmentwicklung und Revision .....</b>	 <b>205</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>205</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>205</b>
<b>2 Methodische Erfassung.....</b>	<b>206</b>
<b>3 Heterogenität der Anbieter und ihrer Leistungen.....</b>	<b>206</b>
<b>4 Uneindeutigkeit und Vielseitigkeit von Entstehungsparametern.....</b>	<b>208</b>
4.1 Anlässe .....	208
4.2 Ablauf und Rahmenbedingungen.....	209
4.3 Antinomisches Führen zwischen Autonomie und Organisationsbindung.....	211
4.4 Ersatzqualitäten .....	212
4.5 Revision .....	213
<b>Literatur .....</b>	<b>217</b>
 <b>Entrepreneurship .....</b>	 <b>219</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>219</b>
<b>1 Definition, Abgrenzung und Funktion .....</b>	<b>219</b>
<b>2 Rahmenbedingungen für Entrepreneurship .....</b>	<b>221</b>
<b>3 Voraussetzungen für Entrepreneurship.....</b>	<b>223</b>
<b>4 Person der/des Entrepreneurin/Entrepreneurs .....</b>	<b>223</b>
<b>5 Unternehmerische Gelegenheiten – Neuschöpfung oder Entdeckung? .....</b>	<b>226</b>

<b>6</b>	<b>Von der Idee zur Innovation .....</b>	<b>228</b>
<b>7</b>	<b>Gründungsrisiken .....</b>	<b>230</b>
<b>8</b>	<b>Ressourcen .....</b>	<b>231</b>
<b>9</b>	<b>Entrepreneurial Design .....</b>	<b>233</b>
<b>10</b>	<b>Entrepreneurship und Bildung .....</b>	<b>235</b>
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>239</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>240</b>
	<b>Change-Management .....</b>	<b>244</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>244</b>
<b>1</b>	<b>Bedeutung, Begriff und Handlungsfelder .....</b>	<b>244</b>
<b>2</b>	<b>Formen, Ursachen und Ziele .....</b>	<b>246</b>
<b>3</b>	<b>Typische Phasen der Unternehmensentwicklung .....</b>	<b>247</b>
<b>4</b>	<b>Ablehnung von Veränderungen .....</b>	<b>249</b>
<b>5</b>	<b>Ansätze des organisationalen Wandels.....</b>	<b>253</b>
<b>6</b>	<b>Ausgewählte Veränderungsmethode: Feedback .....</b>	<b>256</b>
<b>7</b>	<b>Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren für organisationalen Wandel .....</b>	<b>256</b>
<b>8</b>	<b>Veränderungen im Bildungsbereich .....</b>	<b>258</b>
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>260</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>261</b>
	<b>Qualitätsmanagement.....</b>	<b>267</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>267</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>267</b>
<b>2</b>	<b>Historische Entwicklung des Qualitätsmanagements in der Bildung.....</b>	<b>268</b>
2.1	Ursprünge des Qualitätsmanagements.....	268
2.2	Übertragung von QM auf den Bildungssektor.....	269
2.3	Einfluss globaler Entwicklungen .....	269
2.4	Entwicklung von spezifischen QM-Ansätzen für den Bildungssektor.....	270
<b>3</b>	<b>Grundlagen des Qualitätsmanagements .....</b>	<b>270</b>
3.1	Der Begriff „Qualität“ .....	271
3.2	Relevante Modelle und Ansätze.....	274
3.3	Spezifika des Bildungssektors.....	276
3.4	Herausforderungen bei der Übertragung von QM auf den Bildungssektor .....	278
3.5	Bedeutung von ISO 21001.....	279
<b>4</b>	<b>Anforderungen und Prinzipien der ISO 21001 .....</b>	<b>281</b>
4.1	Struktur der Norm .....	281
4.2	Grundprinzipien von ISO 21001 .....	282
4.3	Anforderungen von ISO 21001.....	284
4.4	Diskussion der Vor- und Nachteile von ISO 21001 .....	284
<b>5</b>	<b>Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW) .....</b>	<b>286</b>
5.1	Entstehung und Entwicklung von LQW .....	287
5.2	Struktur des LQW-Systems.....	287
5.3	Grundprinzipien von LQW .....	289
5.4	Vor- und Nachteile von LQW.....	289
	<b>Literatur .....</b>	<b>290</b>



---

<b>Transfermanagement und Evaluation .....</b>	<b>293</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>293</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>293</b>
<b>2 Regelkreis des Bildungsprozessmanagements.....</b>	<b>294</b>
<b>3 Transfermanagement .....</b>	<b>294</b>
3.1 Begriffe .....	294
3.2 Bedeutung für die Praxis .....	296
3.3 Modelle und Bedingungsfaktoren für erfolgreichen Transfer.....	298
3.4 Transfermanagement als ganzheitliche betriebliche Aufgabe .....	300
<b>4 Transferevaluation .....</b>	<b>314</b>
4.1 Begriffe .....	314
4.2 Gütekriterien und Evaluationsstandards.....	316
4.3 Evaluationszwecke und Funktionen .....	318
4.4 Leitfragen zum Beginn einer Evaluation.....	319
4.5 Modelle für die Transferevaluation.....	320
4.6 Methoden der Transferevaluation.....	324
<b>5 Ausblick.....</b>	<b>326</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>326</b>
<b>Personalmanagement.....</b>	<b>331</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>331</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>331</b>
<b>2 Personalbeschaffung .....</b>	<b>333</b>
<b>3 Personaleinsatz .....</b>	<b>334</b>
<b>4 Personalbeurteilung .....</b>	<b>335</b>
<b>5 Entlohnung .....</b>	<b>337</b>
<b>6 Personalführung .....</b>	<b>338</b>
<b>7 Personalentwicklung .....</b>	<b>339</b>
<b>8 Personalfreisetzung .....</b>	<b>344</b>
<b>9 Personalcontrolling .....</b>	<b>347</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>349</b>
<b>Bildungscontrolling.....</b>	<b>351</b>
<b>Zielsetzung .....</b>	<b>351</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>351</b>
<b>2 Relevanz des Themas „Bildungscontrolling“ .....</b>	<b>352</b>
2.1 Trends in Politik und Fachdiskussion.....	352
2.2 Bildungscontrolling in der Praxis.....	354
<b>3 Grundlegende Begriffe und Modelle .....</b>	<b>354</b>
3.1 Spezifika des Bildungscontrollings.....	355
3.2 Gegenstand und Fragestellungen des Bildungscontrollings.....	356
3.3 Modellbasierte Controlling-Ansätze.....	359
3.4 Organisation des Bildungscontrollings .....	361
3.5 Abgrenzung zu anderen Steuerungsverfahren in der Bildung .....	365
<b>4 Methodik des Operationalisierens und Messens.....</b>	<b>366</b>

4.1	Parameter der Bildung .....	366
4.2	Messgrößen im Bildungsprozess .....	367
4.3	Analyse- und Beurteilungsstandards .....	369
4.4	Arbeit mit Messgrößen und Standards .....	370
<b>5</b>	<b>Konzeption und Einführung eines Bildungscontrollings .....</b>	<b>371</b>
5.1	Funktion des Bildungscontrolling-Konzepts .....	372
5.2	Erarbeitung des Konzepts .....	372
5.3	Einführung des Konzepts im Bildungsbetrieb .....	374
<b>6</b>	<b>Bildungscontrolling bei Industrial Vehicle AG (Fallbeispiel) .....</b>	<b>374</b>
6.1	Ausgangslage .....	375
6.2	Umfeld und Zielsetzungen der Bildungsstelle .....	376
6.3	Leistungsprozesse der Bildungsstelle .....	377
6.4	Controlling-Fokusse und Fragestellungen .....	379
6.5	Systematik des Bildungscontrollings .....	379
6.6	Organisation des Bildungscontrollings .....	381
	<b>Literatur .....</b>	<b>383</b>
	<b>Lebenslanges Lernen .....</b>	<b>389</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>389</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>389</b>
<b>2</b>	<b>Gesellschaftliche Wandlungsprozesse .....</b>	<b>390</b>
2.1	Demografischer Wandel und pluralisierte Lebensverhältnisse .....	390
2.2	Zunehmende Dysfunktionalität des Bildungssystems .....	392
2.3	Veränderung von Erwerbstätigkeit und Bedeutung von Wissen .....	394
2.4	Individuelle Voraussetzungen für das lebenslange Lernen .....	394
<b>3</b>	<b>Bildungspolitische Hintergründe und Entwicklungen .....</b>	<b>396</b>
3.1	Bildungspolitische Entwicklungslinien .....	396
3.2	Lebenslanges Lernen – das bildungspolitische Konzept für das 21. Jahrhundert .....	402
<b>4</b>	<b>Lebenslanges Lernen – Adressat:innen und Akteur:innen .....</b>	<b>403</b>
4.1	Adressaten und Lebensphasen des lebenslangen Lernens .....	403
4.2	Akteur:innen/Akteure institutioneller Angebote und Dienstleistungen zur Unterstützung des lebenslangen Lernens in Deutschland .....	406
<b>5</b>	<b>Monitoring und Erforschung des lebenslangen Lernens .....</b>	<b>407</b>
5.1	Berichterstattung und Erhebungen .....	407
5.2	Erforschung des lebenslangen Lernens .....	411
<b>6</b>	<b>Prägnante Entwicklungen .....</b>	<b>413</b>
6.1	Lernberatung und Kompetenzdiagnostik .....	413
6.2	Lernende Regionen .....	414
6.3	Lernfeste .....	415
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>416</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>419</b>
	<b>Lernen und Lehren .....</b>	<b>425</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>425</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>425</b>

---

<b>2</b>	<b>Lernprozesse .....</b>	<b>425</b>
<b>3</b>	<b>Lern-/Lehrprozesse .....</b>	<b>435</b>
3.1	Lehr- bzw. Lernzielplanung.....	436
3.2	Entwicklung von Lehrplänen (Curriculumkonstruktion).....	437
3.3	Lehrplanentwicklung für komplex strukturierte Wissensdomänen .....	438
3.4	Qualitätsmerkmale.....	440
3.5	Lehr-/Lernmethoden.....	441
3.6	Rolle der Lehrenden und Lernenden.....	444
3.7	Leistungsmessung und -bewertung .....	446
3.8	Beratungsprozesse .....	448
<b>4</b>	<b>Informell (selbst-)organisierte Lernprozesse .....</b>	<b>449</b>
4.1	Lernen in Communities .....	449
4.2	Unterstützung von Communitys .....	450
<b>5</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>452</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>453</b>
	<b>Wissensmanagement .....</b>	<b>459</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>459</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>459</b>
<b>2</b>	<b>Was ist Wissen?.....</b>	<b>460</b>
2.1	Wissensebenen .....	460
2.2	Wissensarten.....	464
2.3	Wissen in sozialen Kontexten.....	465
<b>3</b>	<b>Zentrale Ansätze und Aufgaben des Wissensmanagements .....</b>	<b>467</b>
<b>4</b>	<b>Einflussfaktoren des Wissensmanagements.....</b>	<b>472</b>
<b>5</b>	<b>Klassische Anwendungsbeispiele .....</b>	<b>478</b>
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>482</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>482</b>
	<b>Bildungsmarketing.....</b>	<b>487</b>
	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>487</b>
<b>1</b>	<b>Grundbegriffe des Bildungsmarketing.....</b>	<b>487</b>
1.1	Aktuelles begriffliches Verständnis .....	487
1.2	Institutionelle Betrachtung des Bildungsmarketing.....	490
1.3	Besonderheiten von Bildungsleistungen .....	491
<b>2</b>	<b>Marktforschung in der Bildung .....</b>	<b>493</b>
2.1	Grundbegriffe, Aufgaben und Arten .....	493
2.2	Prozess der Marktforschung (5Ds der Marktforschung) .....	494
<b>3</b>	<b>Strategisches Bildungsmarketing .....</b>	<b>497</b>
3.1	Strategische Analyse .....	498
3.2	Zielplanung.....	502
3.3	Marketingkonzeption .....	503
<b>4</b>	<b>Festlegung des Marketingmix eines Bildungsanbieters .....</b>	<b>506</b>
4.1	Leistungspolitik (Product).....	507
4.2	Kommunikationspolitik (Promotion) .....	511

---

4.3	Durchführung der Bildungsleistung (Place).....	518
4.4	Preispolitik (Price) .....	519
4.5	Integration der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (People) .....	520
4.6	Marktorientierte Unternehmensprozesse (Process).....	520
4.7	Ausstattungspolitik des Bildungsanbieters (Physical Facilities) .....	521
<b>5</b>	<b>Marketingcontrolling</b> .....	<b>522</b>
5.1	Aufgaben des Marketingcontrollings .....	522
5.2	Instrumente und Methoden des Marketingcontrollings .....	523
<b>Literatur</b>	.....	<b>525</b>

# Abbildungen

Abbildung 1: Vier-Felder-Matrix der Bildungsprodukte .....	20
Abbildung 2: Bildungsmanagement als didaktisches Handeln .....	44
Abbildung 3: Das neue St. Galler Management-Modell .....	45
Abbildung 4: Bildungsmanagement – ein orientierendes Rahmenmodell .....	47
Abbildung 5: Bildungsmanagement als Unterstützungsprozess.....	51
Abbildung 6: Bildungsprozessmanagement.....	52
Abbildung 7: Ebenen des betrieblichen Bildungsmanagements .....	61
Abbildung 8: Prozesskreislauf des operativen betrieblichen Bildungsmanagements.....	66
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 Akteurinnen/Akteure in der Personalführung.....	148
Abbildung 25: Innovationsdimensionen der Projektarbeit .....	170
Abbildung 26: Zusammenhang zwischen Innovation und Projektmanagement.....	171
Abbildung 27: PM-Organisationsformen .....	190
Abbildung 28: Drei-Ebenen-Ansatz.....	193
Abbildung 29: PM-Prozesslandkarte der Definitionsphase .....	195
Abbildung 30: Pfadmodell „Motivationspotenzial“ .....	210
Abbildung 31: Angebots-Nutzenmodell für die Weiterbildung .....	214
Abbildung 32: High-Level-Struktur der ISO 9001 als PDCA-Zyklus.....	282
Abbildung 33: Vorgehensweise bei der lernerorientierten Qualitätsentwicklung.....	288
Abbildung 34: Der Regelkreis des Bildungsprozessmanagements.....	294
Abbildung 35: Das integrative Bedingungsmodell des Transfers .....	298
Abbildung 36: Successful Transfer of Learning Model .....	299
Abbildung 37: CIPP-Modell als Flussdiagramm.....	321
Abbildung 38: Vier-Ebenen-Modell .....	322
Abbildung 39: Personalmanagement als Prozess .....	332
Abbildung 40: Externe Personalbeschaffung.....	333
Abbildung 41: Gewichtungsschlüssel mit Gewichtungsfaktor.....	336
Abbildung 42: Zusätzliche Vergütung .....	337
Abbildung 43: Entgeltabrechnung.....	338
Abbildung 44: Personalführung .....	339

Abbildung 45: Unternehmensstrategie und Personalentwicklung .....	340
Abbildung 46: Personalentwicklung .....	341
Abbildung 47: Prozesshaftigkeit der Personalentwicklung .....	343
Abbildung 48: Betriebsbedingte Kündigungen (Ablaufschema) .....	346
Abbildung 49: Personalcontrolling .....	347
Abbildung 50: Die Balanced Scorecard .....	348
Abbildung 51: Funktionen des Controllings im Unternehmen .....	355
Abbildung 52: Bildungsprozess, Bildungseinrichtung und Systemumfeld (Modell) .....	357
Abbildung 53: Steuerungsparameter im Bildungsbetrieb (Management-Ansatz) .....	359
Abbildung 54: Controlling-Komponenten im Bildungsprozess (Produktionsmodell) .....	361
Abbildung 55: Funktionszyklus des Bildungscontrollings im Bildungsbetrieb .....	364
Abbildung 56: Zielprioritäten der Personalausbildung (Fallbeispiel) .....	377
Abbildung 57: Übersicht der Parameter (Fallbeispiel) .....	380
Abbildung 58: Instruktionsverläufe und resultierende Lernersichten .....	439
Abbildung 59: Unterschiedliche Bearbeitung von drei Problemstellungen .....	440
Abbildung 60: DIKW-Pyramide .....	462
Abbildung 61: SECI-Modell der Wissensumwandlungen in sozialen Prozessen .....	468
Abbildung 62: Wissensbausteine .....	469
Abbildung 63: Intra- und interorganisationaler Wissenstransfer .....	471
Abbildung 64: Modelle des Wissenstransfers .....	472
Abbildung 65: Ergebnisse der Online-Befragung .....	479
Abbildung 66: Leistungsprozesse im Bildungsbereich .....	492
Abbildung 67: Die 5Ds der Marketingforschung .....	494
Abbildung 68: Strategieprozess .....	498
Abbildung 69: Aufbau der SWOT-Analyse .....	499
Abbildung 70: Idealtypische Vorgehensweise bei der SWOT-Analyse .....	499
Abbildung 71: Phasen im Produktlebenszyklus (PLZ) .....	500
Abbildung 72: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio .....	501
Abbildung 73: Zielpyramide .....	502
Abbildung 74: Werbung der Macquire-Hochschule Australien .....	513
Abbildung 75: Leistungskette im Bildungsbereich .....	521

# Tabellen

Tabelle 1: Basismodell der Struktur.....	23
Tabelle 2: Strukturmodell der Handlungsfelder .....	23
Tabelle 3: Lernformen betrieblicher Bildung.....	68
Tabelle 4: Checkliste für die/den Veranstalterin/Veranstalter .....	100
Tabelle 5: Selbst-Check für Teilnehmende 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 über die 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) .....	172
Tabelle 22: Klassifizierung von Projekten mittels Projektarten .....	174
Tabelle 23: Projektarten und Projektbeispiele .....	175
Tabelle 24: Chaos-Studien.....	179
Tabelle 25: Typische Fehler in einem Projekt.....	180
Tabelle 26: Zertifikatssysteme im Projektmanagement im Überblick.....	182
Tabelle 27: Einzelprojekt und Projektlandschaft.....	187
Tabelle 28: PM-Organisationen in Abhängigkeit vom Reifegrad .....	189
Tabelle 29: PM-Phasen und Projektphasen am Beispiel einer Evaluationsstudie .....	194
Tabelle 30: Beispieldefinition des PM-Prozesses „Ziele definieren“ .....	194
Tabelle 31: PM-Prozessgruppen, PM-Phasen und PM-Prozesse .....	196
Tabelle 32: PM-Methoden im Überblick.....	198
Tabelle 33: Linien- und Projekt-Prinzip.....	201
Tabelle 34: Qualitätsdimensionen und -ebenen .....	271
Tabelle 35: Personaleinsatzplanung.....	335
Tabelle 36: Verfahren zur Personalbeurteilung.....	335
Tabelle 37: Kompetenzprofil einer/eines Personalentwicklerin/Personalentwicklers....	344
Tabelle 38: Kündigungsfristen im Überblick .....	345
Tabelle 39: Personalfreisetzungsplanung.....	345
Tabelle 40: Besonderer Kündigungsschutz .....	347
Tabelle 41: Kernfragen und Funktionsbestimmung der drei Steuerungsverfahren .....	365
Tabelle 42: Begriffe und Ebenen der Operationalisierung.....	367
Tabelle 43: Beispiele für Parameter, Messgrößen und Standards.....	368
Tabelle 44: Erarbeitung der Elemente eines Bildungscontrolling-Konzepts.....	372

---

Tabelle 45: Übersicht über die Leistungsprozesse und Erfolgsfaktoren (Fallbeispiel) .....	378
Tabelle 46: Operationalisierung der Parameter (Fallbeispiel) .....	380
Tabelle 47: Funktionen und Kompetenzen im Bildungscontrolling (Fallbeispiel) .....	382
Tabelle 48: Neue Rolle des Lehrenden .....	444
Tabelle 49: Neue Rolle der/des Lernenden .....	445
Tabelle 50: Entwicklungsstufen und zentrale Anforderungen zur Unterstützung .....	451
Tabelle 51: Wissenssebenen .....	460
Tabelle 52: Definition und Beispiele zu Daten, Information und Wissen .....	461
Tabelle 53: Explizites und implizites Wissen .....	464
Tabelle 54: Digitalisierungsmöglichkeiten .....	473
Tabelle 55: Raster zur Beschreibung von Bildungsmaßnahmen .....	509
Tabelle 56: Materielle und immaterielle Servicedienstleistungen .....	511
Tabelle 57: Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit .....	514
Tabelle 58: Instrumente des strategischen Marketingcontrollings .....	524
Tabelle 59: Instrumente des operativen Marketingcontrollings .....	524



# 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 untermauern seine Kompetenz auf dem Gebiet.

**Dr. Klaus Doppler** arbeitet seit vielen Jahren als selbstständiger 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 Organisations-Entwicklung 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, im Arbeitsbereich 5 „Betriebspädagogik/Personalentwicklung“ sowie im 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 lehrt er als Dozent an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Aachen. Schwerpunkte seiner Lehre sind Human Resource Management und Schlüsselqualifikationen. Zuvor war er als Berater bei einer großen, internationalen Unternehmensberatung sowie als Geschäftsführer mehrerer mittelständischer Unternehmen tätig.

**Prof. Dr. Monika Kil** ist Universitätsprofessorin für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement sowie Zentrumskoordinatorin im Zentrum für transdisziplinäre Weiterbildungsforschung an 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 für Personalentwicklung, am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein. Müller-Vorbrüggen ist Herausgeber des Handbuches 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 hinweg Unternehmen beim Aufbau von Personalentwicklung und Bildungscontrolling unterstützt. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten hat er zahlreiche Fachpublikationen verfasst.

**Dr. Andreas 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 im Unternehmen IBM Deutschland in der Führungskräfteentwicklung und als akademische Mitarbeiterin am Institut für Bildungsmanagement der PH Ludwigsburg. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte 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.

**Prof. Dr. Maximiliane Wilkesmann** ist seit 2020 Heisenberg-Professorin »Arbeits- und Organisationssoziologie« an der Fakultät Sozialwissenschaften an der Technischen Universität Dortmund. Im Jahr 2012 wurde der von ihr gemeinsam mit Uwe Wilkesmann verfasste Beitrag, bei dem es um den Kompetenzerwerb und das Lernen in Organisationen zwischen Experten und Novizen geht, mit dem EME-RALD 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 Multimedia 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.

