

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

Nachhaltiges Bildungsmanagement	74
Zielsetzung	74
1 Einleitung	74
2 Das Umfeld, in dem sich alle bewegen und behaupten müssen	75
2.1 Information und Informatisierung	75
2.2 Polarisierung, Bedrohung und dramatische Steigerung der Komplexität	76
2.3 Herkömmliche Ansätze von Bildungsmaßnahmen.....	78
3 Integration von Bildungsmanagement und Change Management	79
3.1 Der „Durchschnittsmensch“ im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen	79
3.2 Verständnis von Organisation	80
3.3 Verständnis von Führung	81
4 Eine zeitgemäße Lernarchitektur und praktische Modelle.....	83
4.1 Breites Spektrum der inhaltlichen Schwerpunkte und Zielsetzungen.....	83
4.2 Ausgewählte praktische Modelle	84
5 Exemplarisches Konzept eines praxisbezogenen Verhaltenstrainings.....	90
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
6 Checklisten zur Überprüfung von Maßnahmen	100
Literatur zur Vertiefung	103
Strategisches Bildungsmanagement	107
Zielsetzung	107
1 Konturen des Handlungsfelds	107
1.1 Objektklassen einer Strategie	107
1.2 Zeitbezüge einer Strategie	109
1.3 Strategisches Management für Bildungsorganisationen?.....	112
2 Strategieentwicklung und -umsetzung	113
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
3 Strategielernen als Anpassung und Entwicklung	138
Literatur	142
Personalführung	145
Zielsetzung	145
1 Einleitung	145
2 Was ist Personalführung?	146
3 Theoretische Ansätze der Personalführung.....	149
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

4 Aufgaben der Personalführung	152
5 Kompetenzen von Führungskräften	156
6 Ein Beispiel: Führung virtueller Teams	157
7 Welcher Tools bedient sich Personalführung?.....	158
7.1 Führen durch Ziele	159
7.2 Führen durch Delegation.....	160
7.3 Führung durch Mitarbeitergespräche	160
8 Fazit	161
Literatur	162
 Projektmanagement.....	 165
Zielsetzung	165
1 Projektmanagement – eine neue Management-Mode?	165
2 Innovationen durch Projektarbeit.....	169
3 Projekt, Projektarten und Projektmanagement	171
3.1 Was ist ein Projekt?.....	171
3.2 Projektarten	174
3.3 Projektmanagement.....	176
3.4 Erfolg und Misserfolg von Projekten	178
4 PM-Kompetenz.....	182
4.1 Personale PM-Kompetenz.....	182
4.2 Organisationale PM-Kompetenz	184
5 Bedeutung des Projektmanagements	199
Literatur	201
 Programmentwicklung und Revision	 205
Zielsetzung	205
1 Einleitung	205
2 Methodische Erfassung.....	206
3 Heterogenität der Anbieter und ihrer Leistungen.....	206
4 Uneindeutigkeit und Vielseitigkeit von Entstehungsparametern.....	208
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
Literatur	217
 Entrepreneurship	 219
Zielsetzung	219
1 Definition, Abgrenzung und Funktion	219
2 Rahmenbedingungen für Entrepreneurship	221
3 Voraussetzungen für Entrepreneurship.....	223
4 Person der/des Entrepreneurin/Entrepreneurs	223
5 Unternehmerische Gelegenheiten – Neuschöpfung oder Entdeckung?	226

6	Von der Idee zur Innovation	228
7	Gründungsrisiken	230
8	Ressourcen	231
9	Entrepreneurial Design	233
10	Entrepreneurship und Bildung	235
11	Zusammenfassung.....	239
	Literatur	240
	Change-Management	244
	Zielsetzung	244
1	Bedeutung, Begriff und Handlungsfelder	244
2	Formen, Ursachen und Ziele	246
3	Typische Phasen der Unternehmensentwicklung	247
4	Ablehnung von Veränderungen	249
5	Ansätze des organisationalen Wandels.....	253
6	Ausgewählte Veränderungsmethode: Feedback	256
7	Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren für organisationalen Wandel	256
8	Veränderungen im Bildungsbereich	258
9	Zusammenfassung.....	260
	Literatur	261
	Qualitätsmanagement.....	267
	Zielsetzung	267
1	Einleitung	267
2	Historische Entwicklung des Qualitätsmanagements in der Bildung.....	268
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
3	Grundlagen des Qualitätsmanagements	270
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
4	Anforderungen und Prinzipien der ISO 21001	281
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
5	Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW)	286
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
	Literatur	290

Transfermanagement und Evaluation	293
Zielsetzung	293
1 Einleitung	293
2 Regelkreis des Bildungsprozessmanagements.....	294
3 Transfermanagement	294
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
4 Transferevaluation	314
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
5 Ausblick.....	326
Literatur	326
 Personalmanagement.....	 331
Zielsetzung	331
1 Einführung.....	331
2 Personalbeschaffung	333
3 Personaleinsatz	334
4 Personalbeurteilung	335
5 Entlohnung	337
6 Personalführung	338
7 Personalentwicklung	339
8 Personalfreisetzung	344
9 Personalcontrolling	347
Literatur	349
 Bildungscontrolling.....	 351
Zielsetzung	351
1 Einleitung	351
2 Relevanz des Themas „Bildungscontrolling“	352
2.1 Trends in Politik und Fachdiskussion.....	352
2.2 Bildungscontrolling in der Praxis.....	354
3 Grundlegende Begriffe und Modelle	354
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
4 Methodik des Operationalisierens und Messens.....	366

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
5	Konzeption und Einführung eines Bildungscontrollings	371
5.1	Funktion des Bildungscontrolling-Konzepts	372
5.2	Erarbeitung des Konzepts	372
5.3	Einführung des Konzepts im Bildungsbetrieb	374
6	Bildungscontrolling bei Industrial Vehicle AG (Fallbeispiel)	374
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
	Literatur	383
	Lebenslanges Lernen	389
	Zielsetzung	389
1	Einleitung	389
2	Gesellschaftliche Wandlungsprozesse	390
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
3	Bildungspolitische Hintergründe und Entwicklungen	396
3.1	Bildungspolitische Entwicklungslinien	396
3.2	Lebenslanges Lernen – das bildungspolitische Konzept für das 21. Jahrhundert	402
4	Lebenslanges Lernen – Adressat:innen und Akteur:innen	403
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
5	Monitoring und Erforschung des lebenslangen Lernens	407
5.1	Berichterstattung und Erhebungen	407
5.2	Erforschung des lebenslangen Lernens	411
6	Prägnante Entwicklungen	413
6.1	Lernberatung und Kompetenzdiagnostik	413
6.2	Lernende Regionen	414
6.3	Lernfeste	415
7	Fazit	416
	Literatur	419
	Lernen und Lehren	425
	Zielsetzung	425
1	Einleitung	425

2 Lernprozesse	425
3 Lern-/Lehrprozesse	435
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
4 Informell (selbst-)organisierte Lernprozesse	449
4.1 Lernen in Communities	449
4.2 Unterstützung von Communitys	450
5 Resümee	452
Literatur	453
 Wissensmanagement	 459
Zielsetzung	459
1 Einleitung	459
2 Was ist Wissen?.....	460
2.1 Wissensebenen	460
2.2 Wissensarten.....	464
2.3 Wissen in sozialen Kontexten.....	465
3 Zentrale Ansätze und Aufgaben des Wissensmanagements	467
4 Einflussfaktoren des Wissensmanagements.....	472
5 Klassische Anwendungsbeispiele	478
6 Fazit	482
Literatur	482
 Bildungsmarketing.....	 487
Zielsetzung	487
1 Grundbegriffe des Bildungsmarketing.....	487
1.1 Aktuelles begriffliches Verständnis	487
1.2 Institutionelle Betrachtung des Bildungsmarketing.....	490
1.3 Besonderheiten von Bildungsleistungen	491
2 Marktforschung in der Bildung	493
2.1 Grundbegriffe, Aufgaben und Arten	493
2.2 Prozess der Marktforschung (5Ds der Marktforschung)	494
3 Strategisches Bildungsmarketing	497
3.1 Strategische Analyse	498
3.2 Zielplanung.....	502
3.3 Marketingkonzeption	503
4 Festlegung des Marketingmix eines Bildungsanbieters	506
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	Ausstattungs politik des Bildungsanbieters (Physical Facilities)	521
5	Marketingcontrolling	522
5.1	Aufgaben des Marketingcontrollings	522
5.2	Instrumente und Methoden des Marketingcontrollings	523
Literatur		525

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: Wettbewerbertypologie	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.

