

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Leserhinweise	XVI

1	Grundlagen des Bildungsmanagements	1
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
2	Sinnhorizonte – normatives, strategisches und operatives Bildungsmanagement	39
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 Bildungsorganisationen	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 Persönlichkeitsentwicklung	100
2.6.4	Zusammenfassung	102
	Aufgaben	103
	Weiterführende Literatur	104
<hr/>		
3	Makro-Ebene – Bildungsorganisationen gestalten	105
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 Bildungsorganisationen 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/>		
4	Meso-Ebene – Bildungsprogramme gestalten	187
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/>		
5	Mikro-Ebene – Kompetenzentwicklung von Learning Professionals gestalten	277
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 Unterstützungs-komponente	338
	Aufgaben	339
	Weiterführende Literatur	339
<hr/> 6	Entwicklungsmodi – Optimierung und Erneuerung	341
6.1	Überblick	341
6.2	Entwicklungsorientierte Managementaufgaben in Bildungsorganisationen	347
6.2.1	Gestiegene Bedeutung der Entwicklungs- und Innovations-fähigkeit 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
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 Veränderungsmanagement	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/>		
Leitfragen	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	