

## Lernzielkatalog für das Modul ***Bildungsmanagement***

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich auf diese Lernquelle:  
*Seufert, Sabine*: Bildungsmanagement, 2013.

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

### 1. Grundlagen des Bildungsmanagements

<b>1.1</b> <b>Bildungsmanagement aus wirtschaftspädagogischer Perspektive</b>
Die Studierenden sollen ...
1. ... den Begriff <i>Bildungsmanagement</i> (nach <i>Seufert</i> ) definieren können. S. 2
2. ... <i>Bildungsmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Pädagogik</i> thematisieren können. S. 4 f.
3. ... die <i>historische Entwicklung des Bildungsbegriffs</i> in ihren Grundzügen nachzeichnen und dabei insbesondere auf die <i>kategoriale Bildungstheorie</i> nach <i>Klafki</i> eingehen können. S. 6 f.
4. ... das Verständnis von <i>Bildung aus wirtschaftsdidaktischer Sicht</i> (nach <i>Euler/Hahn</i> ) erklären können. S. 10
5. ... die <i>systementwicklungsorientierte Managementdefinition</i> (nach <i>Ulrich</i> ) wiedergeben und davon ausgehend das Verständnis von <i>Bildungsmanagement im engeren Sinne</i> (nach <i>Seufert</i> ) bestimmen können. S. 11 ff.
6. ... <i>Besonderheiten von Bildungsdienstleistungen</i> benennen und erläutern können. S. 13

<b>1.2</b> <b>Erscheinungsformen von Bildungsmanagement</b>
Die Studierenden sollen ...
7. ... zwischen unterschiedlichen <i>Erscheinungsformen des Bildungsmanagements</i> differenzieren können. S. 14 ff.

**1.3****Herausforderungen für das Bildungsmanagement**

Die Studierenden sollen ...

8. ... zentrale *Herausforderungen* einer modernen Bildungsorganisation beschreiben können.  
S. 19 f.
9. ... das *Konzept des lebenslangen Lernens* kritisch reflektieren können.  
S. 21

**1.4****Handlungsfelder des Bildungsmanagements nach dem St. Galler Management-Modell (SGMM)**

Die Studierenden sollen ...

10. ... das *Bildungsmanagement* nach dem *St. Galler Management-Modell (SGMM)* vorstellen (S. 22 ff.) und dessen zentrale Handlungsfelder skizzieren können:
  - *Außenwelt einer Bildungsorganisation: Gesellschaftliche, technologische, wirtschaftliche und ökologische Entwicklungen* (S. 24 ff.),
  - *Innenwelt einer Bildungsorganisation: Gestaltungsebenen, Sinnhorizonte und Entwicklungsmodi* (S. 30 ff.)



## 2. Sinnhorizonte – normatives, strategisches und operatives Bildungsmanagement

### 2.1 Überblick

Die Studierenden sollen ...

11. ... zwischen *normativem, strategischem* und *operativem Sinnhorizont* (gemäß des *St. Galler Management-Modells*) unterscheiden und diesbezügliche *Zusammenhänge* erläutern können.  
S. 39 ff., insbesondere auch Tab. 12, S. 43

### 2.2 Normatives Bildungsmanagement

Die Studierenden sollen ...

12. ... eine Unterscheidung zwischen *Ziel-* und *Handlungsebene* vornehmen können.  
S. 44 ff.

13. ... mit Blick auf die *Zielebene* des *normativen Bildungsmanagements*:

- *Bildungsziele als pädagogische Normen* verstehen und dabei den *Abstimmungsprozess* zwischen *individuellen und institutionellen Zielen* darstellen (S. 46 f.) sowie
- den *Kontext privatwirtschaftlicher Bildungsauftrag* erörtern und dabei den *Abstimmungsprozess* zwischen *geschäftlichen und persönlichen Zielen* erklären (S. 52 ff.)

können.

14. ... mit Blick auf die *Handlungsebene* des *normativen Bildungsmanagements*:

- *Leitbilder als Begründungsbasis für das Handeln in Bildungsorganisationen* verstehen (S. 56 f.),
- den Begriff der *lernenden Organisation* erläutern (S. 57 f.),
- drei Arten *organisationalen Lernens* (nach *Argyris/Schön*) vorstellen (S.58 f.),
- fünf *Disziplinen* einer *lernenden Organisation* (nach *Senge*) bestimmen (S. 60 f.) sowie
- zentrale *Leitbilder für Lernende und Learning Professionals* erörtern (S. 66 ff.)

können.

### 2.3 Strategisches Bildungsmanagement

Die Studierenden sollen ...

15. ... die grundsätzliche Aufgabe des *strategischen Bildungsmanagements* bestimmen und eine Unterteilung des Wirkbereichs in *Geschäftsmodell* und *Weiterentwicklung* vornehmen können.  
S. 70 ff.



16. ... sich mit den folgenden *Elementen* des *Geschäftsmodells* auseinandersetzen können:

- Zusammensetzung von *Programm-Portfolios der Bildungsorganisation* (S. 74 ff.),
- *Positionierungsarbeit von Bildungsorganisationen* (S. 77 ff.),
- Vergleich der *Wertschöpfungsprozesse* zwischen einer *privatwirtschaftlich getragenen* und einer *öffentlichen Bildungsorganisation* (S. 79 ff.),
- Sicherung der *ökonomischen Tragfähigkeit* einer Bildungsorganisation (S. 81 ff.).

17. ... im Bereich *Weiterentwicklung*:

- die Identifikation *strategischer Handlungsfelder* als Kernaufgabe des *strategischen Bildungsmanagements* verstehen und
  - die Entwicklungsschritte eines *strategischen Programms* nachzeichnen können.
- S. 86 ff.

## 2.4

### Operatives Bildungsmanagement

Die Studierenden sollen ...

18. ... zwischen der *operativen Umsetzung der Bildungsstrategie* und der *operativen Umsetzung des strategischen Programms* unterscheiden und dabei die verschiedenen *Gestaltungsebenen* berücksichtigen können.

S. 89 f.

19. ... den Ansatz des *Balanced Scorecard (BSC)* als Bindeglied zwischen strategischen und operativen Entscheidungen verstehen sowie die Grundidee der *BSC* kritisch darstellen können.

S. 90 ff.



### 3. Makro-Ebene – Bildungsorganisation gestalten

#### 3.1 Überblick

Die Studierenden sollen ...

20. ... die *Makro-Ebene* des *St. Galler Management-Modells* als *Gestaltungsfeld* von *Organisationsstrukturen* und *Organisationskulturen* verstehen und erklären können.  
S. 105 f. und S. 108 ff.

#### 3.2 Institutionelle Kontexte von Bildungsorganisationen

Die Studierenden sollen ...

21. ... einen *Überblick über wesentliche organisationsspezifische Besonderheiten von Bildungsorganisation* vorstellen können.  
S. 112 ff., insbesondere Tab. 31, S. 118

#### 3.3 Erhöhung der Entwicklungsfähigkeit von Bildungsorganisationen

Die Studierenden sollen ...

22. ... *konzeptionelle Zusammenhänge zur Gestaltung der Entwicklungsfähigkeit von Bildungsorganisationen* aufzeigen können.  
S. 120
23. ... den Begriff *Organisationslernen* (nach Götz) definieren können.  
S. 121
24. ... den Zusammenhang zwischen *individuellem* und *organisationalem Lernen* erläutern können.  
S. 121 ff.
25. ... mit Blick auf die *didaktische Lernorganisation* zwischen *Erzeugungs-* und *Ermöglichungsdidaktik* unterscheiden können.  
S. 125 ff.
26. ... die Konsequenzen aus den Implikationen der *Erzeugungs-* und *Ermöglichungsdidaktik* für den Bereich der *betrieblichen/managementorientierten Lernorganisation* darstellen können.  
S. 127 ff., insbesondere auch Tab. 34, S. 129
27. ... die verschiedenen *Entwicklungsstufen der Organisationsentwicklung* (nach Behrmann) vorstellen können.  
S. 131 f.

**3.4****Analyse und Gestaltung von Strukturen**

Die Studierenden sollen ...

28. ... den Begriff *Struktur* im Kontext von Bildungsorganisationen (nach *Seufert*) definieren können.  
S. 133
29. ... das Modell des *Organisationsprofils* nach *Bleicher* vorstellen können.  
S. 134 ff.
30. ... zwischen *Aufbau-* und *Ablaufstrukturen* unterscheiden können.  
S. 140 ff.

**3.5****Analyse und Gestaltung von Kulturen**

Die Studierenden sollen ...

31. ... die verschiedenen Ebenen einer *Organisationskultur* (nach *Schein*) voneinander unterscheiden können.  
S. 150 f.
32. ... folgende *Ansätze zur Erfassung von Kulturen* in ihren Grundzügen vorstellen können:
- *funktionalistische Ansätze* (S. 152 f.),
  - *symbolistische Ansätze* (S. 153 ff.).
33. ... mit Blick auf *Organisationskulturen*:
- den Begriff *Lernkultur* (nach *Seufert*) definieren (S. 158) sowie
  - zwischen *retardierenden* und *dynamischen Organisationskulturen* (nach *Behrmann*) differenzieren (S. 159)
- können.
34. ... mit Blick auf *Führungskulturen*:
- den Begriff der *Führungskultur* (*Seufert*) definieren (S. 161) sowie
  - *Handlungsfelder für Führungskräfte zur Kulturgestaltung* kritisch reflektieren (S. 161 ff.)
- können.
35. ... mit Blick auf *Team- und Kooperationskulturen*:
- den Begriff *Team- und Kooperationskultur* (*Seufert*) definieren (S. 163) sowie
  - *Einflussfaktoren auf eine positive Teamkultur* bestimmen (S. 163 f.)
- können.



36. ... mit Blick auf *Lehr- und Lernkulturen*:

- die Begriffe *Lehr-* und *Lernkultur* voneinander unterscheiden (S. 166) und
- den Begriff der *individuellen Lernkultur* in Bildungsorganisationen (nach *Seufert*) definieren (S. 170)

können.



#### 4. Meso-Ebene – Bildungsprogramme gestalten

##### 4.1 Überblick

Die Studierenden sollen ...

37. ... die *Meso-Ebene* des *St. Galler Management-Modells* nach einer *Struktur-, Prozess- und Kommunikationsperspektive* aufgliedern und ihr *Gestaltungsfeld* beschreiben können.  
S. 190 f.

##### 4.2 Bildungsprogramme in unterschiedlichen Kontexten

Die Studierenden sollen ...

38. ... den Begriff *Bildungsprogramm* (nach *Seufert*) erläutern können.  
S. 194 f.
39. ... die Begriffe *Bildungsmanagement* (nach *Seufert*) und *Curriculum* (nach *Sloane*) erklären können.  
S. 195 f.

##### 4.4 Gestaltung von Bildungsprogrammen auf der Grundlage eines Strukturmodells

Die Studierenden sollen ...

40. ... zwischen verschiedenen *Produkt- und Prozess-Modellen* (nach *Further Education Unit*) unterscheiden können.  
S. 204 f.
41. ... *Prinzipien, Elemente* sowie *Stärken und Schwächen* von *Produkt-Modellen* erläutern können.  
S. 204 ff.
42. ... *Prinzipien, Elemente* sowie *Stärken und Schwächen* von *Prozess-Modellen* erläutern können.  
S. 209 ff.

##### 4.5 Gestaltung von Bildungsprogrammen auf der Grundlage eines Prozessmodells

Die Studierenden sollen ...

43. ... den Begriff der *didaktischen Wertschöpfungskette* (nach *Sloane*) und deren relevante *Prozessmodell-Phasen, Analyse, Design, Entwicklung, Durchführung und Evaluation*, erläutern können.  
S. 224 ff.





44. ... mit Blick auf die *Analysephase*:

- die diesbezüglich zentralen Aufgaben erläutern (S. 226 ff.) und
- das *curriculare Relevanzdreieck* (nach Meier/Brahm/Jenert/Euler) erklären (S. 227 ff.)

können.

S. 226 ff.

45. ... mit Blick auf die *Designphase*:

- die diesbezüglich zentralen Aufgaben erläutern (S. 233),
- den Begriff der *Lernsituation* (nach Sloane) bestimmen (S. 234),
- *Merkmale von Lernsituationen* (nach Sloane/Dilger/Krakau) angeben (S. 235 f.),
- *Prinzipien zur Gestaltung von Lernsituationen* vorstellen (S. 236 f.) sowie
- den *Blended Learning* Ansatz in seiner Vielschichtigkeit erklären (S. 239 ff.)

können.

46. ... mit Blick auf die *Umsetzungsphase*:

- die diesbezüglich zentralen Aufgaben erläutern (S. 246 f.) und
- Möglichkeiten zur *Bereitstellung* von *Lernressourcen* diskutieren (S. 247 f.) können.

47. ... die zentralen Aufgaben im Rahmen der *Durchführungsphase* beschreiben können.

S. 249 f.

48. ... mit Blick auf die *Evaluationsphase* zwischen der *Evaluation des individuellen Kompetenzerwerbs* und der *Evaluation der durchgeführten Bildungsmaßnahme* unterscheiden können.

S. 251 f.

## 4.6

### Gestaltung von Bildungsprogrammen auf der Grundlage eines Kommunikationsmodells

Die Studierenden sollen ...

49. ... Ausgestaltungsmöglichkeiten einer *anspruchsgruppengerechten Kommunikation in der betrieblichen Bildung* erläutern können.

S. 262 ff.



## 5. Mikro-Ebene – Kompetenzentwicklung von Learning Professionals gestalten

### 5.1

#### Überblick

Die Studierenden sollen ...

50. ... das Gestaltungsfeld der *Mikro-Ebene* des *St. Galler Management-Modells* erläutern und dabei auf den Begriff *Learning Professionals* (nach *Seufert*) eingehen können.  
S. 277 ff.

### 5.2

#### Kompetenzentwicklung von Learning Professionals als integraler Bestandteil des Bildungsmanagements in Organisationen

Die Studierenden sollen ...

51. ... die Anforderungen an *Learning Professionals* im Kontext *Weiterbildung* erläutern können.  
S. 286
52. ... die drei *Dimensionen professionalen pädagogischen Handelns* (nach *Arnold*) benennen können.  
S. 288
53. ... das Modell des *erfahrungsbasierten Lernzyklus* (nach *Kolb*) in seinen Grundzügen vorstellen können.  
S. 289 f.
54. ... den *Zusammenhang von Kompetenz, Performanz und Lernen* (nach *Wilbers*) erläutern können.  
S. 290 f.
55. ... zentrale *Kompetenzbereiche* von *Learning Professionals* beschreiben können.  
S. 292 f.

### 5.3

#### Kompetenzentwicklung des Bildungspersonals i.e.S. (Lehrpersonen)

Die Studierenden sollen ...

56. ... die folgenden Methoden zur *Verzahnung von Lernen in formellen und informellen Kontexten* vorstellen können:
- *Reflexionsprozesse über die Unterrichtspraxis moderieren* (S. 301),
  - *selbstinitiiertes Lernen in Praxisgemeinschaften* (S. 303).



## 5.4

### Kompetenzentwicklung von Lernunterstützern: Führungskräfte als Lernpromotoren

Die Studierenden sollen ...

57. ... mit Blick auf die *Rolle von Führungskräften in Bildungsprozessen*:

- *Chancen und Grenzen einer kompetenzförderlichen Führungsarbeit* diskutieren (S. 317 ff.),
- *mögliche Handlungsbereiche für Führungskräfte in ihrer Rolle als Lernpromotoren* vorstellen (S. 321 ff.) sowie
- *relevante Entscheidungsfelder zur Implementierung kompetenzförderlicher Führungsarbeit* erklären (S. 324 ff.)

können.



## 6. Entwicklungsmodi - Optimierung und Erneuerung

### 6.1 Überblick

Die Studierenden sollen ...

58. ... die Gestaltungsfelder der *Entwicklungsmodi* des *St. Galler Management-Modells* erläutern können.  
S. 342 f.

### 6.2 Entwicklungsorientierte Managementaufgaben in Bildungsorganisationen

Die Studierenden sollen ...

59. ... die Begrifflichkeiten *Qualitätsmanagement*, *Evaluation* und *Bildungscontrolling* (nach *Seufert*) voneinander abgrenzen können.  
S. 350

60. ... zwischen einer *funktionalen* und einer *institutionalen Sichtweise* bezüglich des Begriffs *Innovationsmanagement* (nach *Hauschildt*) unterscheiden können.  
S. 351

### 6.3 Kontinuierliche Verbesserung der Qualität

Die Studierenden sollen ...

61. ... verschiedene *Sichtweisen auf Qualität* (nach *Knispel*) voneinander unterscheiden können.  
S. 354 f.

62. ... relevante *Möglichkeiten zur Bestimmung von Qualitätszielen* angeben können.  
S. 355 f.

63. ... *verschiedene Varianten zur Überprüfung von Qualitätszielen* vorstellen können.  
S. 357 f.

64. ... verschiedene *Ebenen des Qualitätsmanagements* (nach *Knispel*) erläutern können.  
S. 361 f.

65. ... folgende *Ansätze für ein Kennzahlen-gestütztes Bildungscontrolling* anhand von Beispielen vorstellen und voneinander abgrenzen können:

- *Messen, was leicht zu messen ist* (S. 363)
- *Kennzahlen nach Ergebnissen* (S. 363 f.),
- *Kennzahlen zum Bildungsprozess* (S. 364).

66. ... das *3-schrittige Grundmodell für Qualitätsentwicklung und Controlling* (nach *Seufert*) in seinen Grundzügen vorstellen können.  
S. 367 ff.

**6.4****Innovationen bewerten und implementieren**

Die Studierenden sollen ...

67. ... zwischen *Produktinnovationen*, *Prozessinnovationen* und *Struktur-/Kulturinnovationen* im Bildungskontext unterscheiden können.

S. 385

68. ... das *Phasenmodell für Innovationsprozesse* (nach *Seufert*) in seinen Grundzügen vorstellen können.

S. 391 ff.

**6.5****Begleitende Veränderungsprozesse gestalten**

Die Studierenden sollen ...

69. ... die folgenden Konzepte für das Veränderungsmanagement in Bildungsorganisationen in ihren Grundzügen vorstellen können:

- *Promotoren-Modell* (S. 408 ff.),
- *Change-Agents* bzw. *Change Facilitator Teams* (S. 410 ff.).

70. ... das *Phasenmodell für einen Change-Management-Ablauf* (nach *Schönwald/Euler/Angehrn/Seufert*) in seinen Grundzügen vorstellen können.

S. 415 ff.