

Ulrich Müller

Berufsbegleitende Qualifikation für Führungsaufgaben im Bildungsbereich:  
**Das Projekt Master-Studiengang Bildungsmanagement  
an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg**

**Abstract**

Neue Herausforderungen im Bildungsbereich erfordern die kompetente Leitung von Bildungseinrichtungen sowie eine professionelle Personalführung und -entwicklung. Die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg bietet seit dem Wintersemester 2003/2004 einen weiterbildenden Master-Studiengang Bildungsmanagement an, der für Führungsaufgaben im Bildungsbereich qualifiziert. Der Studiengang ist ein Projekt der Landesstiftung Baden-Württemberg und wird von einem Anbieterverbund getragen, in dem neben der Hochschule, die Führungsakademie Baden-Württemberg, das Bildungswerk der Badenwürttembergischen Wirtschaft, das Bildungswerk der Diözese Rottenburg-Stuttgart sowie die Universität Hohenheim mitwirken.

Im Zentrum des Studiums steht der Erwerb einer ganzheitlichen Führungskompetenz durch selbstgesteuertes, handlungs- und prozessorientiertes Lernen, eng abgestimmt auf die je persönliche Berufspraxis und Berufsbiographie der Studierenden.

Eine Besonderheit des Projektes: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus drei unterschiedlichen Bildungsbereichen: der Schule, der Erwachsenenbildung/Weiterbildung sowie aus Wirtschaftsunternehmen: „Lernen am Unterschied“.

Der Beitrag berichtet über die Hintergründe des Projektes und stellt die curriculare sowie methodisch-didaktische Architektur des Studienganges dar.

**Inhaltsübersicht**

1. Ausgangslage: Bildungsmanagement für eine Welt im Wandel
2. Beschreibung des Projekts
  - 2.1 *Studienorganisation und curriculares Konzept*
  - 2.2 *Die didaktisch-methodische Architektur im Überblick*
3. Ergebnisse
4. Zusammenfassung und Ausblick
5. Literatur

## 1. Ausgangslage: Bildungsmanagement für eine Welt im Wandel

Gravierende Veränderungen wie die Globalisierung der Wirtschaft, die Einführung neuer Technologien oder die Umgestaltung unserer Lebens- und Wirtschaftsweise in eine nachhaltige, zukunftsfähige Form stellen die politischen Akteure, Unternehmen und Organisationen, aber auch jeden Einzelnen vor große Herausforderungen. Um diese herausfordernden Aufgaben bewältigen zu können, bedarf es einer grundlegenden Umorientierung und großer Anstrengungen. Lebenslanges Lernen ist gefragt.

Bildungsinstitutionen von der Schule über die Erwachsenenbildung bis zur betrieblichen Weiterbildung müssen diesen neuen Anforderungen Rechnung tragen. Es gilt, unsere Bildungsinstitutionen von „Lernanstalten“ zu vielfältigen und inspirierenden „Lernlandschaften“ umzubauen. Die traditionellen Formen des Lernens, überkommenen Konzepte und Methoden greifen zu kurz. Um das ganze Potenzial menschlichen Lernens zu wecken und zu pflegen bedarf es einer neuen Lernkultur, die

- aktives, handlungsorientiertes und persönlichkeitsbildendes Lernen ermöglicht,
- sich innovativer und kreativer Lernformen bedient,
- vielfältige Lernorte nutzt und integriert: neben den „klassischen“ Seminar- und Unterrichtsräumen z.B. auch den Arbeitsplatz, Museen und Bibliotheken oder virtuelle Lernräume,
- selbstorganisiertes Lernen unterstützt,
- die vielfältigen Möglichkeiten der neuen Medien nutzt, dabei aber auch deren Grenzen nicht übersieht.

Um die nötigen Reformen in Bildungsinstitutionen erfolgreich anstoßen und nachhaltig umsetzen zu können, genügt eine bürokratische Verwaltung nicht mehr, sondern es bedarf eines modernen, gleichermaßen visionären wie effektiven Managements. Dies umso mehr, als für die neuen Aufgaben nur selten eine reiche finanzielle Ausstattung zur Verfügung steht. Vielmehr müssen die Bildungsverantwortlichen selbst mit veränderten Rahmenbedingungen zu Recht kommen – und das heißt in aller Regel: mit knappen Budgets.

## 2. Beschreibung des Projekts

### 2.1 Studien-Organisation und curriculares Konzept

#### Ziele

Der Master-Studiengang Bildungsmanagement wendet sich an Führungskräfte und Führungsnachwuchs aus dem Bildungsbereich und zielt auf die Vermittlung ganzheitlicher beruflicher Handlungskompetenz für Führungsaufgaben (vgl. zum folgenden auch SCHWEIZER/MELENK/RATH/UNSELD 2002).

Berufliche Handlungskompetenz umfasst personale, soziale, fachliche und methodische Kompetenzen. Für die erfolgreiche Wahrnehmung von Führungsaufgaben genügt es nicht, über umfangreiches Wissen, z. B. über Kommunikationsprozesse, zu verfügen, sondern es

bedarf der Fähigkeit, dieses Wissen in entsprechenden Handlungssituationen, z.B. Mitarbeitergesprächen, auch umzusetzen. Der Studiengang verfolgt ausdrücklich das Ziel, auch diese Handlungsdimension zu berücksichtigen. Dabei steht er in der Spannung zwischen dem Anspruchsniveau an die Vermittlung theoretischen Wissens im Rahmen eines akademischen Studiengangs einerseits, und den Anforderungen praxis- und transferorientierten Lernens andererseits, das z.B. auch das – zeitintensive - Üben praktischer Kompetenzen in der Gesprächsführung erfordert.

Die Basis für erfolgreiche Führungsarbeit ist die eigene Person. Aus diesem Grund liegt ein besonderer Akzent auf der Entwicklung personaler Kompetenzen.

### **Lernen am Unterschied**

Ein besonderes Kennzeichen des Projektes ist es, dass drei Praxisfelder angesprochen und im Studienangebot berücksichtigt werden: Die Erwachsenenbildung, die Schule und die betriebliche Bildung. Unter dem Motto „Lernen am Unterschied“ führt der Studiengang Lehrer, Erwachsenenbildner und Bildungsverantwortliche aus der Wirtschaft zusammen. Die Teilnehmer bringen durch ihre unterschiedlichen Vorqualifikationen und Berufsbiographien die kulturellen Hintergründe ganz unterschiedlicher Systeme ein. So können Bildungs- und Managementthemen authentisch und erfahrungsbasiert unter der ganzheitlichen Perspektive lebenslangen Lernens und lebensbreiter Bildung bearbeitet werden.

Dies setzt, damit der gemeinsame Lernprozess gelingen kann, bei Lernenden und Lehrenden in hohem Maße die Bereitschaft voraus, Unterschiede als Chance zur Erweiterung der eigenen Perspektive zu verstehen und sich konstruktiv damit auseinander zusetzen. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit ist zugleich ein zentrales Studienziel, das durch die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmergruppe erst ermöglicht wird.

### **Studienorganisation und didaktisch-methodische Architektur**

Der Studiengang ist als ein berufsbegleitendes Qualifizierungsangebot konzipiert, das berufstätigen Teilnehmern aus der ganzen Bundesrepublik und darüber hinaus eine Teilnahme ermöglichen soll. Um sowohl der besonderen Lebens-, Lern- und Arbeitssituation der Teilnehmenden, als auch den anspruchsvollen Lernzielen und –inhalten des Studiengangs gerecht zu werden, wurde eine Blended-Learning-Konzeption entwickelt, die verschiedene Lernformen und -medien wie Präsenzseminare, Studienbriefe und E-Learning integrativ miteinander verknüpft. (vgl. zum folgenden SCHWEIZER/MELENK/RATH/UNSELD 2002, MÜLLER 2003 und 2004, IBERER/MÜLLER/WIPPERMANN 2007).

Pro Semester finden drei Präsenzphasen als Kompaktlehrveranstaltungen statt (im Umfang von jeweils zwei, drei und sechs Tagen). Zwischen den Präsenzphasen liegen Selbstlern- und Transferphasen. Während dieser Zeit eignen sich die Studierenden in der Vorbereitung des nächsten Themenbereiches neues Wissen an, sie reflektieren ihren Berufsalltag, prüfen die Übertragbarkeit der fachlichen Inhalte auf ihre eigene Bildungs- bzw. Führungspraxis und bearbeiten Fragestellungen in der Verschränkung von Theorie und Praxis. Sie halten Kontakt untereinander und zu den Dozenten über das Lernportal des Studienganges.

Durch Studienbriefe und E-Learning (s.u.) werden im Vorfeld und im Anschluss an Präsenzphasen Inhalte vor- und nachbereitet. „Die Präsenzphasen sind auf diese Weise von der Wiedergabe von Wissen in Vorlesungsform entlastet und können das leisten, was nur sie zu leisten im Stande sind: die Entwicklung personaler und sozialer Fähigkeiten, die Herstellung

von Gruppenbewusstsein, die Bewährung eigener Fähigkeiten in gemeinsamer Arbeit“ (SCHWEIZER u. a. 2002, S. 247). Die Selbstlern- und Transferphasen stellen, wie es nachfolgende Abbildung zeigt, in gewisser Weise die Brücke zwischen der Berufspraxis der Teilnehmer und dem Studienangebot dar.

Alle Teilnehmenden stehen im Arbeitsprozess in Bildungseinrichtungen oder -abteilungen. Dieser Arbeitsprozess stellt die Basis und den Ausgangspunkt für den Lernprozess dar und ist so eine der wichtigsten Ressourcen des Studiums. Die nachfolgende Abbildung zeigt die methodisch-didaktische Architektur im Überblick.

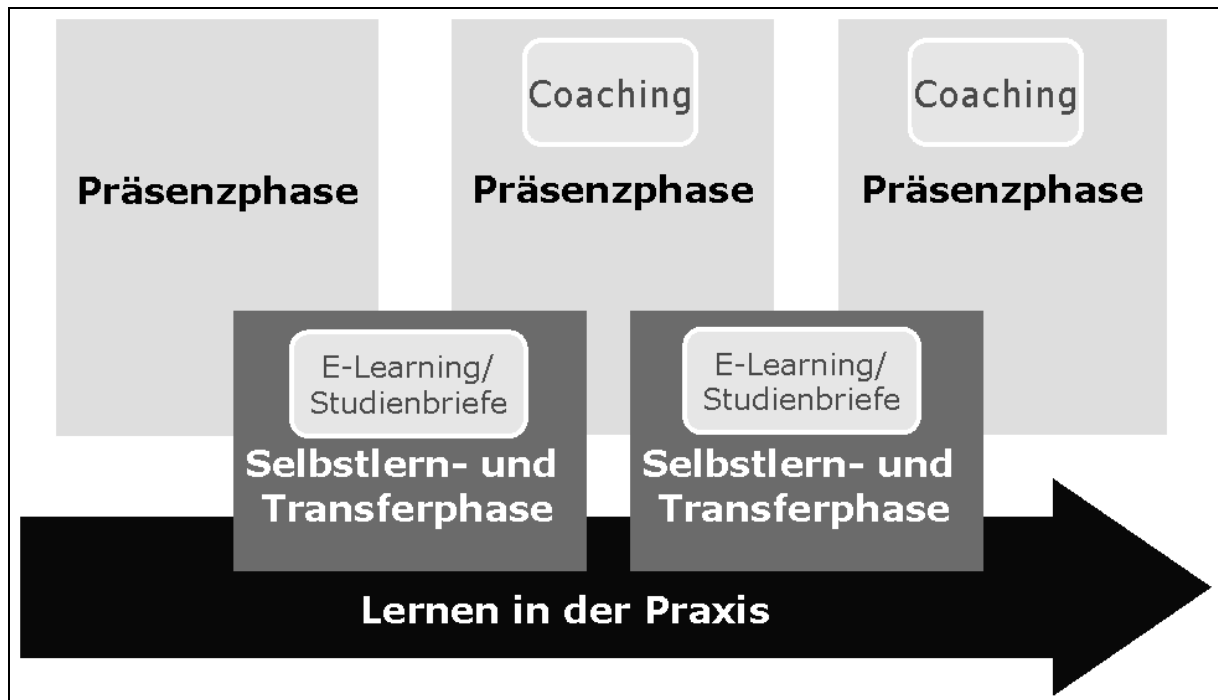


Abbildung 1: Die didaktisch-methodische Architektur

## Projektstruktur

Der Studiengang wird von einem Anbieterverbund geplant und durchgeführt. Unter der Federführung der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg wirken darin mit die Führungsakademie Baden-Württemberg, das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, das Bildungswerk der Diözese Rottenburg-Stuttgart sowie die Universität Hohenheim. Darüber hinaus besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium des Landes Baden-Württemberg, das über teilabgeordnete Lehr- und Führungskräfte in einer Projektgruppe an der Gestaltung des Lehrangebots beteiligt ist. Durch die Mitwirkung von Repräsentanten der Projektpartner bei der Planung und Konzeption und durch die Beteiligung von Lehrbeauftragten aus dem Anbieterverbund in der Lehre ist in hohem Maße die Anbindung an die Führungs- und Bildungspraxis in den drei relevanten Praxisfeldern Erwachsenenbildung, Wirtschaft und Schule gewährleistet.

Die Landesstiftung Baden-Württemberg fördert die Entwicklung des Studienganges im Rahmen eines Projektes mit der Laufzeit von fünf Jahren (LANDESSTIFTUNG 2005, S. 47).

### *Die Module im Überblick<sup>1</sup>*

Im Rahmen des viersemestrigen Studiums sind zehn obligatorische Module und zwei Wahlmodule zu studieren:

- (1) Führungsaufgaben und Personalmanagement
- (2) Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung
- (3) Kommunikation und Kooperation
- (4) Organisationsentwicklung
- (5) Bildungsprozessmanagement
- (6) Qualitätsentwicklung und -sicherung
- (7) Betriebswirtschaftslehre/ Führungsfunktionen
- (8) Rechtliche Grundlagen
- (9) Informations- und Kommunikations-Technologien
- (10) Projektmanagement
- (11) Wahlmodul
- (12) Wahlmodul

### *2.2 Die methodisch- didaktische Architektur*

Der Studiengang zielt auf die Vermittlung und Aneignung ganzheitlicher Handlungskompetenz für Führungsaufgaben. Die Teilnehmer haben bereits Fachkompetenz und pädagogische Fähigkeiten in ihrer Erstausbildung und/oder durch ihre berufliche Tätigkeit erworben. Ein erheblicher Teil verfügt darüber hinaus auch bereits über Führungserfahrung. Es kann von einer überdurchschnittlich starken Motivation und Ergebnisorientierung ausgegangen werden, so dass ein hoher Anspruch an das Studium herangetragen wird. „Die Studienmodule müssen ein hohes Anforderungsniveau und einen starken Praxisbezug mit ökonomischer Nutzung begrenzter Zeitressourcen verbinden“ (SCHWEIZER u. a. 2002, S. 238).

Vor diesem Hintergrund wurde eine methodisch-didaktische Architektur entwickelt, die den Erwerb von Führungskompetenz durch ganzheitliches, handlungs- und prozessorientiertes Lernen ermöglichen soll, das zu wesentlichen Teilen selbstgesteuert erfolgt. Studieninhalte und Lehr-/Lernmethoden müssen hinreichend Spielräume bieten, um eine Feinabstimmung auf die Berufsbiographie und die je individuelle Berufspraxis einer anspruchsvollen und hochgradig inhomogenen Teilnehmerschaft zu ermöglichen.

Der Studiengang nutzt drei unterschiedliche Lernebenen: Lernen in der Praxis, Selbstlern- und Transferphasen sowie Präsenzphasen. Im Kontext der dargestellten methodischen Gesamtarchitektur findet eine Vielzahl unterschiedlicher methodischer Elemente ihren Einsatz. Auf ausgewählte wird im Folgenden näher eingegangen.

Im Rahmen des Studienganges Bildungsmanagements kommt der methodischen Vorgehensweise eine doppelte Funktion zu. Auf der einen Seite geht es natürlich um die Vermittlung z.B. betriebswirtschaftlicher Ziele und Inhalte, wie etwa Budgetierung und Kostenrechnung. Neben diese inhaltliche Seite tritt jedoch die Aufgabe, Methodenkompetenz zu lehren und zu lernen (vgl. SELZER 2001). Indem die (angehenden) Bildungsmanagerinnen und

---

<sup>1</sup> Zu den Details der Modulstruktur vgl. [http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de/bima\\_aufbau.php](http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de/bima_aufbau.php)

Bildungsmanager im Kontext der Blended-Learning-Architektur lernen und arbeiten, erfahren sie selbst modellhaft eine neue Lernkultur quasi „am eigenen Leibe“ und erhalten Gelegenheit, sie zu reflektieren.

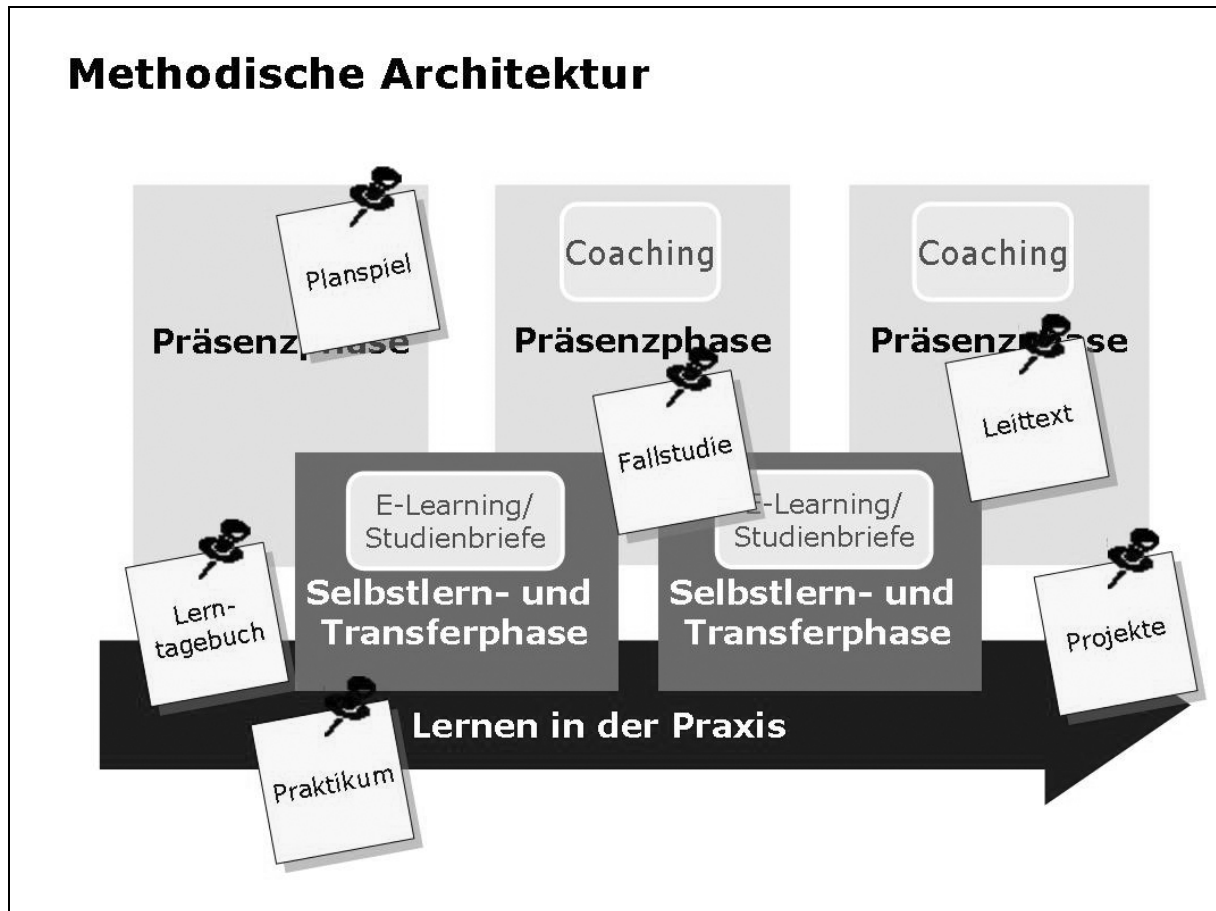


Abbildung 2: Ausgewählte Methoden

### Lernen in der Praxis

Alle Teilnehmenden stehen im Arbeitsprozess in Bildungseinrichtungen oder –abteilungen. Dieser Arbeitsprozess stellt die Basis und den Ausgangspunkt für den Lernprozess dar. Im Rahmen des Studiums bekommen die Teilnehmer vielfältige Impulse, Aufgaben- und Problemstellungen aus ihrer Berufspraxis zu aufzugreifen. Sie bearbeiten individuelle Lernprojekte aus ihrer eigenen Praxis und nutzen die sich bietenden Handlungssituationen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung. Ziel ist es, die Teilnehmenden zu einem Selbstbildungsprozess anzuregen, bei dem sie mit Hilfe geeigneter Strategien und Verfahren ihren Arbeitsprozess reflektieren und ihn unter der Maßgabe persönlicher Weiterentwicklung gezielt als Lernprozess gestalten (vgl. dazu MÜLLER 2003, S. 153ff und MÜLLER 2004).

Die Handlungsanforderungen des beruflichen Alltags werden zum Anlass für die Reflexion der eigenen Handlungsgrundlagen, Vorgehensweisen und professionellen Haltungen und eines daraus resultierenden Entwicklungsprozesses. Dabei kann die Aneignung „äußerer“ Fähigkeiten, die zur Bewältigung von Führungssituationen notwendig sind, verbunden werden mit der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Die Auseinandersetzung mit beruflichen Aufgaben bietet die Chance zu einem Weg, sich selbst als Person und Führungskraft ganzheitlich zu bilden.

Wenn berufliche Handlungssituationen als Lernchancen interpretiert und genutzt werden, so umfasst dies auch den Umgang mit dem Unplanbaren, mit dem was sich ereignet – und

zwar in seiner ganzen Breite vom Wünschenswerten über das Widrige bis hin zum massiv beeinträchtigenden Anlass. Z.B. wird ein konflikträchtiges Kritikgespräch mit einem "schwierigen Mitarbeiter" nicht einfach nur "hinter sich gebracht", um die angespannte Situation zu entschärfen, sondern vielmehr geht es gleichzeitig darum, durch die Bewältigung dieser herausfordernden Situation auch gezielt die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln: "Was kann ich aus dieser Situation lernen"?

Im Sinne von Persönlichkeitsbildung könnte dies für den Einen z. B. heißen, Gelassenheit und „elastische Festigkeit“ im Umgang mit Widerständen zu lernen, für den Anderen könnte es bedeuten, eine überstarke „Harmonieorientierung“ zu überwinden und den Konflikt nicht mehr zu vermeiden, sondern gezielt zu suchen und zu bewältigen. Das bedarf der Übung (vgl. MÜLLER 2002).

### **Lerntagebuch**

Bei diesen selbst-organisierten Lernprozessen kann ein Lerntagebuch vielfältige Unterstützung bieten (vgl. dazu ALSHEIMER/MÜLLER 1999, MÜLLER 2004). Darin halten die Studierenden wichtige Erfahrungen, Beobachtungen, Erfolge und Misserfolge, Fragen und Probleme usw. fest. Sie führen einen Dialog mit sich selbst über wichtige Fragen, die sie in ihrem beruflichen Alltag und in ihrem Lernen beschäftigen. Der Prozess des Schreibens unterstützt und fokussiert die Reflexion und hilft so, Ordnung in Erlebtes zu bringen, Erfahrungen miteinander zu vergleichen, Unbewusstes teilweise bewusst zu machen - und wirkt zudem häufig emotional entlastend. Durch das Schreiben im Lerntagebuch entsteht ein Dokument, das die je individuelle persönliche Entwicklung auch über einen längeren Zeitraum hinweg nachvollziehbar macht.

Das Schreiben eines Lerntagebuchs kann einen übergreifenden methodischen Baustein darstellen, der die verschiedenen Lernebenen miteinander verbindet: Es wird in der Präsenzphase eingeführt und begleitet anschließend das selbstorganisierte Lernen, in Praktika und bei Projekten. So können ggf. wichtige Probleme, Aspekte und Fragen, die Teilnehmende zunächst alleine in ihrem Lerntagebuch bearbeitet haben, im Coaching aufgegriffen und vertieft werden. Der Schreibprozess dient der Verarbeitung sowohl von Praxiserfahrung, als auch von Theoriewissen. Hier "materialisiert" sich daher in gewisser Weise die subjektive Theorie der Lernenden, die sich nach und nach durch Erfahrung und Wissen erweitert.

### **Coaching**

Ein besonderer Akzent des Studienganges liegt auf der Entwicklung personaler Kompetenzen als Grundlage erfolgreichen Führungshandelns. Aus diesem Grund ist in den Studiengang ein fortlaufendes Coaching integriert. Es findet in zwei der drei Präsenzphasen pro Semester statt. Die Begleitung erfolgt durch professionelle Coaches. Für das Coaching wird die Gesamtgruppe des Studienganges in drei gleich große Teilgruppen von 10 Studierenden aufgeteilt die über mindesten 1 Jahr konstant in dieser Gruppe zusammenarbeiten. Um gerade auch im Coaching das Prinzip des Lernens am Unterschied realisieren zu können, erfolgt die Gruppeneinteilung so, dass die drei Praxisfelder Erwachsenenbildung, Wirtschaft und Schule in jeder Teilgruppe in etwa gleich repräsentiert sind. Dadurch sind vertiefte Einblicke in den beruflichen Alltag der anderen Bildungsbereiche möglich. Die kulturellen Unterschiede dieser Bildungsbereich zeigen sich hier auf besondere Weise und ermöglichen ein fruchtbares voneinander Lernen.

Das Coaching bietet eine wirkungsvolle Begleitung, Beratung und Unterstützung bei Fragestellungen und Problemen aus der Berufspraxis der Teilnehmer. Lern- und Arbeitserfahrun-

gen aus den Selbstlern- und Transferphasen und aus dem eigenen Berufsalltag können gemeinsam reflektiert werden. Es unterstützt den eigenen Entwicklungsprozess als Person und Führungskraft und bietet darüber hinaus auch Impulse, Methoden und spezifische Möglichkeiten von Coaching-Elementen in der eigenen Führungs- und Bildungsarbeit einzusetzen (vgl. dazu auch SCHWEIZER 2001).

## **Praktikum**

Im Verlauf des viersemestrigen Studiums ist ein mindestens vierwöchiges Praktikum zu absolvieren. Auch im Praktikum wird das Prinzip des „Lernens am Unterschied“ realisiert, da es in einem fremden Praxisfeld erfolgt. So müssen z.B. die Teilnehmer aus der Schule ihr Praktikum in einer Einrichtung der Erwachsenenbildung oder in einem Betrieb absolvieren. Ein Praktikum im Ausland ist ausdrücklich erwünscht und wird durch das internationale Kontaktnetz der Projektpartner unterstützt. Auslandspraktika können auch im eigenen System absolviert werden.

Dieses organisierte „über den eigenen Tellerrand schauen“ hilft, den Horizont zu erweitern, Netzwerke zu knüpfen und Ideen für Innovationen und neue Lösungen für die eigene Organisation zu finden. Die Teilnehmer werden bei den Praktika durch Lehrbeauftragte aus dem Anbieterverbund begleitet, die auch bei der Suche nach geeigneten Praktikumsplätzen unterstützend tätig werden.

## **Projekte**

Projektmanagement ist ein wichtiges Instrument effektiven Managements. Der Studiengang vermittelt in den Präsenzphasen den theoretischen Hintergrund und die nötigen Instrumentarien. Deren Anwendung üben und erproben die Teilnehmer in einem Projekt, das sie während des Studiums durchführen und dokumentieren müssen. Auch die Projektarbeit wird in bereichsübergreifend zusammengesetzten Kleingruppen begleitet und betreut.

## **E-Learning**

Elektronische Medien können wichtige Funktionen in Lehr-/Lernprozessen übernehmen und bieten vielfältige und faszinierende Möglichkeiten, sie können jedoch personale Vermittlungsformen nicht vollständig ersetzen. Aus diesem Grund integriert die Lernarchitektur des Studiengangs Elemente personaler und medialer Vermittlung in einer Blended-Learning-Konzeption.

Auch der Einsatz der auf elektronische Komponenten gestützten Lernformen orientiert sich dabei am Primat der Teilnehmerorientierung. Denn je mehr die Teilnehmenden ihre Erwartungen und Bedürfnisse in dem Angebot des E-Learning-Systems wieder finden, desto eher ist zu erwarten, dass sie sich an der virtuellen Kommunikation und Kooperation beteiligen und sich wechselseitig Hilfestellung geben. Je besser ihre situativen Bedingungen beim Lernen berücksichtigt werden, um so eher werden sie auch mit elektronischen Mitteln erfolgreich lernen.

Die Teilnehmer unseres Studienganges sind in hohem Maße beruflich und privat engagiert, viele haben bereits Führungsfunktionen inne. Besonders bei der Zielgruppe Führungskräfte gilt es deren angespanntes Zeitbudget und ihre spezifischen beruflichen Herausforderungen

zu berücksichtigen (vgl. REINMANN-ROTHMEIER/MANDL 2001, S. 72). Mehr noch als bei anderen Zielgruppen muss davon ausgegangen werden, dass ...

- E-Learning nur dann angenommen wird, wenn der Zeitaufwand überschaubar ist und mit beruflichen wie familiären Verpflichtungen angemessen koordiniert werden kann;
- in Inhalt und Methode hohe Erwartungen gesteckt werden. Dieses Verhalten gründet vornehmlich auf den komplexen Anforderungen und dem daraus folgernden Handlungs- und Erfolgsdruck für jeden Einzelnen;
- Führungskräfte tendenziell mit Informationen jeglicher Art überflutet werden. E-Learning-Angebote unterliegen daher verstärkt dem Anspruch, als unmittelbar hilfreich und zielführend erkannt bzw. erfahren zu werden.

Vor diesem Hintergrund sehen wir die Chancen von E-Learning weniger im Abarbeiten von vorgegebenen Inhalten sondern eher in kommunikationsorientierten, fallbasierten Szenarios und solchen Modellen, in denen die Teilnehmer miteinander Lernprojekte gestalten und ihr Expertenwissen einbinden können (vgl. dazu ausführlich IBERER/MÜLLER/WIPPERMANN 2007).

So arbeitet Z.B. im Modul Projektmanagement jeder Teilnehmer an einem eigenen Projekt, das seinem unmittelbaren Aufgaben- und Arbeitsbereich entstammt. Dazu nutzt er Projektmanagement-Tools, die in einem Pool, der nach und nach erweitert wird, online zur Verfügung gestellt werden. In Kleingruppen unterstützen und beraten sich die Teilnehmer gegenseitig, moderiert von einem Dozenten. Jeder Kleingruppe steht über das Lernportal ein eigener, geschützter Arbeitsbereich zur Verfügung, der u.a. einen Dokumentenspeicher und ein Forum zum Austausch bietet. In diesem Arbeitsbereich werden zentrale Dokumente wie z.B. der Projektauftrag oder der Projektstrukturplan hinterlegt. Die Teilnehmer geben sich in Diskussionsforen gegenseitig Feedback zu diesen Dokumenten und diskutieren wichtige Fragestellungen.

Das Lernportal steht als ein Alumni-Portal den Teilnehmern auch nach dem Abschluss ihres Studiums zur Verfügung. Die Community of Learning, die sich während der zwei Jahre gemeinsamen Arbeitens und Lernens entwickelt hat, wandelt sich zur Community of Practice, die über das Studium hinaus Bestand haben soll.

## **Studienbriefe**

Ein wichtiges Element im Kontext der Selbstlern- und Transferphase sind die Studienbriefe. Wegen der leichteren Lesbarkeit gedruckter Texte im Vergleich zu Bildschirmtexten haben Studienbriefe auch im Zeitalter hypermedialer Lernmedien ihre Berechtigung und können wichtige didaktische Funktionen übernehmen. Dabei kommt es jedoch wesentlich darauf an, die verschiedenen Lernmedien eng miteinander zu verzahnen.

Aufgabe der Studienbriefe im Master-Studiengang Bildungsmanagement ist es, die Themen der einzelnen Module in ihrem systematischen Zusammenhang darzustellen und so einen orientierenden Überblick und das nötige Fachwissen zu vermitteln (vgl. GLOGER/KRUMMENAUER 2005). Es wird den Lesern ein thematisches „Raster“ zur Verfügung gestellt, in das neue Informationen eingeordnet werden können. Die Studienbriefe sollen zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema, zum Weiterlesen und –lernen anregen. Darüber hinaus können sie als Nachschlagewerke genutzt werden.

## **Planspiel**

Vor dem Hintergrund knapper finanzieller Mittel einerseits, zunehmender finanzieller Autonomie der Bildungsinstitutionen bei der Finanzverwaltung andererseits wird Bildungsmanagement immer stärker auch zu einer Bildungs-Betriebsökonomie (vgl. DECKER 1995, S. 133 ff.). Um die eigentlichen pädagogischen Kernaufgaben bewältigen zu können, müssen betriebswirtschaftliche Aufgaben wie z.B. Budgetierung und Investition gelöst werden. Diesem Themengebiet wird in dem Ludwigsburger Studiengang erhebliches Gewicht beigemessen. Die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, z.B. über Kosten- und Leistungsrechnung im Bildungswesen (vgl. LANGER/SCHWEIZER 2005), erfolgt dabei einerseits über die Bearbeitung von Studienbriefen und die Bearbeitung von Aufgaben, andererseits jedoch über ein umfangreiches, computerbasiertes Unternehmensplanspiel (vgl. SCHWEIZER 2004).

Dem Planspiel liegt ein mathematisches Markt- und Produktionsmodell zugrunde. Die Teilnehmer leiten in Teams (fiktive) Unternehmen, in denen sie Führungsrollen wie z.B. Finanzvorstand, Produktionsvorstand usw. übernehmen. Die verschiedenen Teams agieren als Konkurrenten auf einem simulierten Markt.

Gerade das Unternehmensplanspiel trägt in besonderem Maße dem Ziel ganzheitlicher Handlungskompetenz Rechnung. Denn es zielt nicht nur auf betriebswirtschaftliche, sondern auch auf sozial-kommunikative Kompetenzen. Entsprechend ist auch das methodische Design des Planspiels konzipiert. Die Teilnehmer treffen in den Unternehmensteams unter hohem Stress Entscheidungen. Sie stehen unter einer permanenten Informationsflut und müssen gemeinsam Entscheidungen vorbereiten und treffen. Dabei finden auch Verfahren der Moderation und Visualisierung Einsatz. Die Teams werden von einem Coach begleitet, der den Gruppenprozess beobachtet, die Reflexion des Kommunikations- und Kooperationsprozesses moderiert und Feedback gibt.

## **Fallstudien**

Nicht durchgängig kann die Aneignung von Handlungskompetenz so aufwändig wie im Planspiel erfolgen. Aus diesem Grund kommt an anderen Stellen mit der Fallstudie eine weitere bewährte Methode handlungsorientierten Lernens zum Einsatz (vgl. GMELCH 2001). In Fallstudien erarbeiten die Teilnehmer die Wissensbasis für die Bewältigung von Problemen selbst. Auch hier erfolgt der Wissenserwerb in lebensnahen Kontexten mit authentischem Anwendungsbezug.

### 3 Ergebnisse

Der Studiengang hat auf dem Bildungsmarkt eine positive Resonanz gefunden. Auf jeden Studienplatz bewerben sich im Schnitt drei Interessenten. Mit dem Projekt ist es gelungen, nicht nur die „klassische“ Klientel der Pädagogischen Hochschule aus dem Schulbereich anzusprechen, sondern auch Zielgruppen aus der Erwachsenenbildung und der Wirtschaft. Während es bei den Bewerbern für den Pilotkurs im Herbst 2003 noch einen deutlichen Überhang der Lehrer gab, haben sich die Bewerberzahlen aus den drei angesprochenen Bildungsbereichen in den darauf folgenden Jahrgängen erfreulicherweise mehr und mehr angeglichen. Die erste Studierendengruppe startete noch mit einem leichten Überhang der Lehrer, bereits in der zweiten und dritten Gruppe sind alle drei Bildungsbereiche paritätisch besetzt. Auch die Zusammensetzung innerhalb der drei Praxisfelder ist sehr vielfältig. Es sind alle Schultypen und –stufen vertreten, unterschiedlichste Institutionen aus dem Erwachsenenbildungsbereich (Volkshochschulen, katholische und evangelische Bildungswerke, Vereine und Verbände, Goethe-Institut ...), Krankenhäuser, Konzerne und mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensberatungen etc.

Auch wenn Bewerber und Teilnehmer aus ganz Deutschland kommen, vereinzelt auch aus dem Ausland, so liegt der eindeutige Schwerpunkt doch noch im Land Baden-Württemberg. Hier sind weitere Anstrengungen nötig, um den Einzugsbereich auszuweiten.

Die positive Resonanz auf dem Bildungsmarkt ist mit Sicherheit auch darauf zurückzuführen, dass die Hochschule über ihre Verbund-Partner, die Führungsakademie, das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft und das Bildungswerk der Diözese Rottenburg-Stuttgart hervorragend in die Bildungslandschaft vernetzt ist und auch bei den Praktikern in den angesprochenen Institutionen und Unternehmen hohe Akzeptanz findet.

Der erste Studierendenjahrgang nahm im Oktober 2003 sein Studium auf und schloss im Juli 2005 mit der Master-Prüfung ab. Der zweite und dritte Jahrgang starteten im Herbst 2004 bzw. 2005. Im Rahmen der internen Evaluation des Instituts werden studienbegleitend alle Module ausgewertet, Darüber hinaus fand nach dem Studienabschluss des ersten Jahrgangs eine Befragung zum gesamten Studienverlauf statt (vgl. KRUMMENAUER/MÜLLER 2005). Die folgende Zusammenfassung erster Ergebnisse fußt im Wesentlichen auf diesen Daten. Im Abstand von 12 Monaten nach Studienabschluss ist für jeden Jahrgang eine weitere Befragung geplant.

Betrachtet man das Urteil der Studierenden, die Zahl der Absolventen und deren Ergebnisse auf dem Arbeitsmarkt, so ist der Studiengang als außerordentlich erfolgreich einzuschätzen: Von den 30 Studierenden, die 2003 ihr Studium aufnahmen, schlossen im Sommer 2005 27, also 90 %, ihr Studium mit der Masterprüfung ab. Der Studiengang erhielt bei der Gesamtauswertung eine Bewertung mit der Note 1,4. Bereits während des Studiums konnten sich 12 Teilnehmer beruflich verbessern, das sind 44% der Absolventen.

Als wichtige Erfolgsfaktoren des Studienganges werden von den Teilnehmern, neben anderem, genannt:

- die enge Anbindung des Studiums an die eigene berufliche Praxis,
- die fernnahen Aufgaben während der Selbstlern- und Transferphasen und in den studienbegleitenden Teilprüfungen,
- das Prinzip „Lernen am Unterschied“, durch das sich die drei Gruppen wechselseitig bereichern,

- die Impulse zur eigenen Persönlichkeitsentwicklung, insbesondere durch das Coaching,
- die konstante Lerngruppe,
- die intensive persönliche Betreuung,
- die im Studiengang erfahrene Lernkultur.

Als kritisch erweist sich im Urteil der Absolventen die teilweise schwierige Vereinbarkeit mit der Familie und dem Beruf, sowie die sehr zurückhaltende Unterstützung durch die Arbeitgeber (45,5% gaben an, dass ihr Arbeitgeber sie weder finanziell noch zeitlich unterstützt).

Ein weiteres positives Ergebnis ist die Wirkung der angestoßenen Projekte in die Bildungslandschaft. Durch die enge Praxisanbindung des Studienganges werden viele innovative Ideen angestoßen, im Rahmen von Praktika und Projekten in die Praxis umgesetzt und teilweise in Masterarbeiten theoretisch untermauert. Aus diesen Studienarbeiten sind viele Vorhaben hervorgegangen, die dauerhaft Bestand haben. Besonders erfreulich ist, dass ein erheblicher Teil dieser Vorhaben die Grenzen der einzelnen Bildungssysteme überschreiten. So haben z.B. eine Teilnehmerin aus der Schule und eine Teilnehmerin aus einem Betrieb eine intensive Lernortkooperation ins Leben gerufen, die inzwischen fest institutionalisiert ist. Das Lernportal der ersten Studierendengruppe wird als „Alumni-Portal“ weitergeführt, so dass die Dokumentationen aller dieser Projekte den Absolventen auch künftig weiter zur Verfügung steht und sie zu eigenen Vorhaben inspiriert und sie bei deren Durchführung unterstützt.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Im dritten Studienjahr (Stand: Herbst 2005) kann insgesamt eine äußerst positive Zwischenbilanz gezogen werden. Der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, dem Anbieterverbund und der Landesstiftung Baden-Württemberg ist es gelungen, den weiterbildenden Studiengang Bildungsmanagement erfolgreich auf dem Bildungsmarkt zu platzieren. Die ersten Absolventen beurteilen den Studiengang sehr positiv und können die neu erworbene Qualifikation erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt verwerten.

Die inzwischen vorliegenden Erfahrungen und umfangreichen Evaluationsergebnisse gilt es zu verarbeiten und zu nutzen, um den Studiengang weiter zu verbessern.

## 5 Literatur

- ASHEIMER/Martin/MÜLLER, Ulrich (1999): Tagebuch schreiben. In: GdW-Ph, Systemstelle 7.40.20.18
- DECKER, Franz (1995): Bildungsmanagement für eine neue Praxis. Lichtenau: AOL und München:Lexika
- GMELCH, Andreas (2001): Fallmethode. In: SCHWEIZER, Gerd/SELZER, Helmut M. (Hg.): Methodenkompetenz lehren und lernen. Dettelbach: Röhl, S. 113-120
- GLOGER, Hannelore/KRUMMENAUER, Astrid (2005): Autorenanleitung für Studienbriefe. Pädagogische Hochschule Ludwigsburg: Institut für Bildungsmanagement (internes Arbeitspapier)
- IBERER, Ulrich/ MÜLLER, Ulrich/ WIPPERMANN, Sven (2007): Blended-Learning in der Management-Qualifizierung (in Vorbereitung)
- KRUMMENAUER, Astrid/MÜLLER, Ulrich (2005): Master-Studiengang Bildungsmanagement. Abschlussevaluation Kurs I. Pädagogische Hochschule Ludwigsburg: Institut für Bildungsmanagement (internes Arbeitspapier)
- LANDESSTIFTUNG BADEN-WÜRTTEMBERG (2005): Geschäftsbericht 2004. Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH: Stuttgart
- LANGER, Matthias/SCHWEIZER, Gerd (2005): Kosten- und Leistungsrechnung in Bildungsinstitutionen. Pädagogische Hochschule Ludwigsburg: Institut für Bildungsmanagement (Studienbrief)
- MÜLLER, Ulrich (2002): Selbstbildung als Weg. Berufliches Lernen zwischen westlicher Bildungstheorie und östlicher Kampfkunstphilosophie. In: SCHETTGEN, Peter (Hg.): Heilen statt Hauen! Aikido-Erweiterungen in Therapie und Bildungsarbeit. Augsburg: Ziel, S. 87-100
- MÜLLER, Ulrich (2003): Weiterbildung der Weiterbildner. Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung durch pädagogische Qualifizierung der Mitarbeiter. (zugl. Habilitationsschrift Universität Eichstätt) Kovac: Hamburg.
- MÜLLER, Ulrich (2004): Führen lernen. Eine didaktisch-methodische Rahmenkonzeption für handlungs- und transferorientierte Management-Qualifizierung. In: Bender, Walter (u.a.) (Hg.): Lernen und Handeln - Eine Grundfrage der Erwachsenenbildung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau, S. 387- 398.
- RHEINMANN-ROTHMEIER, Gabi (2003): Didaktische Innovation durch Blended Learning. Leitlinien anhand eines Beispiels aus der Hochschule. Bern u.a.: Verlag Hans Huber, S. 27-31.
- RHEINMANN-ROTHMEIER, Gabi/MANDL, Heinz (2001): Virtuelle Seminare in Hochschule und Weiterbildung. Drei Beispiele aus der Praxis. Bern u.a.: Verlag Hans Huber.
- SCHWEIZER, Gerd (2001): Coaching. In: SCHWEIZER, Gerd/SELZER, Helmut M. (Hg.): Methodenkompetenz lehren und lernen. Dettelbach: Röhl, S. 65-70
- SCHWEIZER, Gerd/MELENK, Hartmut/RATH; Matthias/UNSELD; Georg (2002): Ein Studienkonzept zum Bildungsmanagement. In: MELENK, Hartmut u.a. (Hg.): Perspektiven der Lehrerbildung – das Modell Baden-Württemberg. 40 Jahre Pädagogische Hochschulen. Breisgau: Fillibach, S. 237 – 250.
- SCHWEIZER, Gerd (2004): Planspielunterlagen. Pädagogische Hochschule Ludwigsburg: Institut für Bildungsmanagement (Studienmaterialien)
- SELZER, Helmut M. (2001): Methoden steuern Lernprozesse. In: SCHWEIZER, Gerd/SELZER, Helmut M. (Hg.): Methodenkompetenz lehren und lernen. Dettelbach: Röhl, S. 9-30

## **Der Autor**

Prof. Dr. Ulrich Müller leitet das Institut für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

Anschrift: Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, Fachbereich I: Erziehungs- und Sozialwissenschaften,

Institut für Bildungsmanagement, Postfach 220, 71602 Ludwigsburg.

E-Mail: [ulrich.mueller@ph-ludwigsburg.de](mailto:ulrich.mueller@ph-ludwigsburg.de)

Internet: <http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de>