

Moser, Herbert; Weber, Andreas

## **Der Studiengang Bildungsmanagement: Verschiedenheit (Diversity) als Motor des Lernens**

*Müller, Ulrich [Hrsg.]; Schweizer, Gerd [Hrsg.]; Wippermann, Sven [Hrsg.]: Visionen entwickeln - Bildungsprozesse wirksam steuern - Führung professionell gestalten. Dokumentation zum Masterstudiengang Bildungsmanagement der Landesstiftung Baden-Württemberg. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 15-19*



Quellenangabe/ Reference:

Moser, Herbert; Weber, Andreas: Der Studiengang Bildungsmanagement: Verschiedenheit (Diversity) als Motor des Lernens - In: Müller, Ulrich [Hrsg.]; Schweizer, Gerd [Hrsg.]; Wippermann, Sven [Hrsg.]: Visionen entwickeln - Bildungsprozesse wirksam steuern - Führung professionell gestalten. Dokumentation zum Masterstudiengang Bildungsmanagement der Landesstiftung Baden-Württemberg. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 15-19 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-25067 - DOI: 10.25656/01:2506

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-25067>

<https://doi.org/10.25656/01:2506>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR**

<http://www.wbv.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der:

  
Leibniz-Gemeinschaft

Ulrich Müller, Gerd Schweizer, Sven Wippermann (Hg.)

# **Visionen entwickeln Bildungsprozesse wirksam steuern Führung professionell gestalten**

**Dokumentation zum Masterstudiengang  
Bildungsmanagement  
der Landesstiftung Baden-Württemberg**

# Inhalt

---

Vorwort .....	7
<i>Ulrich Müller, Gerd Schweizer, Sven Wippermann (PH Ludwigsburg)</i>	

## 1. Zur Einführung

Der Studiengang Bildungsmanagement: Verschiedenheit (Diversity) als Motor des Lernens .....	15
<i>Herbert Moser, Andreas Weber (Landesstiftung Baden-Württemberg)</i>	
Bildungsmanagement – ein Kooperationsprojekt zwischen Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen .....	21
<i>Hartmut Melenk (PH Ludwigsburg)</i>	
Gedanken zum Bildungsmanagement – ein Essay .....	29
<i>Rolf Dubs (Universität St. Gallen)</i>	
Führen lernen – Perspektive oder Paradoxon? Zur Entstehungsgeschichte des Masterstudiengangs Bildungsmanagement .....	37
<i>Suzan Bacher (Landesinstitut für Schulentwicklung)</i>	

## 2. Stimmen des Anbieterverbundes zum Masterstudiengang

Ein Oscar für „BiMa“ .....	43
<i>Thomas E. Berg (Führungsakademie Baden-Württemberg)</i>	
Die Grenze ist der fruchtbarste Ort der Erkenntnis .....	49
<i>Verena Wodtke-Werner (Bildungswerk der Diözese Rottenburg-Stuttgart e. V.)</i>	
Modernes Bildungsmanagement braucht exzellente Aus- und Weiterbildung .....	59
<i>Stefan Küpper (Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.)</i>	
Beitrag der Universität Hohenheim als Mitglied des Anbieterverbunds im Rahmen der Publikation zum Projektabschluss Bildungsmanagement .....	65
<i>Helmut Kuhnle (Universität Hohenheim)</i>	

### 3. Studienorganisation und didaktisch-methodisches Konzept

Ganzheitliche Handlungskompetenz für Führungsaufgaben im Bildungsbereich. Zu Zielen und Inhalten des Masterstudiengangs Bildungsmanagement .....	71
<i>Ulrich Müller, Gerd Schweizer, Sven Wippermann</i>	
Führen lernen zwischen Wissenschaft und Praxis. Zur didaktisch-methodischen Architektur des Masterstudiengangs Bildungsmanagement .....	81
<i>Ulrich Müller</i>	
Das Prinzip „Lernen am Unterschied“ .....	93
<i>Astrid Krummenauer-Grasser, Gerd Schweizer</i>	
Blended Learning im Masterstudiengang Bildungsmanagement .....	103
<i>Ulrich Iberer, Sven Wippermann, Ulrich Müller</i>	
Studienbriefe zwischen Selbststudium und Präsenzlernen .....	119
<i>Astrid Krummenauer-Grasser, Helmut Keller</i>	
Coaching in Lern- und Bildungsprozessen .....	131
<i>Heinz G. Lenz, Marianne Haun</i>	
Das Praktikumskonzept im Masterstudiengang Bildungsmanagement ....	147
<i>Norbert Hackmann, Eckhard Pfister, Jutta Waldeck</i>	
Die kompetenzorientierte Entwicklung des Moduls Projektmanagement ..	155
<i>Thomas Adam</i>	
„Wenn wir wüssten, was wir wissen“: Wissensmanagement mit „Faktor-6W“ .....	165
<i>Ulrich Iberer</i>	
Das Planspiel „Manager“ als Lernkatalysator für die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Führungskompetenzen .....	173
<i>Gerd Schweizer, Matthias Langer, Martina Wippermann</i>	
Evaluation als Instrument der Qualitätsentwicklung .....	187
<i>Sabine Hoidn, Ulrich Müller</i>	

Innovativ lehren – konventionell prüfen?	
Zur Gestaltung von Studienleistungen und Prüfungen .....	195
<i>Martina Wippermann, Ulrich Müller</i>	

Der Masterstudiengang Bildungsmanagement in Zahlen:	
Studierenden- und Absolventenstatistik .....	209
<i>Sven Wippermann, Ulrich Iberer</i>	

#### 4. Der Masterstudiengang aus Sicht der Studierenden und Absolventen

Lernen am Unterschied – erwachsenenpädagogische Didaktik der	
Ermöglichung von Lernen .....	217
<i>Mark Achilles</i>	

Bildungsmanagement – eine kommunale Zukunftsaufgabe .....	223
<i>Bernd Berroth</i>	

Qualität im Mittelpunkt .....	233
<i>Wolfhard Binder</i>	

Projektmanagement – vom Ziel, das Chaos zu beherrschen,	
statt sich vom Chaos beherrschen zu lassen .....	239
<i>Martin Hermann</i>	

Von der Theorie in die Praxis – von Studien- zu Unternehmensprojekten ..	249
<i>Jürgen Schatz</i>	

Sind Schulen lernfähig? Zur Professionalisierung des Schulmanagements	255
<i>Regina Hiller</i>	

Evaluation des Masterstudiengangs Bildungsmanagement:	
Ergebnisse aus den Studierendenbefragungen .....	265
<i>Ulrich Müller, Sabine Hoidn</i>	

So urteilen Absolventen und Studierende über den Studiengang	
Bildungsmanagement .....	271

## 5. Anhang

Modulkatalog des Masterstudiengangs .....	277
Themenliste Masterarbeiten .....	283
Themenliste Projektarbeiten .....	285
Themenliste Faktor-6W-Beiträge .....	287
Absolvierte Praktika .....	289
Arbeitsfelder der Studierenden und Absolventen .....	293

## 6. Autorenprofile .....

297

Dank .....	305
------------	-----

# Der Studiengang Bildungsmanagement: Verschiedenheit (Diversity) als Motor des Lernens

---

HERBERT MOSER/ANDREAS WEBER

*„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden können. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“ (Goethe)*

*„Die Bildungslandschaft ist im Umbruch.“* Diese Einsicht ist nicht neu, dennoch ist sie hochaktuell. Um diese Veränderungen aktiv mitzugestalten, bedarf es qualifizierter Führung. 2001 entschied der Aufsichtsrat der Landesstiftung Baden-Württemberg, diese Herausforderung mit der Entwicklung und Durchführung eines weiterbildenden Studiengangs anzunehmen. Das beschlossene Programm sollte dem Bedarf an gut ausgebildeten Führungskräften in Bildungsinstitutionen gerecht werden. So entstand der berufsbegleitende Masterstudiengang „Leitungspersonal im Bildungsbereich“.

Die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg und die Führungsakademie Baden-Württemberg wurden im April 2002 mit der Umsetzung des Projekts betraut. Zentrales Leitziel war und ist Führungskompetenz. Die Teilnehmer sollen gewohnte Routinen überdenken und ungeeignete ablegen. Den Bildungsmanagern von morgen sollen neue, überraschende und erfolgversprechende Wege gezeigt werden. Es geht darum, Führung professionell zu gestalten, Bildungsprozesse wirksam zu steuern und Visionen zu entwickeln. Die Lernkultur zeichnet sich aus durch ganzheitliches, lebenslanges, selbstgesteuertes, praxisorientiertes und erfahrungsorientiertes Lernen. Neben Fallstudien, Planspielen und der Bearbeitung von Projekten sollte insbesondere das „E-Learning“ ein wichtiger Baustein des Studiengangs sein. Er dient auch als Voraussetzung, den Studiengang berufsbegleitend oder für Teilnehmer in der Erziehungszeit anbieten zu können. Das Studium wird von den Teilnehmern in Präsenz-, Selbstlern- sowie Transfer- und Praxisphasen bewältigt. Zu den zentralen Studienmodulen gehören unter anderem Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung sowie Pro-

jektmanagement und Recht. Als griffige Bezeichnung für den Studiengang wurde „Bildungsmanagement“ gewählt.

Die Durchführung des Projekts muss auf kompetente Schultern verteilt sein: Deshalb haben sich die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, die Führungsakademie Baden-Württemberg, das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, die Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. und die Universität Hohenheim zu einem Anbieterverbund zusammengeschlossen.

Der Startschuss für den Studiengang erfolgte am 30. April 2003. Bei der Eröffnungsfeier an der PH Ludwigsburg bezeichnete die damalige Kultusministerin und Aufsichtsratsmitglied der Landesstiftung, Dr. Annette Schavan, das Projekt als *„eine Weichenstellung für unsere Bildungslandschaft in Baden-Württemberg“*. Investitionen in Bildung seien Investitionen in die Zukunft, so die heutige Bundesministerin für Bildung und Forschung.

Zum Wintersemester 2003/2004 nahmen die ersten 30 Teilnehmer ihr Studium auf. Das Projekt war sofort sehr begehrt: Für jeden Studienplatz gingen vier Bewerbungen ein. Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde neben praxisrelevanten Kriterien auf eine vernünftige Mischung aus den Bereichen Schule, Erwachsenenbildung und Wirtschaft geachtet. Diese Mischung ist die Quelle des „Lernens am Unterschied“<sup>1</sup>. So können Teilnehmende aus der Wirtschaft in schulischen Bereichen ihr Wissen erweitern und umgekehrt die in Schulen Aktive ihre Kenntnisse mit der freien Wirtschaft messen. Dies verlangt viel persönlichen Einsatz und hohe Flexibilität: Die Studierenden müssen an Wochenenden, Feiertagen oder im Urlaub lernen oder im Austausch mit den Kommilitonen projektbezogen zusammenarbeiten. Beruf, Familie und „Bildungsmanagement“ müssen dabei unter einen Hut gebracht werden. Auf diese Weise können den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtige Erfahrungen zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen an die Hand gegeben werden.

In den Präsenzphasen werden die Lerninhalte der 15 Module mit verschiedenen Methoden, wie E-Learning, Planspielen und Übungen, praxisnah vermittelt. Professionelle Coaches begleiten die Studierenden sowohl während der Präsenzphasen als auch in ihrem ganz persönlichen, selbst gesteuerten Lern- und Entwicklungsprozess. Viele Interessenten nutzen die Möglichkeit, einzelne Module über ein Kontaktstudium kennenzulernen. Seit Sommersemester 2007 besteht

---

1 Die für den Studiengang konstituierende Bezeichnung „Lernen am Unterschied“ ist eine eingetragene Marke der Landesstiftung Baden-Württemberg.



die Möglichkeit, im Rahmen des Kontaktstudiums Bildungsmanagement einen Abschluss zu erwerben: das „Hochschulzertifikat Bildungsmanagement“.

Zentraler Meilenstein in der Etablierung des Angebots „Bildungsmanagement“ war die Übergabe der ersten Abschlusszeugnisse. Am 16. Juli 2005 händigten die beiden Leiter des Studiengangs Prof. Ulrich Müller und Prof. Gerd Schweizer den ersten 27 Bildungsmanagern die Urkunde des Master of Arts aus. Bislang kann festgestellt werden, dass der Studienaufbau und -ablauf von den Teilnehmern sehr positiv aufgenommen wird. Auch die geringe Abbrecherquote von nur 10% spricht für die Qualität des Projekts.

Die Evaluation des Studiengangs war für die Landesstiftung und das Wissenschaftsministerium von großem Interesse. Deshalb wurde ACQUIN e.V. mit der Akkreditierung beauftragt. Am 2. März 2007 wurde der Studiengang erfolgreich akkreditiert. Im Resümee hält ACQUIN e.V. fest, dass *„die herausragenden positiven Merkmale ... in dem als sehr gelungen zu bezeichnenden Verbundprojekt zwischen dem Institut und seinen Partnern, dem Konzept „Lernen am Unterschied“ (durch inhomogene Teilnehmergruppen), der engen Orientierung an den Bedürfnissen der Adressaten, dem Betreuungsverhältnis und dem ausgeprägten und für die Teilnehmer als gewinnbringend bezeichneten Netzwerkcharakter“* ([www.acquin.org](http://www.acquin.org)) zu finden sind.

Wichtige Elemente des Studiengangs sind die begleitenden Veranstaltungen „Bildungsmanagement im Dialog“. Diese Reihe gibt seit 2003 mit bisher zwölf Veranstaltungen Anstöße und Raum zur Diskussion zentraler bildungsrelevanter Themen. Experten aus unterschiedlichen Handlungsfeldern verdeutlichten, was erfolgreiche Bildungsmanager ausmacht.<sup>2</sup> So referierte u. a. Prof. Dr. Péter Horváth (Horváth & Partners, Management Consultants), wie Strategien im Bildungsbereich erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden können; Pater Dr. Anselm Grün OSB (Abtei Münsterschwarzach) sprach zum Thema „Menschen führen – Leben wecken, Anregungen aus den Regeln Benedikts von Nursia“; FIFA-Schieds-

---

2 Weitere Veranstaltungen waren: 08.07.2003, 27.01.2004, 11.05.2004 „Studiengang Bildungsmanagement – innovatives Qualifizierungsangebot für die Wirtschaft“, Prof. Dr. Ulrich Müller, Institut für Bildungsmanagement; 19.10.2004 „Erwachsenenbildung nachhaltig gestalten“, Dr. Luitgard Nipp-Stolzenburg, Direktorin der Volkshochschule Heidelberg/Mitglied des Beirates des Studiengangs Bildungsmanagement; 26.04.2005 „Bildungsmanagement – ein strategischer Erfolgsfaktor?“, Dr. Otto Flicke, Leiter Personalberatung DaimlerChrysler AG, Werk Sindelfingen; 06.12.2005 „Zwischen Wissensvermittlung und Kompetenzorientierung. Ansätze zur Persönlichkeitsentwicklung im Bildungsprozess“, Dr. Berthold Lannert, Schulleiter Evangelisches Heidehofgymnasium Stuttgart; 09.05.2006 (FORUM Bildungsmanagement) „Lernen am Unterschied“, Prof. Matthias Landmesser, Leiter Personal- und Führungskräfteentwicklung IBM Deutschland GmbH; 17.10.2006 „Führen heißt Sinn stiften“, Thomas Gutknecht, Philosoph und Dipl.-Theologe, Leiter Logos-Institut für philosophische Praxis; 23.10.2007 „Bildungsräume erschließen“, Gerhard Steiger, Direktor Zentralabteilung Mitarbeiter Robert Bosch GmbH.

richter Dr. Markus Merk zeigte Möglichkeiten, Entscheidungen schnell zu treffen. Mit dem „I. Symposium Bildungsmanagement“ im September 2006 erfolgte der Einstieg in den wissenschaftlichen Diskurs. An der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg nutzten die Teilnehmer die Gelegenheit, intensiv über die Zukunft der Managementpraxis zu diskutieren. Der dazu veröffentlichte Tagungsband fasst die Diskussionen zusammen und bietet neue Ideen und Impulse für die tägliche Arbeit in der Bildungspraxis.

Heute lässt sich die Erfolgsgeschichte des Studiengangs auch daran ablesen, dass die Internetsuchmaschine „Google“ zum Begriff „Bildungsmanagement“ ca. 2.300.000 Eintragungen bereithält – der von der Landesstiftung initiierte Ludwigsburger Studiengang ist dabei auf Platz 1 gelistet.

Dieser Studiengang ist ein Beispiel für die breite Palette der Initiativen, mit denen sich die Landesstiftung für ein lebendiges und lebenswertes Baden-Württemberg einsetzt. Die Landesstiftung stellt dazu jährlich etwa 50 Mio. Euro für gemeinnützige Projekte in den Bereichen Wissenschaft und Forschung, Bildung und Soziale Verantwortung bereit. Denn wir wissen: Der Erfolg Baden-Württembergs liegt in der Qualifikation und Bildung seiner Menschen.

Unter dem Motto „Wir stiften Zukunft“ wählt die Landesstiftung durch Ausschreibungen die besten und innovativsten Projekte aus. Hierzu werden unabhängige, teilweise international besetzte Gutachtergremien beauftragt. Bei der Projektbegleitung steht die Landesstiftung mit renommierten Experten im engen Dialog.

In die Köpfe muss investiert werden. Wissen geht mit innerer Veränderung einher, es bedeutet geistige Erweiterung und handlungswirksamer Nutzen. Die verschiedenen beruflichen Herkunft bereichert und eröffnet neue Horizonte. Deshalb setzt der Studiengang „Bildungsmanagement“ auf das Prinzip „Lernen am Unterschied“. Die Absolventen setzen das Gelernte nun in die Praxis um. Was für sie ein wichtiger Schritt in der Persönlichkeitsentwicklung ist, ist ebenso gesellschaftlich bedeutend. Die Bildungsmanager von heute und morgen helfen mit, die Zukunftsfähigkeit Baden-Württembergs zu sichern.

An einem lebenswerten Baden-Württemberg kann niemand im Alleingang arbeiten. Das Projekt „Bildungsmanagement“ konnte durch eine konstruktive, gemeinschaftliche Zusammenarbeit der Beteiligten erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Die Landesstiftung bedankt sich beim Beirat und vor allem beim Verbund, bestehend aus dem Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V., dem Bildungswerk der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V., der Uni-

versität Hohenheim sowie natürlich dem Projektteam der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg und der Führungsakademie Baden-Württemberg sehr herzlich für ihr Engagement.