

Study Guide

Grundlagen Bildungsmanagement und -technologien

Dr. Stefanie Kretschmer und Dr. Timm C. Feld

Sommersemester 2022



Inhalt

Kurzübersicht	2
Lehrende & Kontakt	2
Modulinhalte	3
Lernergebnisse	3
Modulkonzept	3
Modulteilnahme	5
Prüfungen und Lernaktivitäten	6
Unbenotete Prüfungsleistungen	6
Studienbegleitende benotete Prüfungsleistung	6
Feedback & Noten	8
Modulabschluss	8
Wissenschaftliches Arbeiten	8
Modulablauf	9
Thematische Einführung	12
1 Theorie	12
1.1 Zur allgemeinen Einordnung des theoretischen Konzepts des Bildungsmanagements ...	12
1.2 Begriffsbestimmung	14
1.3 Handlungsebenen	17
1.4 Rahmenmodell des Bildungsmanagements	17
1.5 Zur Zielperspektive organisationalen Bildungsmanagements	19
Lernmaterialien	20
2 Praxis	22
2.1 Gestaltungsebenen, Sinnhorizonte und Entwicklungsmodi	22
2.2 Bildungsmanagement im Kontext unterschiedlicher Bildungssektoren	22
2.2 Ausgewählte Handlungsfelder des Bildungsmanagements	24
Exkurs 1: Handlungsfeld Organisationsentwicklung	25
Exkurs 2: Handlungsfeld Produkt- und Programmplanung	26
Lernmaterialien	27
3. Profession	28
3.1. Begriffliche Einordnung	28
3.2. Kompetenzprofile für Bildungsmanager*innen	29
3.3. Merkmale von Bildungsmanagement als Profession	32
3.4. Professionelle Handlungsherausforderungen an reflexive Bildungsmanager*innen	33
Lernmaterialien	37
Literaturverzeichnis zur Thematischen Einführung	38

Modulinhalte

In dem Modul „Grundlagen Bildungsmanagement und -technologien“ wird das Feld Bildungsmanagement und -technologien in seinen konzeptionellen und inhaltlichen Grundlagen erschlossen. Dabei stehen die drei thematischen Blöcke „Theorie“, „Praxis“ und „Profession“ im Zentrum: Erstens werden theoretische Grundbegriffe und Grundverständnisse des Bildungsmanagements in Bezug auf relevante gesellschaftliche, ökonomische und (bildungs-)politische Kontextbedingungen erläutert. Erarbeitet und diskutiert werden ein Rahmenmodell und dessen Anwendungs- und Transferpotential in Bildungseinrichtungen. Zweitens werden exemplarisch unterschiedliche Handlungsfelder des organisationalen Bildungsmanagements aufgegriffen und exemplarisch in Bezug auf unterschiedliche Arten von Bildungseinrichtungen (u. a. Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen, Schule) besprochen. Im Fokus stehen hier die Programm- und Angebotsentwicklung, die Organisationsentwicklung, das Qualitätsmanagement und die Finanzsteuerung. Grundlegende Begriffe und konzeptionelle Ansätze werden vermittelt und in ihrer Bedeutung für die Praxis in Bildungseinrichtungen erläutert. Dargelegt und diskutiert werden die Bedeutung und der Einsatz von Bildungstechnologien im Management von Bildungseinrichtungen. Im dritten thematischen Block geht es dann um die organisationalen Entwicklungsnotwendigkeiten und professionellen Handlungsherausforderungen sowie um das für die Arbeit als Bildungsmanagerin und Bildungsmanager benötigte Qualifikations- und Kompetenzprofil.

Ziel des Moduls ist es, einen strukturierten Überblick über das (Handlungs-)Feld Bildungsmanagement und Bildungstechnologien mit seinen theoretisch-konzeptionellen Ausprägungen zu geben sowie darüber hinaus handlungspraktische Transfer- und Reflexionsprozesse anzuregen.

Lernergebnisse

Nach erfolgreichem Abschluss des Moduls „Grundlagen Bildungsmanagement und -technologien“ sind Sie in der Lage:

- unterschiedliche Verständnisse von Bildungsmanagement und -technologien zu benennen und voneinander abzugrenzen.
- die einzelnen Elemente eines konzeptionellen Rahmenmodells zum organisationalen Bildungsmanagement zu beschreiben und auf konkrete Praxissituationen zu übertragen.
- verschiedene Handlungsfelder mit ihren spezifischen Umsetzungsherausforderungen und organisationalen Kontextbedingungen einzuschätzen.
- den Einsatz von Bildungstechnologien zu beurteilen.
- Berufsbilder und Rollenerwartungen im Arbeitsfeld Bildungsmanagement zu analysieren.

Modulkonzept

Bevor Sie in die konkreten Modulinhalte einsteigen, finden Sie auf den folgenden Seiten noch einige eher organisatorische und formale Hinweise zum Modul. Es werden im Study Guide vor allem Modulspezifika beschrieben. Allgemeine Informationen zum Modulkonzept, zu Prüfungen, zu den einzelnen Modulphasen sowie die Darstellung des Standardablaufs eines Moduls finden Sie im GuidO auf C3LLO.

Thematische Einführung

1 Theorie

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit einem ersten Einstieg in die theoretischen Grundlagen des Bildungsmanagements. Dazu erfolgt neben einer allgemeinen Einordnung des Bildungsmanagement-Konzepts auch eine definitorische Klärung sowie die Vermittlung von Basiswissen über Ziele, Rahmenbedingungen und Handlungsebenen.

1.1 Zur allgemeinen Einordnung des theoretischen Konzepts des Bildungsmanagements

Wie in der Einleitung zu diesem Study Guide bereits angesprochen, entfaltet sich an den Schnittstellen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen seit einigen Jahren ein virulenter nationaler und internationaler Diskurs über die Frage einer sinnhaften Verknüpfung ökonomischer und pädagogischer (Ziel-)Rationalitäten zur bewussten Steuerung und Gestaltung von Bildungsdienstleistungen. Dieser unter der Bezeichnung *Bildungsmanagement* zu fassende Diskurs ist charakterisiert durch eine i.d.R. defizit- bzw. problembasierte Diagnose gesellschaftlicher sowie bildungspolitischer Entwicklungen bei einer gleichzeitigen positiven Einschätzung gegenüber der Aufwertung des Konzeptes des Lebenslangen Lernens. So wird zum einen davon ausgegangen, dass Anbieter von Bildungsdienstleistungen, wie Schulen, Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen aber auch die Personalentwicklungsabteilungen von Unternehmen, erhöhten Anforderungen an die Realisierung ihrer Leistungserbringung ausgesetzt sind, dies durch z. B. eine zunehmende Internationalisierung der Berufs- und Arbeitswelt, eine bildungspolitisch gewünschte Intensivierung kooperativer Bildungsarrangements oder durch eine veränderte Nachfrage- und Anspruchshaltung der Adressatinnen und Adressaten. Zum anderen müssen die Anbieter von Bildungsdienstleistungen mit der paradoxen Situation zurechtkommen, dass es zwar eine allorts benannte Aufwertung des Lebenslangen Lernens gibt und sich dies auch an gesellschaftlichen und beruflichen Realitäten ablesen lässt, dass es allerdings auch zu „Legitimationszwängen und ökonomischen Restriktionen in einer bisher nicht gekannten Weise“ gekommen ist (Müller/Iberer 2007, S. 205).

Die in einem solchen Kontext entstandenen, disziplinübergreifenden (Forschungs-)Ausarbeitungen zu dem Themenfeld des Bildungsmanagements lassen nach Feld/Franz

„[...] erkennen, dass entweder Bildungsmanagement als theoretisches Gesamtkonzept aufgegriffen wird (z.B. Behrmann 2006; Bush 2006; Caldwell 2008; Gessler 2009) oder eher problembezogene Einzelaspekte, wie z.B. die Verbindung von Medien- und Bildungsmanagement (z.B. Henninger/Mandl 2009), in den Mittelpunkt gerückt werden. Hinzu kommen Arbeiten, die die organisationalen, bildungspolitischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in die das Bildungsmanagement eingebunden ist, bestimmen (z.B. Bell/Bush 2008; Knust/Hanft, 2009). [Darüber hinaus] gibt es noch einen weiteren Korpus von Arbeiten, die vornehmlich einzelne Handlungsfelder des Bildungsmanagements aufgreifen. Exemplarisch zu nennen sind hier Untersuchungen und konzeptionelle Ausarbeitungen zu den Handlungsfeldern Personalentwicklung (Pielorz 2009), Bildungsmarketing (Foskett 2008) oder Programmplanung (Gieseke 2000)“ (Feld/Franz 2016, S. 517).

Innerhalb der Erziehungswissenschaft werden diese, bisher nur exemplarisch benannten, Kontextfaktoren sowie Thematisierungsschwerpunkte insbesondere bezüglich ihrer Wirkmächtigkeit und steuerungsbezogenen Reaktionsnotwendigkeit diskutiert. Es geht dabei sowohl um eine erziehungswissenschaftlich übergreifende Fundierung des Bildungsmanagements als auch um die Diskussion sub-

disziplinärer Unterschiede und Besonderheiten. So finden sich beispielsweise spezielle Ausarbeitungen und Untersuchungen zum Schulbereich (z. B. Knauder 2002; Röbbken 2008), der Erwachsenenbildung (z. B. Merk 1998; Gieseke 2000), der betrieblichen Bildung (z. B. Hasanbegovic 2008; Dehnbostel/Molzberger 2010) oder dem Hochschulbereich (z. B. Seufert 2008; Feld/Franz 2016).

Diese zunehmende Auseinandersetzung der Erziehungswissenschaft bzw. der erziehungswissenschaftlichen Subdisziplinen zeugt insgesamt auch von einer Annäherung der Pädagogik an Fragen der Organisation, des Organisierens und letztlich auch der bewussten Gestaltung und Steuerung von Bildungsorganisationen¹, dies z. B. im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen (vgl. Feld 2010a). Zwar gab es immer schon von Seiten der Erziehungswissenschaft eine gewisse ‚Betrachtung‘, respektive Wahrnehmung des Organisatorischen, dies allerdings vornehmlich „als Rahmenbedingungen dessen, was als Mittelpunkt pädagogischer Praxis betrachtet wurde: die Interaktion pädagogischer Professionals mit ihrer Klientel“ (Geißler 2009, S. 239) und selten mit Bezug auf eine erziehungswissenschaftliche Begründung organisationaler Veränderung oder gar organisationalen Lernens. Diese Annäherung sowie die Einführung des Begriffs der Organisationspädagogik in den 1980er-/90er-Jahren zeichnet Göhlich (2016a) anschaulich nach, indem er für die genannte Zeit ein pädagogisches Umdenken beschreibt, welches dazu führte, dass das Organisationsthema immer deutlicher auch als pädagogisches Thema bzw. mit pädagogischen Relevanzen verstanden wurde. In den 2000er-Jahren bis heute erfolgte dann durch die Herausbildung einer eigenen erziehungswissenschaftlichen Subdisziplin (mit regelmäßigen Tagungen, Publikationen und Forschungen) eine Institutionalisierung der Organisationspädagogik (vgl. ebd., S. 6-7). Mit der Organisationspädagogik werden aus einer erziehungswissenschaftlichen Perspektive heraus insbesondere Fragen der „Unterstützung von Lernprozessen größerer sozialer Gebilde, von Teams und Organisationen“ (Göhlich 2005, S. 9) aufgegriffen, was dann wiederum auf die Kernaussprägung des Bildungsmanagements auf der Ebene der Organisation hinführt. So geht es – wie bereits angedeutet – einerseits um die Steuerung und Gestaltung der strategischen, kulturellen und strukturellen Ausprägungen einer Bildungsorganisation. Andererseits darum, bei der jeweiligen Bildungsorganisation anhand von unterschiedlichen Handlungsfeldern und Entwicklungsmodi organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse zu initiieren, zu begleiten und zu verbessern.

Bildungsmanagement lässt sich allerdings nicht nur aus der Perspektive der Organisationsebene heraus begründen, sondern auch auf den Ebenen System, Interaktion und Individuum ausdifferenzieren:²

Auf der Systemebene fungiert das Bildungsmanagement insbesondere unter gesellschafts- und bildungspolitischen Einflussaspekten mit dem Ziel, Bildungsinfrastrukturen auf- und auszubauen. Hier geht es z. B. im regionalen oder kommunalen Bereich um die Erhöhung der Bildungsbeteiligung, die Implementierung eines Bildungsmonitorings oder die zielgerichtete Kooperation und Vernetzung relevanter Bildungsakteure (wie z. B. die Jugendhilfe, Schulen, Berufsbildungswerke, Fachschulen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen, Unternehmen).³ Bildungsmanagement auf der Interaktions-

¹ Unter Bildungsorganisationen werden „klassische“ Bildungseinrichtungen wie Schulen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen etc. in öffentlicher als auch privater Trägerschaft verstanden sowie darüber hinaus Bildungsabteilungen von Unternehmen und Betrieben.

² Innerhalb der Literatur werden, je nach theoretischer bzw. konzeptioneller Einbettung, unterschiedliche Ebenenbezüge deutlich. Müller (2009, S. 77-79) beschreibt das Bildungsmanagement als didaktisches Handeln auf den vier Ebenen Bildungspolitik, Institution, Didaktik und Kommunikation. Seufert (2013, S. 31-33) beschreibt die drei Gestaltungsebenen „Makro-Ebene“ (organisationale Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung), „Mikro-Ebene“ (Gestaltung von Bildungsprogrammen) und die „Mikro-Ebene“ (Lehr-Lernprozesse und individuelle Kompetenzentwicklung).

³ Beispiele für bildungspolitische Förderprogramme, bei denen u. a. der Aufbau und die Vertiefung von Kooperationen und Vernetzungen gefördert werden sollen, sind die Programme „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ (BMBF 2004, 2008a), „Lernen vor Ort“ (BMBF 2008b) oder auch die Hessischen Weiterbildungspakte zur Förderung des lebensbegleitenden Lernens (2017-2020) und (2021-2025).

ebene umschreibt die Planung, Organisation und mikrodidaktische Realisierung von Lehr- und Lernprozessen. Neben der vorgeschalteten Erstellung von Inhalts-, Methoden- und Ablaufplänen für Seminare und Lehreinheiten umfasst dies zentral die situative Gestaltung, im Idealfall in Form einer zwischen Lehrenden und Lernenden gelungenen Co-Produktion von Wissen und Bildung. Auf der individuellen Ebene wirft Bildungsmanagement die Thematik der Professionalisierung der pädagogisch handelnden Akteurinnen und Akteure auf. Es geht hier u. a. um Fragen der Selbstvergewisserung, der Bestimmung der individuellen Anforderungs-, Qualifikations- und Kompetenzprofile sowie der Klärung eines Verständnisses professionell erfolgreichen und angemessenen pädagogischen Handelns. Die individuelle Ebene bezieht sich somit auch – und darin liegt die Relevanz für ein ganzheitliches Verständnis – auf Personen, die für die Durchführung des Bildungsmanagements auf den drei zuvor genannten Ebenen verantwortlich sind.

In einer Ebenen übergreifenden Betrachtung ist Bildungsmanagement somit ein Entwicklungskonzept zur Verbesserung von Bildungsdienstleistungen und zugleich eine für die Ebenen System, Organisation und Kommunikation komplexe Form professionell-pädagogischen Handelns. Diese in den konzeptionellen Grundlagen eingelagerte Parallelität (zwischen) einer auf den Ebenen System, Organisation und Interaktion unterschiedlichen Ausgestaltung des Bildungsmanagements und einer grundsätzlich für die Ausgestaltung notwendigen, spezifischen Handlungs- und Leistungsausprägung auf der individuellen Ebene verdeutlicht, dass die Umsetzung des Bildungsmanagements nicht voraussetzungslos verläuft. Im Gegensatz ist es sogar so, dass viele regionale und organisationale Entwicklungsprozesse eine hohe Störanfälligkeit aufweisen. Zu nennen sind hier beispielsweise Widerstandsphänomene im Rahmen der Entwicklung kooperativer Bildungsarrangements (vgl. Franz 2014) oder Steuerungsproblematiken bei der Implementierung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten (vgl. Franz/Feld 2014).

1.2 Begriffsbestimmung

In der Regel wird Bildungsmanagement anhand einer doppelten theoretischen Fundierung begründet (vgl. z. B. Gessler 2009, S. 73-76; Seufert 2013 S. 5-14; Griese/Marburger 2011, S. 5-10). Die Auffassungen und Konzeptionen zu „Bildung“ und „Management“ verdeutlichen eine für die theoretische Auslegung sowie handlungspraktische Realisierung des Bildungsmanagements relevante Bezugsgröße, bei der „pädagogische und ökonomische Zielrationalitäten sowie [die] Prinzipien [...] einer Bildungsorganisation“ (Seufert 2013, S. 5) in ein interdependentes Verhältnis gestellt werden. Eine definitorische Konkretisierung des Bildungsmanagements benötigt daher die Klärung der beiden Hintergrundkonzepte Bildung und Management.

1.2.1 Hintergrundkonzepte „Bildung“ und „Management“

Bildung lässt sich nicht nur als ein bedeutsames Hintergrundkonzept des Bildungsmanagements definieren, sondern zugleich als eine erziehungswissenschaftliche Zentralbegrifflichkeit charakterisieren. Trotz (oder gerade aufgrund) einer langen und sehr differenzierten Auseinandersetzung mit dem Terminus Bildung lässt sich allerdings keine allgemeingültige Verständnisklärung anführen. Vielmehr gibt es aufgrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse, Intensionsdifferenzen sowie sich zum Teil widersprechender Bedarfsauffassungen eine enorme Interpretationsbreite, die bei näherer Betrachtung weit über die zwei lange Zeit vorherrschend erscheinenden Richtungen einer formalen und einer materiellen Bildung hinausgeht. Hinzu kommt der jeweilig sehr unterschiedlich wählbare Ausgangspunkt, von dem aus eine Argumentationsbegründung angeführt werden kann. In einer bewussten Verkürzung zeigen sich z. B. neben grundlegenden theologischen und säkularen Bildungsverständnissen auch kultur- sowie gegenwartskritische Betrachtungen. Im Rahmen des letztgenannten kritisiert Konrad Paul Liessmann beispielsweise in seiner „Theorie der Unbildung“ (2006), die nach seiner Einschätzung in Bildungsinstitutionen weit verbreitete Auffassung, Bildung zeige sich nicht mehr in der Prämisse der Selbstformung und Selbstbildung des Individuums, sondern in einem Faktenwissen,

welches standardisiert erhoben, ja quasi quizbasiert überprüft werden kann und schlussendlich dazu führt, dass jedwede Individualität suspendiert wird (vgl. ebd.). Eine Nicht-Suspendierung der Individualität, sondern gegenteilig deren Anregung und Festigung ist das, was Wilhelm von Humboldt prominent Anfang des 19. Jahrhunderts im Kontext eines humanistischen Bildungsideals formulierte (vgl. Humboldt 1960). Bildung sollte allgemein zugängliches Gut werden, welches dazu beiträgt, dass sich (selbst-)kritische sowie (selbst-)reflexive Bildungsprozesse zur Aneignung der Welt und einer daraus resultierenden individualistisch-humanistischen Haltung ergeben. Liessmann kritisiert indirekt eine mangelnde Durchdringung eines solchen Bildungsverständnisses und sieht dagegen Fachkompetenz und Wissensvermittlung als gegenwärtig dominierend.

Unabhängig von den heterogenen Begriffsverständnissen und der bisher fehlenden allgemeingültigen Definition von Bildung verweist Jörg Zirfas auf das grundlegende Problem, welches im Fokus des Bildungsbegriffs steht und als „Subjektivierung objektiver Sachverhalte und als Objektivierung subjektiver Gegebenheiten“ interpretiert werden kann (Zirfas 2011, S. 13). In diesem Kontext führt Zirfas aus:

„dass der Bildungsbegriff ein Wechselverhältnis zwischen einem Einzelnen und einem Allgemeinen enthält, das – im Unterschied zum Erziehungsbegriff – die Seite des Einzelnen betont. Bildung beschreibt die Auseinandersetzung des Einzelnen mit als allgemein oder universell geltenden Bestimmungen von Welt, Vernunft, Sittlichkeit oder Humanität. In der Regel wird mit Bildung daher die Verschränkung von Individualität und Kultur, von Eigenheit und Humanität, von Selbst und Welt verstanden, wobei Kultur, Humanität und Welt als objektive Seite, Individualität, Eigenheit und Selbst als subjektive Seite der Bildung gelten. Bildung meint einen differenzierten, intensiven und reflektierten Umgang mit sich und der Welt, der zur Ausformung eines selbstbestimmten kultivierten Lebensstils führt. Sie ereignet sich als Antwort des Subjekts auf Fremdheits- und Krisenerfahrungen“ (Zirfas 2011, S. 13).

Ein solches Begriffsverständnis zielt ähnlich wie die von Wolfgang Klafki (vgl. Klafki 2007) umschriebene kategoriale Bildung auf die Notwendigkeit eines Sowohl-als-auch. Neben der theoretischen Aneignung von Wissensgebieten, Fachwissen und Sachverhalten steht die Aneignung funktionaler sowie methodischer Bildungsinhalte mit dem Ziel der Kompetenzherausbildung. „Wissen“ und „Können“ bzw. die materielle und die formale Bildung sind auch für das Verständnis des Bildungsmanagements insofern relevant, als dass die Verbindung beider Bereiche bzw. die „nichtadditive Synthese“ (Seel/Hanke 2015, S. 19; Kursivsetzung im Orig.) durch das Bildungsmanagement Handeln allgemein sichergestellt sowie individualbezogen realisiert werden kann.

Verweist der Bildungsbegriff noch auf die pädagogische Komponente des Bildungsmanagements, betont der Begriffsteil Management die ökonomische (Ziel-)Rationalität bzw. betriebswirtschaftliche Komponente. Ähnlich wie für den Begriff Bildung gibt es auch für den Begriff Management eine Vielzahl an Deutungsvarianten und Definitionsversuchen. Neben der eher unspezifischen, auch oft organisationsunabhängigen und die Bedeutung individueller Ziele relativierenden Auffassung, Management sei eine strukturierende und systematisierende Handhabung des Unerwarteten (vgl. Weick/Sutcliffe 2003), gibt es vornehmlich Ansätze, die Management als einen komplexen (Organisations-) Prozess mit einer Unterscheidung zwischen funktionaler, personeller und zum Teil organisationaler Ebene deuten (z. B. Malik 2007; Schreyögg/Koch 2014). Management ist in personeller Perspektive eine der konkreten Handlung vorgelagerte Aktivität, bei der es generell um die „Fähigkeit [geht], Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, aus Zufällen Strukturen zu bilden, auf nicht kontrollierbare Umwelt Ereignisse verantwortbare Reaktionen zu entwickeln“ (Zech 2010a, S. 12). In Erweiterung dieser personellen Zuschreibung sieht Zech – anlehnend an Malik 2007 – Management auch im Sinne einer funktionalen Dimension als eine Steuerungsaufgabe an und in einer organisato-

rischen Dimension als ein juristisch und/oder strukturell definiertes Leitungsorgan (vgl. Zech 2008, S. 128).

Diese Differenzierung zeigt, dass für das Management in Bildungsorganisationen die typischen Handlungs- und Gestaltungsfelder, wie u. a. „die Planung und die administrative Organisation der Bildungseinrichtung, die Führung des Personals und die Erfolgskontrolle“ (Seel/Hanke 2015, S. 719), relevant werden, um „günstige Rahmenbedingungen für das Kerngeschäft der Pädagogik zu schaffen“ (ebd.). Gelingendes Bildungsmanagement erfordert darüber hinaus, dass ein „funktionaler Gesamtzusammenhang“ (Schäffter 2003, S. 63) erzeugt wird, dass also die unterschiedlichen Organisationsebenen und -systeme in ihren Prozessen, strukturellen Abbildungen, strategischen Festlegungen und kulturellen Ausprägungen so miteinander verknüpft werden, dass das zu erzeugende Bildungs-„Produkt“ als Bildungsangebot vorgehalten und ggf. realisiert werden kann.

1.2.2 Definitiorische Konkretisierung

Bei einer Analyse der einschlägigen Literatur und der dort vorgenommenen Begriffsbestimmungen von Bildungsmanagement zeigen sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen, dies insbesondere in Bezug auf die Integration einer organisationalen Lernperspektive. Wird in diesem Kontext Bildungsmanagement in einer weiten Auffassung noch verstanden als ein Möglichkeitsraum, in dem „Lern- und Bildungsangebote in einem Organisationsrahmen durch effektiven Mitteleinsatz in guter Qualität geplant, organisiert, durchgeführt und erfolgreich abgeschlossen werden“ (von Felden 2010, S. 46), konkretisiert ein auf das organisationale Lernen verengtes Verständnis Bildungsmanagement als „die zentrale Leistung ‚lernender Systeme‘, mit der angemessen auf System-Umwelt-Dynamiken reagiert werden kann“ (Gütl/Orthey 2006, S. 17). Bildungsmanagement-Praxis orientiert sich demnach an den drei Referenzfeldern ‚Organisation‘, ‚Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter‘ und ‚Kundinnen/Kunden‘ und versucht aktuelle Gegebenheiten (Ressourcenverfügung, Kompetenzprofile, organisationale Rahmenbedingungen, Erwartungen der Anspruchsgruppen etc.) so zu bearbeiten, dass neben der erfolgreichen Realisierung von Bildungsangeboten und dem individuellen Lernen der Mitarbeitenden auch sichergestellt ist, dass organisationale Weiterentwicklung gefördert wird.

Die konkrete Umsetzungspraxis des Bildungsmanagements bezieht sich in den einzelnen Handlungsfeldern allerdings nicht nur auf aktuelle Gegebenheiten, sondern bedarf – wie exemplarisch bei Feld u. a. für die Handlungsfelder der Programmplanung (vgl. Feld/Seitter 2017, S. 79-100), dem Vernetzungs- und Kooperationshandeln (vgl. Feld 2008) oder der wissenschaftlichen Weiterbildung (vgl. Feld/Franz 2016) ausgeführt – immer auch einer reflexiven Bestimmung struktureller, strategischer und kultureller Entwicklungsprozesse. Eine Definition, die einen solchen Aspekt inkludiert sowie auf das oben angesprochene organisationale Lernen hindeutet, liefert Behrmann mit seiner Bestimmung eines reflexiven Bildungsmanagements:

„Reflexives Bildungsmanagement kennzeichnet ein organisations- und managementtheoretisch fundiertes, an rationalen und ethischen Standards pädagogischen professionellen Handelns ausgerichtetes, entwicklungsorientiertes Gestalten pädagogischer Organisationen, die sich über strategische Orientierungen konfigurieren und sich im Zuge des sozioökonomischen Wandels positionieren [...], um ihre auf individuelles Lernen sowie auf gesellschaftliche Reproduktion und Innovation bezogene Förder- und Reflexionsfunktion organisatorisch angemessen und ethisch verantwortlich wahrzunehmen“ (Behrmann 2006, S. 127).

Bildungsmanagement blickt demnach selbstbezüglich auf die vergangenen, gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Handlungs- und Entscheidungsprozesse, dies mit dem Ziel der Realisierung individueller und organisationaler Lernprozesse.