

nende und wichtige Anlässe für Diskussionen auf, liefert wichtige Diskussionsbeiträge und regt die weitere Auseinandersetzung in der Erwachsenen- und Weiterbildung an.

**Dr. Christoph Damm**  
christoph.damm@ovgu.de

## **Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement**

**Gernot Graeßner & Martin Hendrik Kurz (Hrsg.).** (2018). *Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement*. Augsburg: Ziel-Verlag. (404 Seiten, 34,90 Euro, ISBN: 978-3-944708-87-4)

Das Feld des Bildungs- und Kulturmanagements zeichnet sich durch einen hohen Grad an tätigkeitsbezogener und institutioneller Differenzierung aus. In der vorliegenden Publikation werden vier große Profildbereiche unterschieden: (a) Unternehmen und Verbände, (b) Bildungsunternehmen und öffentliche Bildungseinrichtungen, (c) Kulturbetriebe sowie (d) internationale Organisationen und NGOs. Das Buch will Menschen, die in diesen Bereichen tätig werden wollen, das für eine erfolgreiche berufliche Praxis erforderliche Wissen vermitteln. Bei der Publikation handelt es sich weniger um eine systematische Einführung in das Themengebiet als um eine Sammlung unterschiedlicher Beiträge, die nach Kompetenzfeldern gegliedert ist. Die 23 Aufsätze stammen überwiegend aus den Studienmaterialien des Bachelor-Studienganges „Betriebliches Bildungs- und Kulturmanagement“, der seit dem Jahr 2014 an der Euro-FH Hamburg angeboten wird. Die Anlage des Buches ist von der Überzeugung geprägt, dass Bildungs- und Kulturmanagement eine Qualifizierung auf akademischem Niveau erfordert. Dabei soll sich das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln als unabdingbare Voraussetzung mit einem in die Tiefe gehenden theoretischen Verständnis von Bildung und Kultur verbinden. Auf diese Weise wird das Ziel verfolgt, ökonomisches und vorausschauendes planerisches Denken miteinander zu verbinden. Die Präsentation der Inhalte orientiert sich an den Herausforderungen der Bildungs- und Kulturmanager\_innen und differenziert folgende Bereiche: Wirtschaft und Management, Ressource und Planung, lebenslanges Lernen und Bildung, spezielle Aspekte des Kulturmanagements, Ansätze der Vermittlung sowie Professionalität in Bildungs- und Kulturbetrieben.

Das erste Kapitel „Wirtschaft und Management“ wird mit einem Beitrag von Martin Hendrik Kurz zur „Steuerung von Bildung und Kultur durch Unternehmensführung“ eröffnet. Unternehmensführung wird hier als ganzheitlicher Wertschöpfungsprozess verstanden. Im Vordergrund steht dabei die Schaffung einer auf Innovation ausgerichteten Unternehmenskultur. Es schließen sich zwei Artikel zu Marketing von Svend Hollensen und Controlling von Stefan

Müller an, die ihren Gegenstand eher allgemein behandeln. Isabel Schaller setzt sich hingegen mit dem Management in Bildungs- und Kulturprojekten auseinander. Sie versucht das der industriellen Produktion entstammende mechanische Verständnis von Projektmanagement um ein agiles auf Kommunikation und Motivation des Projektteams ausgerichtetes zu erweitern, das Projekte zudem als lernende Organisationseinheiten versteht.

Im zweiten Kapitel „Ressourcen und Planung“ beschäftigt sich Gernot Graeßner zunächst mit den Institutionen und Kontexten der Weiterbildung, um sich anschließend in einem weiteren Beitrag darauf aufbauend mit der Programmplanung als eine zentrale Aufgabe dieser Einrichtungen auseinanderzusetzen. Hier geht es um die Dienstleistung „Bildung“ als immaterielles Gut. Sebastian Grab und Marcus Rübbe skizzieren in ihrem Beitrag „Bildungsunternehmen“ die Anforderungen an einen innovativen Bildungsdienstleister, der die Weiterbildung gemeinsam mit dem Kunden in einem gegenseitigen Lernprozess erarbeitet und durchführt. Vor dem Hintergrund der in den letzten 15 Jahren zu konstatierenden stärkeren Regionalisierung und Kommunalisierung von Bildungsprozessen setzt sich Markus Rempe mit der Entwicklung des kommunalen Bildungsmanagements auseinander. In einer Fallstudie von Samantha-Angela Cutmore-Beinlich und Eberhard Niggemann wird Einblick in das Bildungsmanagement der Weidmüller Gruppe, eines deutschen Familienunternehmens mit ca. 4.700 Mitarbeitenden in der Branche der Elektrotechnik, auf dem Weg hin zu einer Industrie 4.0 gegeben.

Mit dem dritten Bereich „Lebenslanges Lernen/Bildung“ setzen sich zwei Beiträge auseinander. Lisa Breyer und Michael Schemmann skizzieren in historischer Perspektive die Konzepte der Lerngesellschaft und des lebenslangen Lernens als bildungspolitische Fluchtpunkte. Katja Petersen, Katja Schmidt und Christine Zeuner reflektieren über die Biographie als Kondensat von Lern- und Bildungserfahrungen zwischen Individualisierung und Ökonomisierung. Sie fordern die Erwachsenenbildung auf, Ökonomisierungstendenzen nicht nur kritisch zu hinterfragen, sondern auch aktiv mit zu gestalten.

Das vierte Kapitel wendet sich „Spezielle(n) Aspekte(n) des Kulturmanagements“ zu. Zunächst gibt Armin Klein einen Überblick zum öffentlichen und privaten Kulturbetrieb in Deutschland. Angesichts der Überzeugung, dass sich Unternehmen nur dann langfristig entwickeln können, wenn sie auch einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten, diskutiert Werner Holub die Vernetzung von Organisation, Vision und Commitment. Der Beitrag von Ewa Przybylska mit dem Titel „Daheim in Kultur(en) und Gesellschaft“ problematisiert den Containercharakter des Kulturbegriffs. Schließlich beschäftigt sich Christof Schreckenberg auf der Basis empirischer Kennziffern mit den Grundlagen, Entwicklungen und Perspektiven der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die „Methodischen Ansätze der Bildungsvermittlung“ des fünften Kapitels versammeln innovative Ansätze. In ihrem Beitrag „Architektur und Design bei Changeprozessen“ liefern Frank und Heidrun Strikker einen überzeugenden Bezugsrahmen für die Konzipierung, Planung und Durchführung von Changeprozessen. Unter Architektur verstehen sie dabei die Gesamtplanung eines Veränderungsprozesses, während sich das Design auf die Ausgestaltung der einzelnen Elemente konzentriert. Insbesondere die sechs unterschiedlichen Dimensionen des Designs bieten konkrete Handlungsanweisungen für Bildungs- und Kulturmanager\_innen. Mit Bezug auf die themenzentrierte Interaktion gelingt es Sebastian Grab und Anna Stania einen Bezugsrahmen für die Gestaltung von Veranstaltungen zu entwickeln; dieser kann den Bildungs- und Kulturmanager\_innen helfen, ein didaktisches Grundverständnis und Rollenklarheit in unterschiedlichen Situationen zu gewinnen. Mit den Ausführungen zur Whatness-Methode präsentiert Gernot Graeßner einen innovativen kreativen Ansatz, der den Bildungs- und Kulturmanager\_innen in der disruptiven VUKA-Welt ein wichtiges Werkzeug zur Komplexitätsreduktion zur Verfügung stellt. Die Methode beruht auf dem sokratischen Gespräch, der Zukunftswerkstatt und der Bielefelder Moderationsmethode und zielt darauf ab, in einem dialogischen Prozess, der sich auf das Wesentliche einer als wichtig empfundenen Thematik fokussiert, Konsens zu finden. Dabei werden unterschiedliche Formate der Whatness-Methode unterschieden: Visioning, Developing und Hotspot Whatness.

Das sechste Kapitel trägt den Titel „Professionalität“. Barbara Rademacher umreißt in ihrem Beitrag „Strategisches Personalmanagement in Organisationen“ welches Verständnis Personalverantwortliche von ihrer Rolle und ihren Aufgaben mitbringen und warum es so wichtig ist, dass Kultur- und Bildungsmanager\_innen sich stets mit ihrer Haltung auseinandersetzen, um diese kritisch zu reflektieren. Vor diesem Hintergrund zeigt Gesa Birnkraut Leitlinien für professionelles Handeln im Kulturbetrieb auf; wichtig ist ihr dabei, dass das Handeln in Kunst und Kultur im Gleichgewicht zu den managerialen Aufgaben steht. Schließlich beschäftigt sich Gernot Graeßner auf der Basis des St. Gallener Management-Modells mit dem professionellen Handeln in Bildungseinrichtungen, dabei unterscheidet er drei Professionalitätsprofile: Organisation gestalten, Programme gestalten und Vermittlung gestalten.

Dass die Definitionen des Kultur- und Bildungsmanagements oft unscharf und vielfältig sind, macht die hier vorgelegte Publikation deutlich. Die Stärke und zugleich auch die Schwäche dieses Buches besteht darin, die unterschiedlichen Ansätze und Zugänge zu Wort kommen zu lassen, ohne den Versuch zu unternehmen, eine damit verbundene Einschränkung durch ein bestimmtes Verständnis vorzugeben. Eine Fokussierung wird allerdings durch die Herausgeber in ihrem Rahmenmodell des Kompetenzkreises Bildungs- und Kulturmanagement vorgenommen, nämlich die Ausrichtung auf das betriebswirtschaftliche Bildungs- und Kulturmanagement.

Die verschiedenen Beiträge stellen eine Mischung aus theoretischen sowie praktischen Zugängen dar. Es handelt sich sowohl um theoretisch reflexive Texte, begriffs- und ideengeschichtliche Abhandlungen, praxeologische Zugänge als auch um systematische Einführungen in Gegenstandsbereiche. Einigen der Texte ist deutlich anzumerken, dass sie als Studienbriefe konzipiert wurden; diese zeichnen sich durch ihre didaktischen Gestaltungselemente aus.

Die Artikel der insgesamt 23 zum Teil namhaften Autor\_innen bieten nicht nur für Studierende, sondern auch für Wissenschaftler\_innen sowie Bildungs- und Kulturmanager\_innen Interessantes. Auch methodische Innovationen, die in dieser Form noch nicht publiziert worden sind, lassen sich finden, so die Ausführungen zu Whatness.

**Prof. Dr. Erich Schäfer**  
erich.schaefer@eah-jena.de

### Didaktische E-Learning-Szenarien für die Hochschullehre

**Annika Jokiaho (2018).** *Didaktische E-Learning-Szenarien für die Hochschullehre. Ludwigsburger Hochschulschriften. Band 13 der Reihe TRANSFER. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. (341 Seiten, 36 Euro, ISBN: 978-3-8340-1837-3)*

Die Autorin geht in ihrem Buch mit dem Titel „Didaktische E-Learning-Szenarien für die Hochschullehre“ davon aus, dass Lehrenden grundlegendes Wissen fehlt, wann und in welcher Form E-Learning in der Hochschule sinnvoll eingesetzt werden kann. Den Lesenden werden daher sechs systematisch entwickelte E-Learning-Szenarien versprochen. Die im Detail anvisierten Ziele lauten: (1) Identifizierung didaktischer Szenarien für die Hochschullehre, (2) Identifizierung von Methoden in der Hochschullehre und ausgewählten Fächern, (3) Entwicklung von E-Learning-Methoden, (4) Entwicklung von didaktischen E-Learning-Szenarien, (5) Empfehlungen für die Gestaltung von didaktischen E-Learning-Szenarien.

Der erste Blick in das vierseitige Inhaltsverzeichnis – gefolgt von einem ebenfalls vierseitigen Abbildungs- und Tabellenverzeichnis lässt die Erwartung entstehen, dass ein fundiertes Werk vorliege, quasi ein Nachschlagewerk. Wer sich vertieft, wird nicht enttäuscht werden:

Das erste Kapitel ist zunächst dem Begriff E-Learning und weiteren wichtigen Begriffen rund um das Thema gewidmet sowie den erforderlichen Kompetenzen, um E-Learning einzusetzen – dies sowohl aus Sicht der Lehrenden wie auch aus Sicht der Lernenden. Weiter stehen die Hochschulen mit ihren Rahmenbedingungen und Praxen bezüglich E-Learning im Mittelpunkt. Dazu wird umfassend auf geeignete Litera-