

Gernot Graeßner
Martin Hendrik Kurz (Hrsg.)

Einführung in das
Bildungs- und Kulturmanagement

Gesa Birnkraut, Lisa Breyer, Samantha-Angela Cutmore-Beinlich,
Sebastian Grab, Gernot Graeßner, Svend Hollensen, Werner Holub,
Martin Hendrik Kurz, Stefan Müller, Eberhard Niggemann, Katja Petersen,
Ewa Przybylska, Barbara Rademacher, Markus Rempe, Marcus Rübbe,
Isabel Schaller, Michael Schemmann, Katja Schmidt, Christof Schreckenberger,
Anna Stania, Heidrun Strikker, Frank Strikker, Christine Zeuner



Herausgegeben von
Gernot Graeßner
Martin Hendrik Kurz

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung des Autors.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Printed in Germany

ISBN 978-3-940 562-51-7

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
1. Auflage 2018

Grafik und Layoutgestaltung: Stefanie Huber, Friends Media Group GmbH
Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| <i>Gernot Graeßner und Martin Hendrik Kurz</i> | |
| Einführung | 7 |
| | |
| 1. Wirtschaft und Management | 11 |
| 1.1 <i>Martin Hendrik Kurz</i> | |
| Steuerung von Bildung und Kultur durch Unternehmensführung | 13 |
| 1.2 <i>Svend Hollensen</i> | |
| Marketing-Strategie und Marketing-Mix | 31 |
| 1.3 <i>Stefan Müller</i> | |
| Controlling | 45 |
| 1.4 <i>Isabel Schaller</i> | |
| Projektmanagement in Bildungs- und Kulturprojekten | 61 |
| | |
| 2. Ressourcen und Planung | 77 |
| 2.1 <i>Gernot Graeßner</i> | |
| Institutionen und ihre Kontexte | 79 |
| 2.2 <i>Gernot Graeßner</i> | |
| Programmplanung | 103 |
| 2.3 <i>Sebastian Grab und Marcus Rübbe</i> | |
| Bildungsunternehmen | 129 |
| 2.4 <i>Markus Rempe</i> | |
| Die Entwicklung des kommunalen Bildungsmanagements | 141 |
| 2.5 <i>Samantha-Angela Cutmore-Beinlich und Eberhard Niggemann</i> | |
| Zukunftsfähigkeit durch Bildung | 159 |

| | |
|--|-----|
| 3. Lebenslanges Lernen/Bildung | 175 |
| 3.1 <i>Lisa Breyer und Michael Schemmann</i> Konzepte der Lerngesellschaft und des Lebenslangen Lernens als bildungspolitische Fluchtpunkte | 177 |
| 3.2 <i>Katja Petersen, Katja Schmidt und Christine Zeuner</i> Der Mensch und seine Biographie zwischen Individualisierung und Ökonomisierung | 191 |
| 4. Spezielle Aspekte des Kulturmanagements | 209 |
| 4.1 <i>Armin Klein</i> Öffentlicher und privater Kulturbetrieb in Deutschland | 211 |
| 4.2 <i>Werner Holub</i> Organisation, Vision und Commitment | 223 |
| 4.3 <i>Ewa Przybylska</i> Daheim in Kultur(en) und Gesellschaft | 241 |
| 4.4 <i>Christof Schreckenberg</i> Kultur- und Kreativwirtschaft | 253 |
| 5. Methodische Ansätze der Bildungsvermittlung | 271 |
| 5.1 <i>Frank Strikker und Heidrun Strikker</i> Architektur und Design bei Changeprozessen im Bildungsmanagement | 273 |
| 5.2 <i>Sebastian Grab und Anna Stania</i> Veranstaltungen gestalten | 291 |
| 5.3 <i>Gernot Graeßner</i> Whatness – der neue sokratische Dialog | 317 |

| | |
|--|-----|
| 6. Professionalität | 333 |
| 6.1 <i>Barbara Rademacher</i> Strategisches Personalmanagement in Organisationen | 335 |
| 6.2 <i>Gesa Birnkraut</i> Professionelles Handeln im Kulturmanagement | 351 |
| 6.3 <i>Gernot Graeßner</i> Professionelles Handeln in Bildungseinrichtungen | 363 |
| Ausblick | |
| <i>Gernot Graeßner und Martin Hendrik Kurz</i> Betriebswirtschaft, Bildung und Kultur: Theorie und Praxis | 389 |
| Die Autoren | 399 |

Einführung

Professionalitätsziel: Management in Bildung und Kultur

Gernot Graeßner, Martin Hendrik Kurz

Bildungs- und Kulturmanagement sind heute in privaten Unternehmen, Verbänden, Bildungsunternehmen und öffentlichen Bildungseinrichtungen, öffentlichen und privaten Kulturbetrieben mit verantwortungsvollen Leitungspositionen im Management verbunden. Dabei spielen nicht nur die mit diesen Tätigkeiten verbundenen fachspezifischen Kompetenzen (z.B. Erwachsenenbildung, Bildungswissenschaft, Kulturwissenschaft etc.) eine Rolle, sondern immer mehr betriebswirtschaftliches Verständnis und Management-Skills. Dies erfordert beispielsweise für traditionelle Einrichtungen wie Volkshochschulen oder Museen ein Umdenken: Während üblicherweise ein Fachstudium auch zu Leitungsfunktionen und verantwortlichen planerisch-strategischen Positionen (etwa: Fachbereichsleiter, Referenten) führte (und andere Positionen die wirtschaftliche Seite von Angeboten und Programmen zu eigen hatten), wird heute in integrierter Weise bei allen planerischen Schritten ebenso wie in der Umsetzung von Programmen wirtschaftliches Denken auf allen entscheidenden Ebenen erwartet. Für Unternehmen (etwa hinsichtlich von Trainings, Schulungen, Personalförderprogrammen) und Bildungsunternehmen (z.B. bei der Konzipierung und Umsetzung von Schulungen und Trainings) gilt dies ebenso wie bei kleineren und größeren Kulturinstitutionen und Projekten und nicht zuletzt auch in kulturbezogenen Bereichen der Kreativwirtschaft.

Bildungs- und Kulturmanagement verlangt heute eine Qualifizierung auf akademischem Niveau. Der Zugang zu entsprechenden Positionen hat sehr gute Chancen, wenn sich grundlegende betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Management-Kompetenzen „kreuzen“ mit einem in die Tiefe gehenden theoretischen Verständnis von Bildung und Kultur. Da der institutionelle Bereich von Bildung und Kultur ausgesprochen differenziert ist, sollten Bildungs- und Kulturmanager sowohl theoretisch fundiert sein als auch einen guten Überblick über die Erfordernisse der Praxis mitbringen. Dazu gehören auch Einblicke in die Möglichkeiten methodisch-didaktischer Gestaltung: Manager sollten wissen, welche Programme und Veranstaltungen sie warum, mit welchen Alternativen und mit welchen ökonomischen Zielen sie dem Markt im Rahmen eines institutionellen Profils präsentieren.

Der Markt der Bildung und Kultur ist äußerst breit, höchstinteressant, in seiner gesellschaftlichen Funktion unerlässlich und unersetzbar – letzten Endes stellen Bildung und Kultur unabhängig von ihrer spezifischen Form in ihrer ganzen Vielfalt den Kitt und zugleich auch den Motor der Gesellschaft dar. Daher soll dieser Band in einer kompakten Weise einen Einblick in das Denken und Handeln des Managements von Bildung und Kultur exemplarisch und doch in seiner Breite geben. Der Band orientiert sich an den hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern von Bildungs- und Kulturmanagern.

Bildungs- und Kulturmanagement hat mit drei Gruppen von Tätigkeiten zu tun:

- Erstens: Manager ermöglichen Bildung und Kultur – dies ist der Part der Erschließung von Ressourcen.
- Zweitens: Manager planen konkrete Angebote von Bildungs- und Kulturveranstaltungen und führen diese durch – dies ist Part der Prozesssteuerung.
- Drittens: Manager vermitteln spezifische Leistungen (Ideen, Themen, Inhalte) an die Adressaten von Bildung und Kultur – dies ist der Part der Didaktik und der Methoden.

Insofern ergibt sich ein Kreis von deutlich unterscheidbaren, aber ineinander greifenden Kompetenzen (Abbildung 1):



Abb. 1: Der Kompetenzkreis im Bildungs- und Kulturmanagement

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Management-Kompetenzen und die Einschätzung von Ressourcen sind grundlegende Voraussetzungen dafür, dass Bildung und Kultur mit den angemessenen Methoden erfolgreich auf dem Markt platziert werden können. Umgekehrt: Inspirationen, Ideen und Visionen, innovative Methoden fordern zu phantasievолlem und zukunftsorientiertem ökonomischen Handeln heraus. Ökonomie und Bildung/Kultur sind also keineswegs unüberbrückbare, widerstrebende Gegensätze, vielmehr gilt: Erfolgreich ist besonders, wenn ökonomisches Denken und vorausschauendes planerisches Denken in Bildung und Kultur einander ergänzen und aufeinander bezogen sind.

Der Band ist in sechs Abschnitte mit je 2–5 Beiträgen aufgeteilt.

Der erste Abschnitt widmet sich mit den Themen, Unternehmensführung, Marketing, Controlling und Projektmanagement heute unabdingbar wichtigen ökonomischen Fragen.

Der zweite Abschnitt knüpft daran an, indem institutionelle Einblicke in den Bildungsbereich sowie in die Grundsätze der Programmplanung gegeben werden. Daran anschließend wird in Form von Case Studies gezeigt, wie Bildungsunternehmen, das Bildungsmanagement eines Landkreises und das Bildungsmanagement eines zukunftsorientierten Technologieunternehmens arbeiten.

Bildung richtet sich immer an Personen, ob direkt oder vermittelt über Institutionen: Heute bettet sich Bildung in das Konzept des lebenslangen Lernens ein und ist stets eingebunden in die biografische Entwicklung ihrer Adressaten. Diesen beiden grundlegenden Aspekten wendet sich der Abschnitt 3 zu.

Abschnitt 4 wiederum zeigt wesentliche Zugänge zum Kulturmanagement. Nach der Unterscheidung von öffentlichen und privaten Kulturbetrieben wird der Blick auf heute für Institutionen und Unternehmen (über-)lebenswichtige Aspekte gelenkt: die Fähigkeit zu Visionen und Commitment im Zusammenhang mit der Entwicklung von Organisationen. Dieses ist nicht ohne Rückversicherung der orientierenden Kulturtheorie (n) möglich. Schließlich wird der Blick geweitet: Kultur und Kreativwirtschaft werden miteinander verzahnt.

Die Formen von Programmen, Veranstaltungen und Projekten in Bildung und Kultur sind so vielfältig, dass der Versuch ihrer Darstellung in einer kompakten Einführung scheitern müsste. Deswegen stellt der Abschnitt fünf methodische Ansätze der Vermittlung dar. Denn wenn ein Bildungs- und Kulturmanager diese Thematik ausspart, wird er nicht sicher die Anliegen von Kunden und des Marktes treffen. Methodisch kommt er dem indes nahe, wenn er sich der Architektur und des Designs seiner Programme und Veranstaltungen sicher ist. Denn diese Kompetenz verknüpft Themen mit dem institutionellen Profil des Unternehmens und der Einrichtungen. Somit gewinnen Kultur- und Bildungsmanager auch eine grundlegende Kompetenz für eine

systematische und pädagogisch fundierte Methodik der Gestaltung von Veranstaltungen. Eine Veranstaltungsart wird in diesem Abschnitt hervorgehoben: Das neue sokratische Gespräch. Dies hat den Grund, dass nicht nur Adressaten, sondern auch Bildungsinstitutionen selbst von Zeit zu Zeit den Wunsch verspüren, sich grundlegenden und auch für die Zukunftsgestaltung wichtigen Themen zuzuwenden. Der sokratische Dialog ist dazu hervorragend geeignet, denn er geht bei aller Komplexität von Sachlagen davon aus, dass das Wesentliche einfach ist und im Diskurs erarbeitet werden kann. Dieser Ansatz ist besonders wertvoll bei Themenkreisen, in den es sich um die Verständigung auf Werte oder um wichtige und grundlegende Reflexionen der Zukunftsorientierung geht.

Der Band schließt im Abschnitt sechs mit drei Beiträgen zur Professionalität ab: Zunächst geht es um strategisches Denken, vor allem im Personalmanagement, sodann wird der Band abgerundet mit Beiträgen zum Stand und den Erfordernissen professionellen Handelns in Kultur und Bildung.

Die in diesem Band versammelten Beiträge stammen durchweg aus den Studienmaterialien des Bachelor-Studiengangs „Betriebliches Bildungs- und Kulturmanagement“ der Euro-FH, Hamburg. Es handelt sich um Zusammenfassung oder auch einzelne Aspekte der in diesem Fernstudium enthaltenen Materialien. Dieses Fernstudium umfasst 27 Module mit jeweils ca. 5–6 Studienheften, welche auf die Übernahme verantwortungsvoller (Leistungs-) Aufgaben im weiten Feld der Bildung und der Kultur vorbereiten. Der Euro-FH ist zu danken, dass die Autoren dieses Bandes auf Teile der Studienmaterialien zurückgreifen konnten.

Dieses Buch will somit in kompakter Weise einen Einblick in das hochinteressante und spannende Tätigkeitsfeld von Bildungs- und Kulturmanagern geben.