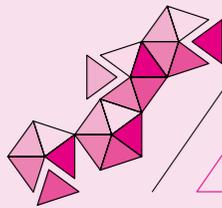




ArtSet®

Lernendes Management
in Bildungsorganisationen –
das ArtSet®-Seminarcurriculum

Humanität ist effizient!



ArtSet®

Lernendes Management
in Bildungsorganisationen

Impressum

Herausgeber: ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH
Ferdinand-Wallbrecht-Straße 17
D-30163 Hannover

Redaktion: Claudia Dehn
Gestaltung: blattwerker.de

Bildnachweis: A. Antl, B.W, E. Degiampietro, Fleckenstein, O. Lyubkin,
Matttilda, Thomas R., Röse-Oberreich F. Rohde, Spectral-
Design, Taffi, Babsi W. Xiaoliangge (fotolia.com, digitalstock.de)

November 2010

gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier

Inhalt

Kontinuierliches Lernen als dauerhafte Systemanforderung	4
Lernende Individuen – lernende Organisationen – lernendes Management	6
Das ArtSet®-Managementmodell	7
Managementkompetenzen für Bildungsorganisationen – das ArtSet®-Seminarcurriculum	10
Wir bilden Kompetenzen und stärken Handlungsfähigkeit – der ArtSet®-Bildungsgrundsatz	11
Die Themen des Managementcurriculums	13
Normatives Management	14
Strategisches Management	15
Zielmanagement	16
Prozessmanagement	17
Wissensmanagement	18
Personalmanagement	19
Finanzmanagement	20
Programmmanagement	21
Marketingmanagement	22
Verkaufsmanagement	23
Ergänzungsmodule	24
Qualitätsmanagement	25
Changemanagement	26
Management der Organisationskultur	27
Projektmanagement	28
Konfliktmanagement	29
Selbst- und Zeitmanagement	30
Netzwerkmanagement	31
Die ArtSet®-Referentinnen und -Referenten	32
Auf dem Weg zum Lernenden Management in Ihrer Bildungsorganisation	34

Kontinuierliches Lernen als dauerhafte Systemanforderung

Lebenslanges Lernen wird mittlerweile uneingeschränkt gefordert. Wer nicht lernt, hat selber Schuld, wenn er zurück bleibt und den Anschluss verliert – so die gängige gesellschaftliche Ideologie. Aber lebenslanges Subjektlernen kann keine isolierte individuelle Handlung sein, sondern ist nur realisierbar in interaktiven, organisationalen und gesellschaftlichen Kontexten. Das Organisieren des Lernens findet nämlich auf mehreren Ebenen statt, die aufeinander bezogen und abgestimmt sein müssen: Die Gesellschaft stellt die strukturellen Bedingungen der Lernchancen bereit; die gesellschaftlichen Organisationen, in der Art und Weise, wie sie selbst konstituiert und aufeinander bezogen sind, stellen die Bedingungen der Ermöglichung von Lernen her. In dieses Bedingungsgefüge sind die Lehr-Lern-Verhältnisse als interaktive Voraussetzung für die personalen Lernprozesse eingebunden. Das Subjektlernen geschieht also sehr voraussetzungsvoll und ist entscheidend abhängig von dem organisationalen Rahmen, der es in geringerem oder größerem Maße ermöglicht. Die Diskussion um lebenslanges Lernen und die diesbezüglich erforderliche Veränderung von (Weiter-)Bildungsorganisationen muss deshalb in einem umfassenden Kontext situiert werden, der sich durch ein Gleichgewicht von lebenslangem Lernen der Individuen, einer dauerhaft lernenden Bildungsorganisation, einem sich ständig weiterqualifizierenden Bildungspersonal und einem lernenden Management ergibt. Dieses Wechselwirkungsgefüge ist eingelagert in die Bedingungen einer lernenden Wissensgesellschaft.

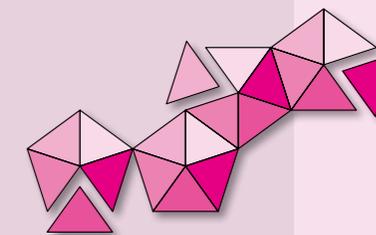




Lernende Individuen – lernende Organisationen – lernendes Management

Wenn auch Lernfähigkeit die entscheidende Kompetenz der Wissensgesellschaft ist, so bezeichnet doch das Lernen auf den verschiedenen gesellschaftlichen Systemebenen durchaus etwas Unterschiedliches. Lernen von Menschen meint den über Gegenstandsaneignung erfolgenden Weltaufschluss zur Erweiterung der individuellen Handlungsfähigkeit in der Verfügung über gesellschaftliche Lebensbedingungen. Beim Lernen von Subjekten ändern sich Psychostrukturen und Handlungsstrukturen. Dies trifft auch auf die Weiterbildung des Bildungspersonals bzw. die Personalentwicklung in der (Weiter-)Bildung zu. Das Lernen von Organisationen ist nun aber nicht mit dem kumulierten Lernen der Mitarbeitenden zu verwechseln. Beim organisationalen Lernen müssen sich die Organisationsstrukturen verändert haben. Die Organisationen müssen reflexiv geworden sein; sie müssen Strukturen zur Veränderung von Strukturen und Regeln zur Veränderung von Regeln herausgebildet haben, damit Veränderungen nachhaltig sind. Verantwortlich für das organisationale Lernen ist vor allem das Management. Von einem

lernenden Management ist zu sprechen, wenn sich die Ausübung des Managements kontinuierlich verändert und dadurch die Organisationsstrukturen in einer Weise modifiziert werden, dass sich die Zielerreichung der Organisation verbessert. Ob die Gesellschaft als Ganze lernt, mag fraglich sein; zumindest aber stellt sie strukturelle Lernbedingungen für Individuen und Organisationen bereit, die sich historisch mit diesen weiterentwickeln.



Schon lange ist deutlich, dass sich die Zukunft der (Weiter-)Bildung an der Organisationsfrage entscheidet und nicht nur an den Inhalten. Nur Organisationen, die fähig sind, sich zu verändern, werden den gesellschaftlichen Transformationsprozess und den damit verbundenen Systemumbau der Bildung überleben und mitgestalten können. Bildungsorganisationen als Wissensorganisationen bedürfen als solche einer besonderen Form der Steuerung. Deshalb lassen sich Managementkonzepte aus der Wirtschaft nur unzureichend auf Bildungsorganisationen übertragen. Angesichts der gestiegenen Anforderungen an Bildungsmanagement im Zuge dieses sozio-ökonomischen Wandels ist es erforderlich, durch managementtheoretisches Wissen für die Gestaltung pädagogischer Organisationen die Perspektive pädagogischer Professionalität zu erweitern. Dieses managementtheoretische Wissen muss allerdings aus pädagogischer Perspektive formuliert und in ein angemessenes Konzept des professionellen Bildungsmanagements transformiert werden.

Um die Entwicklung von Bildungsorganisationen zu unterstützen, hat ArtSet® ein bildungsspezifisches Managementmodell entwickelt, das von der Prämisse ausgeht, dass Organisationen, die das lebenslange Lernen von Menschen ermöglichen und unterstützen sollen, selber zu lernenden Organisationen werden müssen. Um diese Umsteuerung zu schaffen, bedarf es dabei vor allem auch eines lernenden Managements, denn von der Qualität der Führung hängt die Qualität von Wissensorganisationen entscheidend ab.

Das Artset® – Managementmodell

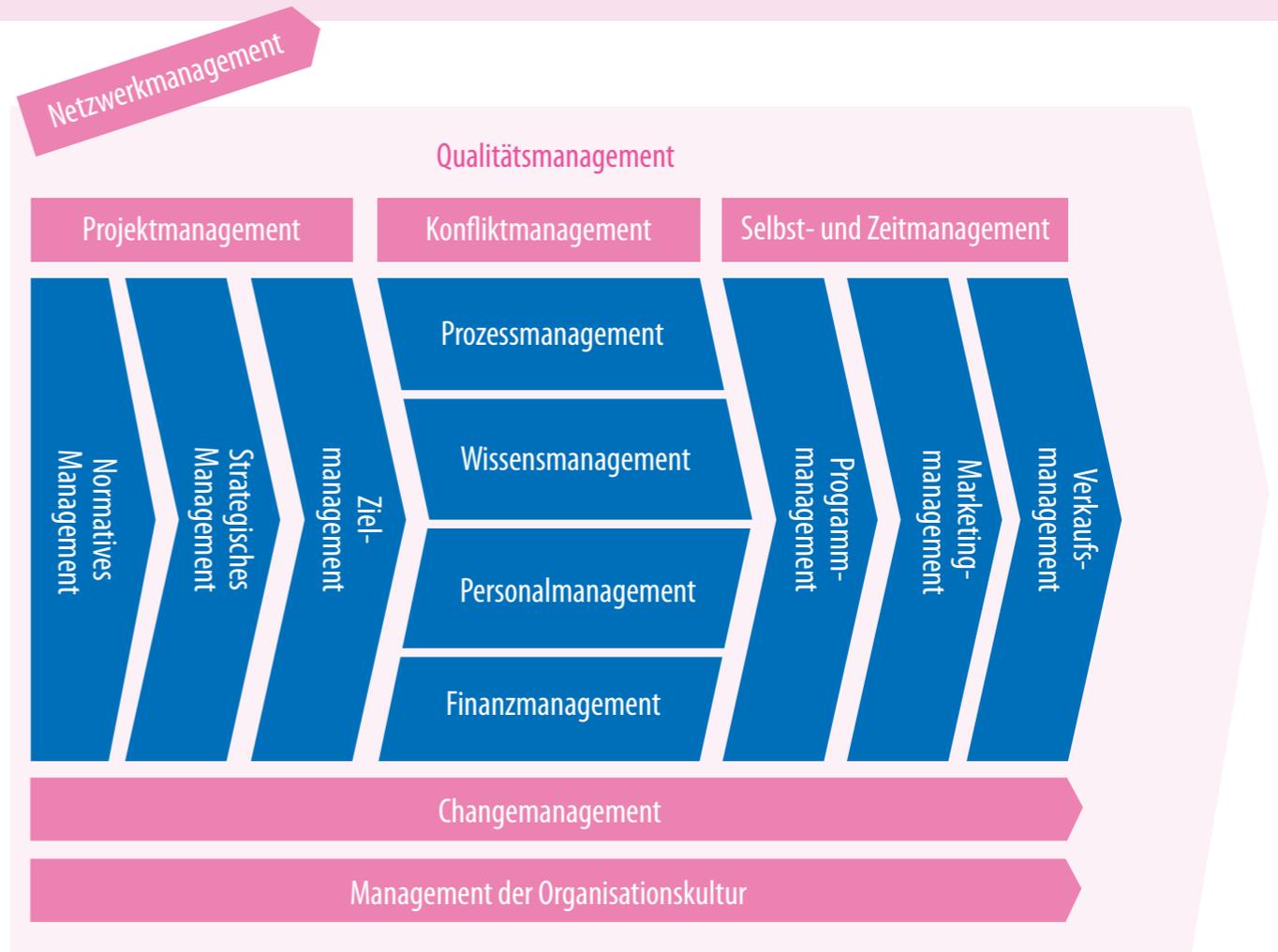
Das ArtSet®-Managementmodell enthält neben organisations- und managementtheoretischen Grundlagen vor allem handlungspraktische Module zu allen relevanten Fragen eines weiterbildungsspezifischen Managements, und zwar zu den **zehn Kernaufgaben**:

- Normatives Management
- Strategisches Management
- Zielmanagement
- Prozessmanagement
- Wissensmanagement
- Personalmanagement
- Finanzmanagement
- Programmmanagement
- Marketingmanagement
- Verkaufsmanagement

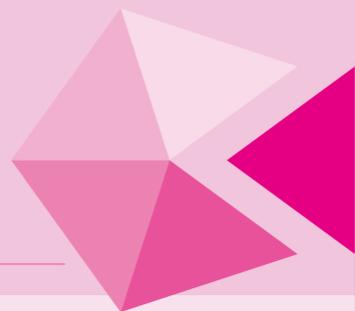
Diese **grundlegenden Managementaufgaben** werden ergänzt durch sieben Module:

- Qualitätsmanagement
- Changemanagement
- Management der Organisationskultur
- Projektmanagement
- Konfliktmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement
- Netzwerkmanagement

Das ArtSet®-Managementmodell



Managementkompetenzen für Bildungsorganisationen – das ArtSet®-Seminarcurriculum



Leiter/innen und Mitarbeiter/innen von Bildungsorganisationen sehen sich zunehmend mit Anforderungen konfrontiert, die über die pädagogisch-didaktische Gestaltung von Lehr-Lern-Situationen hinausgehen und eine Art von Managementwissen erfordern, die oftmals nicht in der eigenen Aus- und Fortbildung vermittelt wurde. Wegen der steigenden Nachfrage unserer Kundinnen und Kunden nach profundem und gleichzeitig für den Bildungsbereich geeignetem Managementwissen und handlungspraktischen Instrumenten hat ArtSet® auf der Basis der Erkenntnisse des ArtSet®-Managementmodells ein Seminarcurriculum aufgelegt, in dem die wesentlichen Themen behandelt werden, die für die erfolgreiche Leitung von (Weiter-)Bildungsorganisationen unverzichtbar sind.

Zielgruppen des ArtSet®-Seminarcurriculums:

- Leiter/innen von Bildungsorganisationen, die ihr Wissen erweitern möchten
- angehende oder neue Führungskräfte, die Managementaufgaben zu meistern haben
- Abteilungs- oder Fachbereichsleiter/innen
- Mitarbeiter/innen mit speziellen Aufgabenbereichen (z.B. Marketing, Finanzen, Personal)

Vorteile des ArtSet®-Seminarcurriculums:

- wirkungsvolles Managementwissen und handlungspraktische Managementinstrumente speziell für Bildungsorganisationen
- ArtSet®-Seminarleiter/innen mit Leitungserfahrung oder langjähriger Erfahrung als Berater/innen von Bildungsorganisationen und als LQW-Gutachter/innen, EFQM-Assessor/innen oder ISO-Auditor/innen
- aufeinander abgestimmte, modular aufgebaute Seminare, die auf Wunsch mit einem qualifizierten Zertifikat abgeschlossen werden können

Wir bilden Kompetenzen und stärken Handlungsfähigkeit – der ArtSet®-Bildungsgrundsatz

Unsere Seminarleiter/innen zeichnet eine Kombination aus hoher theoretischer Fachkompetenz, vielfältigen Beratungsfähigkeiten und methodisch-didaktischem Know-how aus. Unter Beibehaltung eines klaren roten Fadens und mit definierten Lehrzielen verläuft bei uns jede Bildungsveranstaltung im Detail unvorhersehbar und immer wieder anders – in Abhängigkeit von Zusammensetzung und Bedürfnissen der Teilnehmenden. Unsere Seminarleiter/innen haben eine hohe Planungs- und Organisationsfähigkeit und verfügen gleichzeitig über die Fähigkeit, Pläne zu ändern und Inhalte ad hoc so zu modulieren, dass die Teilnehmenden das bekommen, was sie lernen und erkunden möchten. Da unsere Leitenden erfahren in der Beratung von Individuen und Organisationen sind, können sie individuelle Lernanliegen und organisationale Fragestellungen erkennen und dafür geeignete Settings und Übungen anbieten. Auch inhaltlich werden unsere Angebote permanent weiterentwickelt, indem wir unsere fachliche Kompetenz ständig erweitern und aktualisieren.

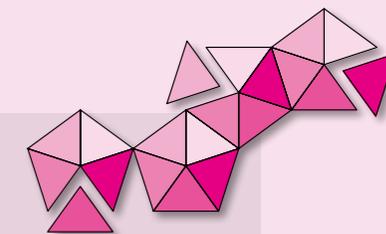
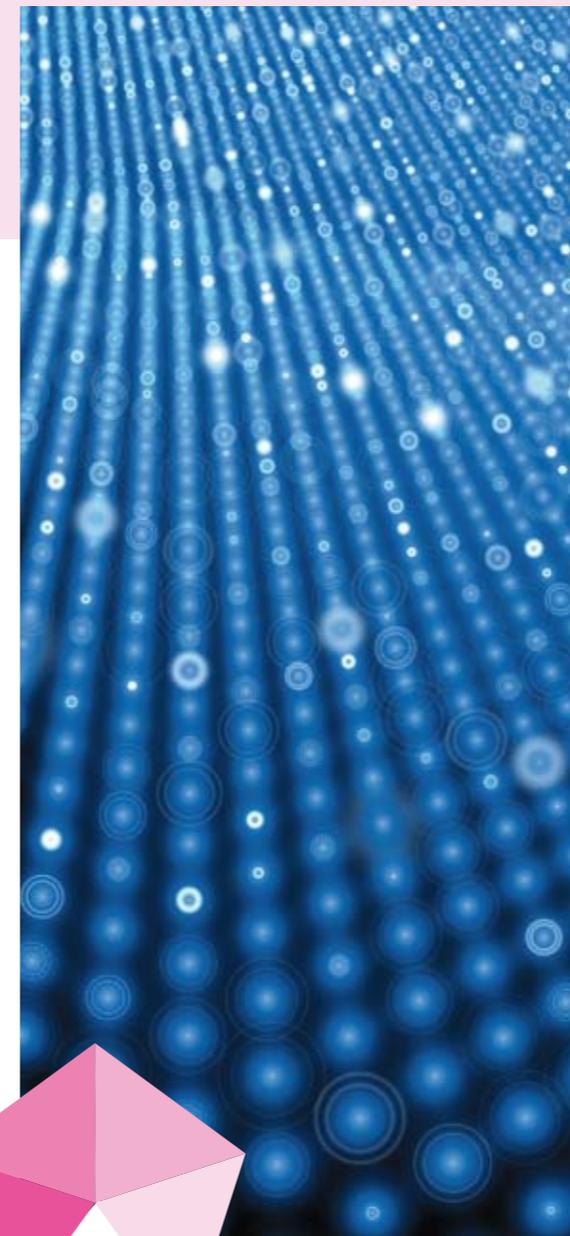
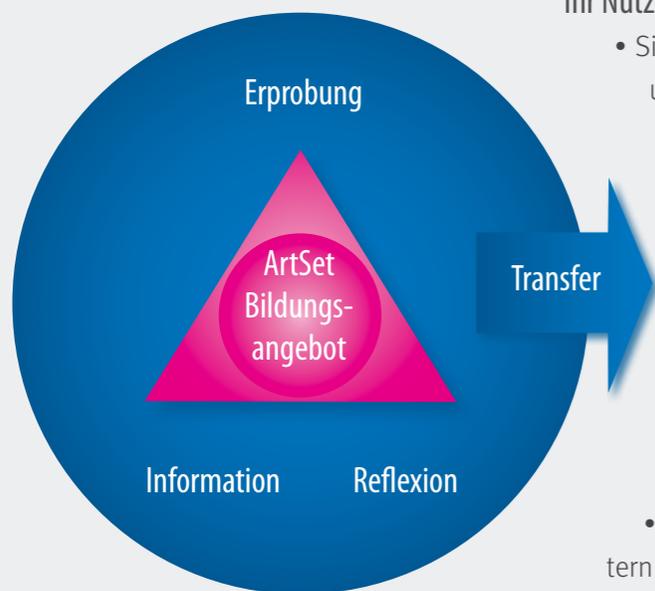


Das »magische« Dreieck der ArtSet®-Bildungsangebote besteht aus Information, Erprobung und Reflexion. Nach kurzen, prägnanten Theorie-Inputs erproben die Teilnehmenden die Inhalte mithilfe spezieller Tools und Instrumente und reflektieren ihre Erfahrungen anschließend. Diese Reflexionsphase ermöglicht es, sich klar darüber zu werden, welche Lerninhalte und Methoden für die eigenen Fragestellungen relevant und

förderlich sind, also zu entscheiden, was passt, was passend gemacht wird bzw. was als derzeit irrelevant vernachlässigt werden kann. Resultat ist ein individuell bzw. organisationspezifisch passender Zuwachs an Fähigkeiten und Fertigkeiten, der Transfer in den (Organisations-)Alltag ist demnach eine nach der Reflexion erfolgende Erprobung zweiter Ordnung.

Ihr Nutzen als Teilnehmer/in an unseren Seminaren:

- Sie erhalten einen Überblick über den aktuellen Forschungs- und Informationsstand des jeweiligen Fachgebietes und können von neuesten Erkenntnissen profitieren (Information).
- Sie erproben diese Inhalte praktisch mit speziellen Tools und Instrumenten, die für Bildungsorganisationen maßgeschneidert sind (Erprobung).
- Sie bekommen Gelegenheit, die erfahrenen Informationen und ausprobierten Werkzeuge vor der Folie Ihrer individuellen Bedürfnisse und Fragestellungen zu reflektieren und gemeinsam mit den anderen Teilnehmenden zu lernen (Reflexion).
- Daraus folgt: Sie erhöhen Ihre Praxiskompetenz und erweitern Ihre professionelle Handlungsfähigkeit (Transfer).



Die Themen des Managementcurriculums

Das ArtSet®-Managementmodell (siehe Grafik auf Seite 9) geht davon aus, dass es grundlegende Managementaufgaben gibt, die aufeinander aufbauen und die nur in ihrem systematischen Zusammenspiel den Erfolg einer Bildungsorganisation gewährleisten: Normatives, strategisches und Zielmanagement schaffen die Grundlage des organisationalen Handelns. Prozess-, Wissens-, Personal- und Finanzmanagement sind die umsetzenden Treiber der internen organisationalen Arbeit. Programm- sowie Marketing- und Verkaufsmanagement sind die nach außen gerichteten Managementaufgaben, die die Produkte und Dienstleistungen generieren, präsentieren und realisieren. Diese Managementaufgaben sind unerlässlich und entscheiden über den Erfolg einer Bildungsorganisation, weshalb sie das Kerncurriculum der ArtSet®-Managementausbildung bilden.

Durch gesellschaftlichen Nutzen die eigene Existenz legitimieren – Normatives Management

Eine Organisation, die sich nicht in ihrem Beitrag für die Gesellschaft begründen kann, hat keine gesellschaftliche Legitimation. Das normative Management hat deshalb eine konstitutive Funktion für eine Organisation, weil es auf einer sehr grundsätzlichen Ebene die Praxis des Unternehmens und seiner Beschäftigten begründet. In der Klärung ihrer zentralen Werte zeigt die Organisation ihre Verantwortung für die Gesellschaft. Die Organisation legitimiert ihre Existenzberechtigung, indem sie den von ihr geschaffenen

Nutzen für ihre Ziel- und Anspruchsgruppen beschreibt. Daraus werden Prinzipien, Normen und Verhaltensregeln abgeleitet, die dem sozialen System und seinen Mitgliedern Sinn und Identität verleihen. Insofern hat diese normative Dimension Konsequenzen für die gesamte Managementpraxis der Führungskräfte und das Alltagshandeln aller Mitarbeitenden nach außen und nach innen.

Ihr Nutzen

- Durch den Ausweis des gesellschaftlichen Nutzens, den Ihre Organisation stiftet, begründen Sie Ihre Existenzberechtigung.
- Die Schaffung gesellschaftlicher Legitimität erleichtert die Ressourcenakquisition in finanzieller und personeller Hinsicht.
- Die Begründung der Wertegrundlage des organisationalen Handelns schafft und stärkt Identifikation und Motivation bei den Beschäftigten.



Die eigene Zukunft sichern – Strategisches Management

Strategisches Management ist die Königsdisziplin des Managements. Es positioniert das Gesamtunternehmen in einer sich ständig wandelnden Umwelt. Heute reicht es nicht mehr aus, sich den Veränderungen nur anzupassen; vielmehr geht es darum, die Entwicklung mit zu gestalten und die Organisation immer wieder neu zu erfinden. Strategisches Management erfordert Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit, weil aus schwachen Umweltsignalen und ersten Trends auf zukünftige Entwicklungen und notwendige eigene Kernkompetenzen geschlossen werden muss. Strategisches Management ist nicht weniger als die Sicherung der eigenen Zukunft!



Ihr Nutzen

- Mit 15% Aufwand für strategisches Management sichern Sie 85% Ihres Unternehmenserfolges.
- Sie gestalten Ihre Märkte aktiv anstatt nur auf wechselnde Anforderungen zu reagieren.
- Damit sichern Sie langfristig die Zukunft des Unternehmens und seiner Beschäftigten.



Zielorientiert zum Erfolg – Zielmanagement

Organisationen existieren nicht um ihrer selbst Willen, sondern zu einem bestimmten Zweck. Aber erst die Ziele geben einer Organisation das entsprechende Profil. Ziele aufstellen, Zielerreichung organisieren und Resultate kontrollieren stehen daher im Mittelpunkt aller Managementaktivitäten. Ziele stellen das Leitungshandeln auf eine begründbare und überprüfbare Grundlage. Die Personalführung kann damit an sachliche Erfordernisse anschließen; das erleichtert den innerorganisatorischen Umgang

zwischen Leitung und Mitarbeitenden. Und schließlich können nur über Ziele mit entsprechend unterlegten Zielerreichungsindikatoren Erfolge gemessen und nach außen gegenüber Auftraggebern und Kunden kommuniziert werden.



Ihr Nutzen

- Ziele ermöglichen die Bündelung der Ressourcen, fokussieren die Aufmerksamkeit und die Anstrengungen der Beteiligten und machen Erfolge überprüfbar.
- Durch eindeutige Ziele können Sie Ihr Unternehmen in die richtige Richtung steuern und Führungshandeln transparent und überprüfbar machen.
- Die Beschäftigten wissen, welchen nützlichen Beitrag sie im Rahmen der Gesamtaktivitäten der Organisation leisten. Damit erkennen sie die Bedeutung ihres individuellen Beitrages für das Ganze.

Durch effektive Prozesse Reibungsverluste vermeiden – Prozessmanagement

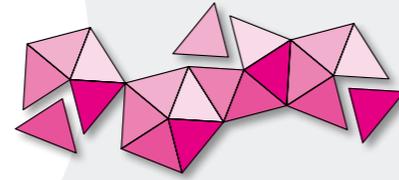
Gut aufgestellte Prozesse bilden das Nervensystem jedes Unternehmens. Nur, wenn sie reibungslos funktionieren, effektiv ineinander greifen und tatsächlich dazu geeignet sind, die definierten Ziele zu erreichen, ist langfristiger Erfolg garantiert. Mit Hilfe eines durchdachten und gut organisierten Prozessmanagements werden Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben in den einzelnen Prozessen so ausgerichtet, dass Kundenorientierung, Eigenverantwortung, Teamarbeit und Beteiligung aller Mitarbeiter/innen im hohen Maße erreicht werden können. Nachvollziehbare Prozessabläufe verhindern Reibungsverluste und Schnittstellenverluste und sorgen für Transparenz im Unternehmen.

Ihr Nutzen

- Durch gelungenes Prozessmanagement wird Kundenorientierung noch besser im Unternehmen verankert.
- Sie nutzen Ihr Prozessmanagement effektiv, anstatt sich in kleinteiligen bürokratischen Ablaufbeschreibungen zu verlieren.
- Sie reflektieren Ihre eigenen Prozesse und identifizieren individuelles Verbesserungspotential.



Das richtige Wissen am richtigen Platz – Wissensmanagement



Die Produktion von Wissen und der Umgang mit Daten, Informationen und der Ressource Wissen erlangt in unserer Wissensgesellschaft eine immer größere Bedeutung – sowohl für einzelne Personen als auch für Organisationen. Das menschliche Gehirn mit seinen komplexen neuronalen Netzen ist eine anschauliche Metapher für die Gestaltung interner Kommunikations- und externer Austauschprozesse. In Organisationen sind die Verknüpfungen zwischen den einzelnen »Nervenzellen« und die Austauschprozesse mit

der Umwelt nicht selbstverständlich. Sie müssen mit Hilfe von Managementinstrumenten, technischer Infrastruktur und durch die Schaffung von Gelegenheiten zum Austausch gefördert werden. Denn nur dort, wo Kommunikation stattfinden kann, ist die Möglichkeit für einen Austausch von Wissen gegeben.

Ihr Nutzen

- Sie können die unterschiedlichen Wissensformen in Ihrer Organisation identifizieren und nutzbar machen.
- Arbeits- und Kooperationsprozesse werden effektiver durch das richtige Wissen am richtigen Ort zur richtigen Zeit.
- Durch eine geschickte Kombination von Verfahren und Instrumenten werden kollektives Wissen und individuelle Erfahrungen gezielt für Ihre Organisations- und Personalentwicklung nutzbar.



Zielgerichtet Kompetenzen entwickeln – Personalmanagement

Dauerhaft gute Arbeit kann nur von qualifizierten und zufriedenen Mitarbeitenden geleistet werden – immer unter der Prämisse, dass dadurch die Gesamtleistung der Organisation einen qualitativen Gewinn erfährt. Personalmanagement dreht sich um die Bedeutung der Qualifikation und Kompetenzen der Beschäftigten für eine erfolgreiche Bildungsorganisation. Das Kompetenzmodell ist ein Instrument, das eine systematische Erfassung der geforderten und vorhandenen (Schlüssel-)Kompetenzen der Mitarbeiter/innen ermöglicht und Führungskräfte in die Lage versetzt, Personal zielgerichtet einzusetzen und auszuwählen sowie eine bedarfsorientierte Personalentwicklung vorzunehmen.

Ihr Nutzen

- Durch organisationsspezifische Kompetenzmodelle und Anforderungsanalysen für Arbeitsplätze und Funktionsstellen lassen sich die Kompetenzen des Personals optimal mit den Erfordernissen Ihrer Organisation abstimmen.
- Mit personaldiagnostischen Instrumenten und Verfahren werden die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch erfasst und strategisch weiterentwickelt.
- Der gezielte Auf- und Ausbau der (Schlüssel-)Kompetenzen der Beschäftigten steigert den Erfolg Ihrer (Weiter-)Bildungsorganisation.



Geldströme aktiv steuern – Finanzmanagement

Der geschickte Einsatz finanzieller Mittel wird zum Wettbewerbsvorteil für Bildungsorganisationen. Nahezu jeder Vorgang in der Organisation hat einen Einfluss auf die Finanzsituation der Bildungseinrichtung. Jedes Mal, wenn Mitarbeiter eingestellt, Räume angemietet oder auch Büromaterialien gekauft werden, fließen Zahlungsströme und die finanzielle Situation verändert sich. Durch die Kenntnis der Grundlagen des Finanzmanagements haben Mitarbeitende und Führungskräfte eine Informationsbasis für bewusste Finanz- und Investitionsentscheidungen in der Organisation und steuern ihre Prozesse effizienter.

Ihr Nutzen

- Sie erhalten einen Einblick in die Bedeutung von Finanzentscheidungen und können die Geldströme in Ihrer Organisation aktiv im Sinne Ihrer Unternehmensziele steuern.
- Genauer kalkulierte Angebote verbessern Ihre Wettbewerbsfähigkeit.
- Eine erhöhte Liquidität schafft frei werdende Mittel für neue Projekte.

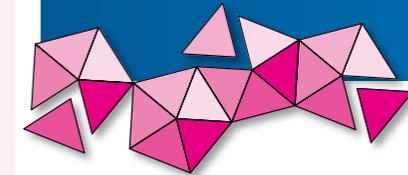
Bedarfsgerechte Produktpaletten anbieten – Programmmanagement



Kernaufgabe von Bildungsorganisationen ist es, Bildungsangebote und bildungsnahe Dienstleistungen bereitzustellen, damit Lernen stattfinden und gelingen kann. Deshalb zählt der Prozess der Programm- und Angebotsentwicklung zu den Kernkompetenzen einer Bildungsorganisation. Die Programmentwicklung und -planung optimal zu steuern, angemessene, das heißt marktgängige und vom Kunden akzeptierte Angebote im Portfolio zu haben und neue, innovative Angebote zu entwickeln, um auf die sich permanent verändernden Bildungsbedarfe zu reagieren und die eigene Position im Markt zu sichern, ist eine zwingende Notwendigkeit für eine (Weiter-)Bildungsorganisation und Aufgabe des Programmmanagements.

Ihr Nutzen

- Durch das Erkennen der Umfeldbedingungen unter pädagogischen und wirtschaftlichen Aspekten ist Ihre Programmplanung markt- und bedarfsgerecht.
- Mithilfe verschiedener Analyseinstrumente und Tipps können Sie die Programmplanung strategisch steuern und inhaltlich vorbereiten.
- Innovationen in der Programmentwicklung werden systematisch initiiert und umgesetzt.



Identität stärken und Märkte gestalten – Marketingmanagement

Wer erfolgreich auf dem umkämpften Bildungsmarkt bestehen möchte, braucht zum einen überzeugende, zielgruppengerechte Bildungsangebote, und zum anderen Kunden, die die Angebote in Anspruch nehmen. Erfolgreiches (Bildungs-)Marketing schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit auch im Bewusstsein von Kunden, die Ihre Organisation noch nicht kennen, bzw. bindet vorhandene Kunden durch gezielte Betreuung. Dabei hat Marketing als unternehmerische Grundhaltung eine doppelte Funktion: Nach innen wird

die Identität der Organisation gestärkt, so dass Mitarbeiter/innen sich mit einem klaren Profil identifizieren und ihr Handeln danach ausrichten können. Nach außen gestaltet Marketing die Abnehmerwelt durch die zielgruppengerechte Ausformung aller Segmente des Marketing-Mix.

Ihr Nutzen

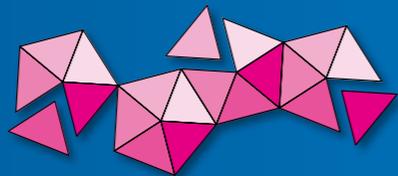
- Gezieltes Bildungsmarketing stärkt die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Organisation und gestaltet die Absatzmärkte.
- Eine klar definierte Unternehmensidentität gewährleistet eine stimmige Ausgestaltung des Marketing-Mix, so dass ein schlüssiges, wieder erkennbares Bild der Bildungsorganisation vermittelt wird.
- Wichtige Kommunikationsinstrumente im Bildungsmarketing wie das Programmheft und die eigene Website werden mit Hilfe geeigneter Instrumente analysiert und optimiert.

Verkaufen geht alle an – Verkaufsmanagement

Verkaufen ist ein Prozess mit mehreren Akteuren, der sich nicht nur auf den eigentlichen Verkaufsabschluss beschränkt, sondern sich auf die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation auswirkt – von der Profilierung der eigenen Unternehmensleistung über die Kontaktierung der verschiedenen Kundenarten bis hin zur Nachbetreuung, dem »After Sales«-Prozess. Verkaufsorientierung als Kultur bedeutet, dass alle Mitarbeitenden in den Verkaufsprozess integriert sind, das heißt, es werden klar definierte Verkaufsgelegenheiten und Handlungsfelder für alle Mitarbeitenden geschaffen und genutzt. Jede/r ist Verkäufer/in!

Ihr Nutzen

- In der »verkaufenden Organisation« fühlen sich alle Mitarbeitenden für den Absatz der Bildungsangebote verantwortlich; das steigert den Verkaufserfolg Ihrer Produkte und Dienstleistungen.
- Merkmale Ihrer Bildungsangebote werden als Kundennutzen formuliert und sind damit eine glaubwürdige verkaufsfördernde Botschaft, die die Bedürfnisse Ihrer Kunden ernst nimmt.
- Gezielte Zielgruppensegmentierung erleichtert die gelingende Kontaktaufnahme zu neuen und bestehenden Kunden und unterstützt damit die Kundengewinnung bzw. Kundenbindung.



Die zehn grundlegenden Managementaufgaben werden gerahmt durch ergänzende Managementtätigkeiten, die begleitend oder zeitlich befristet erledigt werden müssen. Das Qualitätsmanagement achtet umfassend auf die Einhaltung aller selbst definierten Standards, Verfahren und Prozesse. Changemanagement sorgt für einen kontinuierlichen Wandel in der Anpassung an die sich verändernden Umwelt- bzw. Marktbedingungen. Management der Organisationskultur dient der Pflege einer gemeinsamen Unternehmensidentität und erhöht die Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation. Projekt-, Konflikt- sowie Selbst- und Zeitmanagement kommen dann zum Einsatz, wenn begrenzte Aufgaben zu erledigen sind oder besonderen Belastungen gegenzusteuern ist. Netzwerkmanagement richtet sich nach außen zur Gestaltung heute oft schon unabdingbar gewordener Kooperationen mit anderen Organisationen.

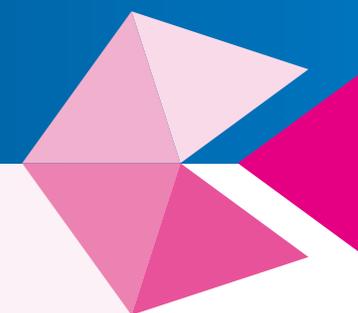
Diese sieben Managementaufgaben sind daher in einem Ergänzungscurriculum der ArtSet®-Managementausbildung zusammengestellt.

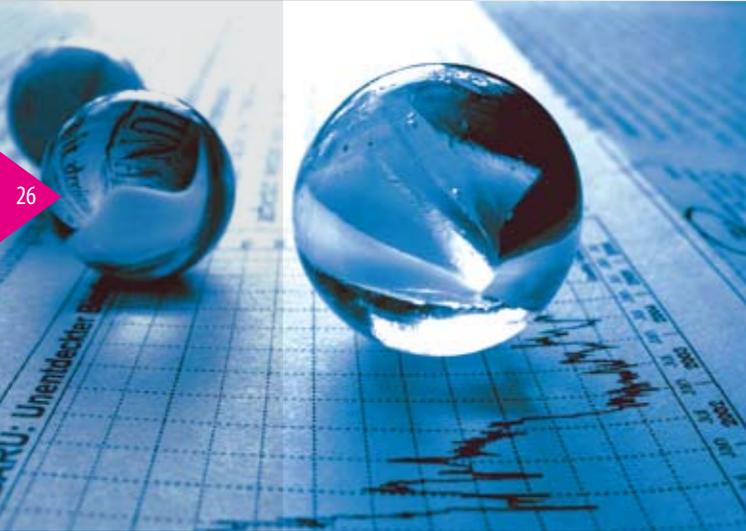
Qualität systematisch auf Dauer stellen – Qualitätsmanagement

Ob ein Arbeitsergebnis gelungen ist, ob die Arbeitsabläufe geeignet sind, eine gute Dienstleistung zu realisieren oder ob die Zusammenarbeit in der Organisation dazu beiträgt, die Kundenanfragen schnell und kompetent zu beantworten – diese und ähnliche Fragen gehören für Weiterbildungsorganisationen schon lange zum Alltag. Qualitätsmanagement hat dabei die Aufgabe, für Kontinuität zu sorgen, also Strukturen und Regeln einzuführen, die eine Reflexion und Verbesserung der Qualitätsbedingungen sicherstellen, um so die Leistungserbringung des Unternehmens zu unterstützen.

Ihr Nutzen

- Qualitätsmanagement ermöglicht die Reflexion der täglichen Praxis und die Optimierung der organisationalen Prozesse.
- Sie vereinfachen Ihre Arbeitsabläufe und werten Ihre Bildungsangebote qualitativ auf.
- Sie stellen Qualitätsentwicklung auf Dauer und sparen Kraft, Zeit, Geld.





Ihr Nutzen

- Gelungene Veränderungsprozesse richten eine Organisation erfolgreich neu auf gewandelte Umweltanforderungen aus.
- Bewährte Werkzeuge und Instrumente aus dem Handwerkskoffer der Organisationsberatung erleichtern den Veränderungsprozess Ihrer Organisation.
- Ihre Organisation bleibt flexibel und innovationsfähig; damit sichern Sie Ihren Erfolg in der Zukunft.

Das Verändern verändern – Changemanagement

Für Manager stellt sich heute nicht mehr die Frage, ob sie Veränderung für ihr Unternehmen wollen oder nicht, sondern nur noch, mit welchen Veränderungen das Ziel der langfristigen Sicherung der Wettbewerbs- und Marktfähigkeit am besten zu erreichen ist. Absatzmärkte sowie haushalts- und bildungspolitische Rahmenbedingungen sind einem immer schnelleren und radikaleren Wandel unterworfen und verlangen Bildungsorganisationen eine hochgradige Flexibilität von Ausrichtung, Strukturen und Prozessen ab. Unternehmerischer Erfolg wird sich in Zukunft vor allem daran messen, inwieweit die Organisation die Fähigkeit entwickelt hat, auf die sich wandelnden Umweltbedingungen aktiv, zeitgerecht und angemessen mit eigenen Systemanpassungen zu reagieren.

Unsichtbare Wirkfaktoren sichtbar machen – Management der Organisationskultur

Kultur in Organisationen kann nicht direktiv gesteuert bzw. nicht bewusst entschieden werden. Organisationskultur ist immer schon da und bestimmt als eine Art Hintergrundfolie die in einer Organisation zu treffenden Entscheidungen. Dabei umfasst Organisationskultur nicht nur Fragen der internen Integration und Interaktion, sondern darüber hinaus Strukturen, Systeme, Prozesse und grundlegende Annahmen. Spezielle Diagnose- und Deutungsinstrumente ermöglichen es, der eigenen Kultur auf die Spur zu kommen und zu erkunden, ob die Organisationskultur förderlich oder hinderlich für die Weiterentwicklung ist. Kulturwandel ist kein Selbstzweck – damit er gelingt, müssen strategische, strukturelle und kulturelle Aspekte integriert werden.

Ihr Nutzen

- Eine bewusste Gestaltung der verschiedenen Ebenen der manifestierten Organisationskultur schafft Integrität und Stimmigkeit.
- Sie können die Kultur Ihrer Organisation dechiffrieren, hemmende Regeln erkennen und verändern. Ihre Arbeit verläuft reibungsloser.
- Durch die Integration von strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten gewinnt Ihre Unternehmensidentität an Profil.

Zielführend und effektiv zusammenarbeiten – Projektmanagement

Ihr Nutzen

- Der sinnvolle Einsatz von Projektmanagement-Werkzeugen unterstützt Sie dabei, Ihre Projektziele zu erreichen.
- Bewährte Praktiken der gelingenden Kommunikation und Kooperation erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten.
- Sie werden sensibilisiert für die schwierigen Phasen in Projekten und erarbeiten Lösungsstrategien, um Projekte auch unter erschwerten Bedingungen zum Erfolg zu führen.

Projekte effektiv zu managen erfordert mehr als nur Methodik. Zwar erhöht der Einsatz effektiver Techniken die Erfolgswahrscheinlichkeit, zusätzlich sind aber auch die weichen Faktoren des Organisierens zu beachten. Mithilfe eines Phasenkonzeptes kann aufgezeigt werden, wie ein Projekt aufgebaut und gesteuert wird. Besonderer Wert wird dabei auf die Vermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren von Projekten und die praktischen Instrumente zur Umsetzung gelegt. Die Rolle des Projektmanagers als Kommunikationsmanager erfordert die Gestaltung der notwendigen Informations- und Kommunikationswege, die Moderation von Workshops und Projektteam-Sitzungen sowie die Entwicklung notwendiger Führungskompetenzen.

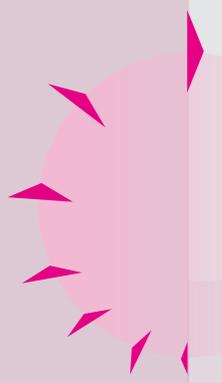
Konfliktkultur produktiv gestalten – Konfliktmanagement

Konflikte können nicht nur Nerven und Kraft kosten, sondern durch Fluktuation, Fehlzeiten, Fehler usw. auch viel Geld. Auf der anderen Seite zeigen Konflikte häufig einen Klärungsbedarf der Organisation an: Sie können helfen, Schwachstellen in den Arbeitsabläufen aufzudecken und Reibungsverluste zu minimieren. Konflikte können eine Chance und eine Bereicherung darstellen, wenn sie auf konstruktive Weise bewältigt werden. Bleiben sie dagegen unbewältigt, können sie eine gefährliche Eigendynamik entwickeln und zu »Dauerbrennern« werden. Der konstruktive Umgang mit Konflikten ist daher eine wichtige Managementaufgabe, die nicht nur eine hohe soziale Kompetenz erfordert, sondern auch Wissen über die Entstehung und Dynamik von Konflikten sowie über Möglichkeiten der produktiven Konfliktlösung.

Ihr Nutzen

- Mit bewährten Modellen und Instrumenten werden Konflikte und ihre Ursachen analysiert und aus der Analyse angemessene Handlungsoptionen abgeleitet.
- Eine produktive Konfliktkultur ermöglicht es, von allen Beteiligten getragene Lösungen zu entwickeln.
- Sie erfahren, was Konflikte auf der persönlichen Ebene mit Ihrer Organisation zu tun haben und wie Sie Konflikten wirksam vorbeugen können.





Mehr Zeit für Kreativität – Selbst- und Zeitmanagement

Beim Umgang mit Zeit spielen zwei Aspekte eine Rolle: Zum einen können durch ein professionelles Selbst- und Zeitmanagement Arbeitsabläufe wesentlich effizienter gestaltet werden. Zum anderen lässt aber eine permanente Beschleunigung und (vermeintliche) Effizienzsteigerung keinen Raum mehr für Reflexion und Kreativität, der gerade für Bildungsorganisationen erfolgsentscheidend ist. Zeitmanagement bedeutet daher – neben der Optimierung der persönlichen Arbeitsweise – auch die Gestaltung unterschiedlicher Rhythmen der Organisation, die Arbeitseffizienz, Besprechungsmanagement und kreative »Denk-Zeiten« zu einem sinnvollen Gesamtkonzept verbinden.

Ihr Nutzen

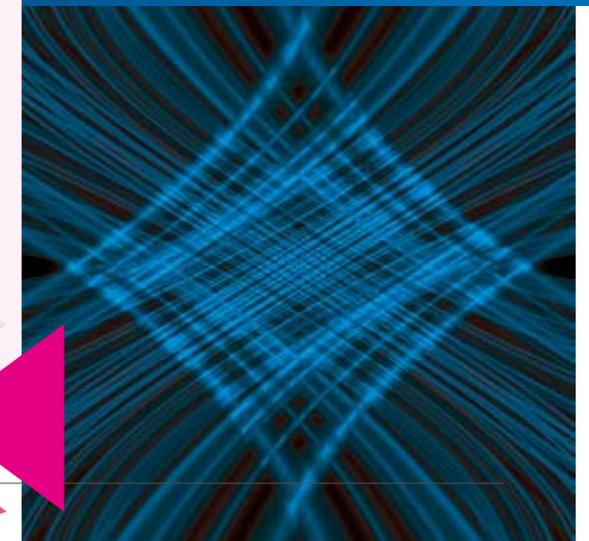
- Sie erfahren, wie Sie Ihre tägliche Arbeit effektiver und stressfreier gestalten und wie Sie Ihren persönlichen »Zeitfressern« aus dem Wege gehen.
- Effektiv vorbereitete und gestaltete Besprechungen sparen Zeit und schaffen Motivation.
- Eine gute Passung von Organisationszeiten und den zu erledigenden Aufgaben verbessert die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Faire Kooperationen zum Nutzen aller – Netzwerkmanagement

Kooperationen und Netzwerke werden für Bildungsorganisationen, aber auch für kleinere und mittlere Unternehmen von immer größerer Bedeutung, um ihre je eigene Position und ihre Stellung in ihrer Region zu verbessern. Das Ziel der in Netzwerken kooperierenden Organisationen ist neben der Optimierung des Kundennutzens auch eine Kosten- und Zeitersparnis, die Verbreiterung der nutzbaren Wissensressourcen sowie die Erhöhung von Flexibilität und Innovationskraft. Aber die Arbeit in Netzwerken ist auch kompliziert und kräftezehrend, und das Management von Netzwerken ist ein besonders schwieriges Geschäft. Damit Netzwerke funktionieren und gute Ergebnisse hervorbringen, ist ein kooperationsförderlicher Umgang mit Zielen, Regeln, Vertrauen und Macht unerlässlich.

Ihr Nutzen

- Gelingende Netzwerkarbeit führt zur Verbesserung der eigenen Kompetenzen und erhöht den Nutzen für Ihre Kunden.
- Sie wissen, welche Netzwerkpartner für Sie in Frage kommen und was Sie selber möglichen Partnern zu bieten haben. Damit stellen Sie sicher, dass die richtigen Partner zum gemeinsamen Nutzen zusammenfinden.
- Sie haben Techniken erlernt und Instrumente kennen gelernt, um die Arbeit in Netzwerken zu steuern und zu optimieren.



Ihr ArtSet®-Referententeam



Claudia Dehn, geb. 1969, Geschäftsführerin der ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH, Leiterin des Geschäftsfelds Bildung. Soziale Verhaltenswissenschaftlerin (B.A.), Marketing-Kommunikationswirtin, zertifizierter Coach (GIK) und LQW®-Gutachterin. Tätig als Projekt- und Seminarleiterin sowie als Beraterin von Bildungs- und Sozialen Dienstleistungsorganisationen. Veröffentlichungen zu den Themen Qualitätsentwicklung, Coaching und Weiterbildungsorganisation.



Rainer Zech, geb. 1951, Prof. Dr. phil. habil., Geschäftsführer der ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH, Leiter des Geschäftsfelds Forschung. Diplompädagoge mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung, Entwickler der Lerner- bzw. Kundenorientierten Qualitätstestierung für Bildungs-, Beratungs- und Soziale Dienstleistungsorganisationen (LQW®, LQS®, LQK®, KQB®, KQS®), EFQM-Assessor. Berater für Wirtschaftsunternehmen und Nonprofitorganisationen. Forschungsschwerpunkte und Veröffentlichungen zu den Themen Organisation, Innovation, Bildung, Persönlichkeit, Qualität und Beratung.



Friederike Erhart, geb. 1962, Geschäftsführerin der ArtSet® Qualitätstestierung GmbH. Diplompädagogin mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung, LQW®-Gutachterin und Mediatorin. Betreuung und Beratung der Organisationen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung (LQW®, LQS®, LQK®, KQB®, KQS®), Betreuung und Weiterbildung der Gutachter/innen und Qualitätssicherung der gutachterlichen Tätigkeit. Veröffentlichungen zu den Themen Weiterbildung, Evaluation und Qualität.



Falko von Ameln, geb. 1970, Dr. phil., Diplompsychologe mit Schwerpunkt Organisations- und Sozialpsychologie. Mitarbeiter bei ArtSet®, Leiter des Geschäftsfelds Beratung. Tätig als Organisationsberater, Trainer und Coach, LQW®-Gutachter, Lehraufträge an der Universität Dortmund und der European Business School Schloss Reichartshausen. Veröffentlichungen zu den Themen Beratung, Führung, systemische und handlungsorientierte Verfahren.



Elke Krämer, geb. 1977, Mitarbeiterin bei ArtSet®. Diplom-Pädagogin mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung/Andragogik. LQW®-Gutachterin und Leichter-Lernen-Trainerin. Tätig im Marketing und in der Betreuung und Beratung der Organisationen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung (LQW®, LQS®, LQK®, KQB®, KQS®). Veröffentlichungen zu den Themen Aus-, Fort- und Weiterbildungsorganisationen und Qualitätsentwicklung.

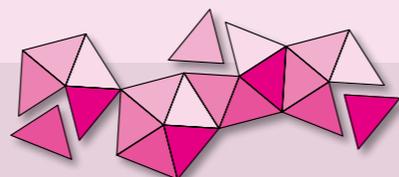


Ursula Wienken, geb. 1964, LQW®-Gutachterin, Qualitätsmanagerin und TQM-Auditorin. Geschäftsführerin einer Medienakademie mit 15jähriger Erfahrung im Bereich des Bildungsmanagements. Tätig als Beraterin und Trainerin in unterschiedlichen Kontexten.



Zusätzlich werden je nach Thema weitere Referentinnen und Referenten eingesetzt.

Auf dem Weg zum Lernenden Management in Ihrer Bildungsorganisation



Alle für Bildungsorganisationen relevanten Managementbereiche sind mit zahlreichen praktischen Managementinstrumenten und Qualitätswerkzeugen ausführlich dargestellt in:

Rainer Zech unter Mitarbeit von Falko von Ameln, Fabian Brückner, Claudia Dehn, Friederike Erhart, Gernod Grüning, Karin Hagedorn:

Handbuch Management in der Weiterbildung
Weinheim 2010: Beltz
Hardcover, 536 Seiten, ISBN 978-3-407-36492-0
Erhältlich im Buchhandel oder unter
www.expressum-verlag.de

Die aktuell ausgeschriebenen Veranstaltungen des Seminarcurriculums Management finden Sie im Einleger in dieser Broschüre oder auf unserer Website: www.artset.de, unter dem Navigationspunkt Bildung, Seminarcurriculum Bildungsmanagement.

Wenn Sie herausfinden möchten, in welchem der 17 beschriebenen Managementdimensionen für Ihre Organisation Entwicklungspotenzial besteht, nutzen Sie unser Diagnoseinstrument, den ArtSet®-Management-Sextanten, den Sie ebenfalls auf der ArtSet®-Website unter www.artset.de im Bereich Service finden.

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH
Ferdinand-Wallbrecht-Straße 17
D-30163 Hannover
Tel.: +49 (0)511 – 90 96 98 30 · Fax: +49 (0)511 – 90 96 98 55
E-Mail: kontakt@artset.de · Website: www.artset.de

Humanität ist effizient!



ArtSet®

www.artset.de