

Marketing und Bildung – eine Einstimmung in eine komplizierte Beziehung

Marketing – bereits der Begriff dürfte viele Pädagogen stören. So verwundert es nicht, dass Michael Bernecker, Autor eines Standardwerks zum Thema Bildungsmarketing und Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing, während einer Podiumsdiskussion im Rahmen des Hochschultages auf der didacta 2009 anmerkte, dass er häufig nicht den Begriff Marketing, sondern alternative Bezeichnungen im Zusammenhang mit Bildung verwende: Das erst ermögliche es, mit Bildungseinrichtungen vieles von dem zu machen, was eigentlich zum Marketing gehöre.

Der Begriff des Marketings wird mit dem Versuch der Ökonomie assoziiert, Bildung zu vereinnahmen und sie wie eine Ware zu behandeln, für die Werbung betrieben werden soll. Allein dieser Verdacht schreckt die Pädagogik. Und die häufig ablehnende Haltung wird noch dadurch verstärkt, dass Werbung nicht immer ein wirklich seriöses Geschäft ist, dass sie lediglich auf Profit schaut und der Wahrheit nicht unbedingt verpflichtet ist. Ganz grundlos ist diese Sichtweise wohl nicht. Ganz richtig aber auch nicht. Daher sollte zu Beginn eines Buches über die Verbindung von Marketing und Bildung zunächst einiges zurechtgerückt werden.



Weiterführende Literatur

Bernecker, M. (2005): Bildungsmarketing. Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte. 2. Auflage. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Wettbewerb und Bildung

Bildung ist selbstverständlich kein Produkt, das man erwerben kann wie eine Waschmaschine oder ein Bücherregal. Sie ist auch keine Dienstleistung, die man wie die neue Frisur oder eine Massage kauft. Dennoch ist eine pauschale Ablehnung von ökonomischen Denkweisen und Kategorien in Verbindung mit Bildung nicht sinnvoll. Und nicht alle Pädagogen nehmen eine undifferenziert ablehnende Position ein: Der ökonomische Begriff »Ko-Produktion« hat beispielsweise Eingang in die Pädagogik gefunden, um zu zeigen, dass Bildung als ein Angebot verstanden werden kann, das ein Bildungssuchender annehmen kann oder nicht – und dass dies seine eigene Mitwirkung erfordert.

Viele Pädagogen haben bereits eine klare Vorstellung davon, dass Bildung durchaus eine Menge mit Ökonomie zu tun hat. Wer in Bildungseinrichtungen arbeitet, die nicht oder wenigstens nicht ausschließlich durch den Staat finanziert werden, kennt Wettbewerb und damit die Notwendigkeit, auf seine Angebote aufmerksam zu machen, Kunden zu überzeugen und – man kann durchaus sagen – zu werben.

Für Weiter- und Fortbildungseinrichtungen oder Einrichtungen im vorschulischen Bereich, aber auch für Anbieter von Programmen mit kompensatorischer Absicht, wie etwa Nachhilfeeinstitute es sind, ist Konkurrenz um Lerner völlig selbstverständlich. Hier wird man kaum auf Widerstand stoßen mit der Propagierung von Bildungsmarketing.

Weil aber Bildung in der Regel mit den staatlich finanzierten und regulierten Bereichen Schule oder Hochschule gleichgesetzt wird, dringt die Wirklichkeit der Konkurrenz nur wenig in die Welt der Lehrerschaft und Professorenschaft vor. Und auch von der breiten Öffentlichkeit wird diese Wirklichkeit kaum wahrgenommen.

Beim genaueren Hinsehen wird jedoch deutlich, dass auch Schulen und Hochschulen durchaus im Wettbewerb agieren. Denken wir z. B. an die Fachhochschulen, die sich gegenüber den Universitäten zu behaupten versuchen und danach trachten, Wettbewerbsnachteile, etwa ein fehlendes Promotionsrecht, auszugleichen. Oder denken wir an die Hauptschulen, die seit vielen Jahren den Kampf gegen ihre Abschaffung führen.

Tatsächlich handelt es sich in diesen beiden Fällen eher noch um schwache Wettbewerbssituationen im Vergleich zu dem, was sich durch die Idee der dezentralen Steuerung bereits geändert hat und in Zukunft in weit größerem Umfange ändern wird.

Der Gedanke der dezentralen Steuerung dominiert die Bildungspolitik seit einigen Jahren: Die einzelnen Bildungseinrichtungen sollen relativ selbstständig agieren dürfen, müssen allerdings gegenüber staatlichen Kontrollsystemen Rechenschaft ablegen. Der Staat entwickelt Tests zur Überprüfung der Schülerkompetenzen, er schließt und überwacht Zielvereinbarungen, führt Inspektionen durch und erwartet aussagefähige Selbstevaluationen der Einrichtungen.

Die Politik der Dezentralisierung, die die Eigenständigkeit von Schulen und Hochschulen erhöht, ist im Kern eine Wettbewerbspolitik. Die mit ihr verknüpfte Rhetorik basiert auf der Idee, dass die einzelne Einrichtung nicht nur ihre Leistungen kommuniziert, sondern auch Merkmale entwickelt, die sie von anderen im gleichen Organisationsfeld unterscheidet. Differenzierung ist eine Grundlage von und für Konkurrenz.

Schulprogramme oder Lehr- und Forschungsprofile beschreiben solche Differenzen und führen dazu, dass Bildungsnachfrager sich für eine bestimmte Schule oder Hochschule und gegen andere entscheiden. Die Optionen der Entscheider nehmen folgerichtig zu. Selbst Grundschulbezirke werden für Wahlen geöffnet. Dies alles ist logische Folge der Dezentralisierung und führt für Bildungseinrichtungen zur Notwendigkeit, sich der Öffentlichkeit und insbesondere den potenziellen Nachfragern zu präsentieren.

Noch sind lediglich erste Schritte einer »echten« Politik der Dezentralisierung unternommen (siehe Kapitel 1). Allerdings beschleunigt sich diese Entwicklung rasant. Ein Blick auf die Veröffentlichungspolitik anderer Staaten zeigt, dass es völlig selbstverständlich werden dürfte, dass Bildungseinrichtun-

gen ihre Leistungen publizieren – und eben nicht nur die privatwirtschaftlich agierenden, sondern ganz besonders auch diejenigen, die vom Steuerzahler finanziert werden.

Die gewisse Zaghaftheit der Politik, die von ihr selbst eingeführte Idee der dezentralen Steuerung konsequent umzusetzen, gibt Raum für private Initiativen, die die Wettbewerbssituation befeuern: Internetseiten, die Lehrer und Hochschullehrer oder gar ganze Schulen bewerten, sind Thema selbst von prominenten Fernsehsendungen. Im Sinne einer Kundenperspektive ist eine solche Entwicklung logisch und unvermeidbar – auch wenn sie vielen Akteuren im Bildungswesen nicht gefallen mag. Hier werden offenbar Löcher gefüllt, die andere ausgehoben, aber nicht wieder geschlossen haben.

Allein diese Skizze dürfte belegen, wie nötig es wäre, über ein professionelles Marketing im Bildungswesen wenigstens nachzudenken. Oder soll man die Möglichkeit, sich selbst angemessen zu präsentieren, durch Nichtstun oder durch fehlerhaftes Handeln verspielen? Es genügt nicht, eine Reform einzuführen und die Betroffenen dann sich selbst zu überlassen. Die Akteure, die im Raum dieser Reform handeln, bedürfen sowohl der finanziellen als auch professionellen Unterstützung und müssen rechtzeitig die Kompetenzen und die Qualifizierung für diese Aufgaben erhalten.

Marketing und Bildungsqualität

Bisher fußt unser Plädoyer für Marketing im Bildungswesen noch auf einer Fehlinterpretation dessen, was Marketing ist. Wer der Ansicht ist, dass Marketing ein Synonym für Werbung sei, also ein Instrument, um ein Produkt oder eine Dienstleistung im Wettbewerb bekannt zu machen, liegt falsch. Gelingende externe Kommunikation ist nur ein Element des Marketings. Um dieses zu verdeutlichen, wollen wir einleitend eine grobe Idee des Konzeptes Marketing im Allgemeinen und Bildungsmarketing im Besonderen vorstellen:

- Marketing versucht, die Ziele umzusetzen, die eine Organisation sich aufgegeben hat.
- Marketing will helfen, die Aktivitäten so zu gestalten, dass die Zielerreichung wahrscheinlich wird.
- Dabei ist dafür zu sorgen, dass alle Organisationsbereiche kundenorientiert sind.
- Auch die Bedürfnisse anderer Akteure (z. B. Mitarbeiter, Lieferanten) werden in das Handlungsprogramm einbezogen.
- Marketing sorgt dafür, einen Markt zu kennen und ihn zu erschließen, gegebenenfalls auch einen Markt zu generieren.
- Modernes Marketing berücksichtigt dabei ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Bezogen auf eine Bildungseinrichtung lassen sich auf dieser Grundlage – intuitiv und vorläufig – verschiedene Marketingaktivitäten skizzieren: Eine marketingorientierte Bildungseinrichtung erbringt auf bestimmte Ziele oder einen bestimmten Bedarf hin ausgerichtet möglichst optimierte Leistungen. Keinesfalls trivial ist, dass ihr hierfür die Ziele bzw. Bedarfe bekannt sein müssen, denn dieses Wissen zu erwerben erfordert einen durchaus beachtlichen Aufwand. Die Leistungen müssen so entwickelt werden, dass sie den Nutzen erbringen, den man von ihnen erwartet. Sie müssen auch nach außen dargestellt werden. Dies sollte so erfolgen, dass diejenigen, die den Bedarf an einer bestimmten Leistung haben, das Potenzial der angebotenen Leistung, diesen Bedarf zu erfüllen, auch erkennen und schätzen.

Ein Marketingkonzept besteht also aus einem Mix von Aktivitäten, der so angelegt ist, dass idealerweise mindestens

- Bedarfe ermittelt,
- daraus Leistungsziele abgeleitet,
- die Leistungen möglichst bedarfsgerecht erbracht,
- zu einem optimalen und marktgerechten Preis-Leistungs-Verhältnis verfügbar gemacht und schließlich
- angemessen kommuniziert werden.

Es dürfte bereits jetzt schon deutlich sein, dass Marketing ein komplexer Prozess ist. Er stellt hohe Anforderungen an eine Organisation, die sich folgenden Aufgaben stellen muss:

- Die Organisation klärt ihre Identität: Wer sind wir? Woher kommen wir?
- Sie analysiert das Umfeld: Was erwarten Kunden und Auftraggeber von uns? Wer sind unsere Kunden?
- Sie bezieht Position: Was wollen wir? Was können wir?
- Sie definiert ihre Leistung: Was genau können unsere Kunden von uns erwarten? Was nicht?
- Sie kommuniziert ihre Kompetenz innerhalb der Organisation und nach außen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Marketing eine komplexe Systematik für die Qualitätsentwicklung einer Organisation bietet. Marketing ist in diesem Sinne ein Konzept zur umfassenden Entwicklung einer Organisation.

Auch wenn Marketing als Instrument einer umfassenden Qualitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen verstanden werden kann, ist es wichtig, den Blick über die Organisation hinaus zu richten. Dies gilt für jede Art von Organisation, denn ein Leistungsanbieter steht in einem gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Zusammenhang. Das machen Kunden, die heutzutage häufig über sehr viele Informationen darüber verfügen, wie und ob eine Organisation ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt, immer häufiger deut-

lich. Umso mehr gilt das für Einrichtungen, die nicht nur einzelne Bedürfnisse befriedigen, sondern die einen der wichtigsten gesellschaftlichen Funktionsbereiche bearbeiten: Bildung.

Marketing ist dabei nur nicht eine Systematik des Handelns in, von und für Organisationen. Marketing drückt eine Denkhaltung aus, die die Bedürfnisse der Menschen (Kunden und Mitarbeiter) in den Mittelpunkt des Handelns der Organisation stellt und sich um die verantwortungsvolle Gestaltung der vielfältigen Beziehungen bemüht.

Es dürfte leichter fallen, Organisationen, die Konkurrenz kennen, davon zu überzeugen, sich systematisch mit Marketing zu befassen. Auch Personal, das in kleinen Bildungseinrichtungen tätig ist, mag eher ein Gespür dafür haben, dass Qualitätsentwicklung und Kommunikation wichtig sind. Womöglich schwieriger wird unsere Aufgabe, wenn wir Verantwortliche und Mitarbeiter komplexer und großer Organisationen ansprechen wollen. Auch den Mitarbeitern eines »Konzerns«, wie des Schulsystems oder des Hochschulsystems eines Bundeslandes, muss vermittelt werden, dass ein solches System immer aus kleineren Einheiten besteht, die mit der Neuen Steuerung (siehe Kapitel 2, insbesondere S. 27 f.) gegeneinander positioniert werden.

Dabei sollte nicht übersehen werden, dass Marketing auch jenseits der Ebene der einzelnen Organisation ein wichtiges Konzept sein dürfte. Denn auch Bildung als gesellschaftliche Aufgabe ist in eine wettbewerbliche Situation eingebettet. Andere gesellschaftliche Funktionsbereiche beanspruchen ebenfalls Ressourcen. Im Konkurrenzkampf um diese knappen Ressourcen könnte es der Bildung gut anstehen, wenn sie den Ansatz, den Marketing bietet, nutzen könnte, um ihre relative gesellschaftliche Position zu stärken.

In jüngerer Vergangenheit etwa haben die Befunde der internationalen Schulleistungsstudien dazu beigetragen, dass Bildung an Bedeutung zugelegt hat. Aber es dürfte dem Selbstbewusstsein der Pädagogen zuwiderlaufen, wenn erst negative Befunde der Öffentlichkeit deutlich machen, dass mehr für Bildung getan werden müsste. Marketing für Bildung könnte helfen, ein positives Bild zu zeichnen und Bildung auf der Grundlage von Kompetenz und Qualität zu stärken.

Dies ist auch deshalb von Bedeutung, weil das Bildungswesen zwar häufig – und womöglich auch häufiger als in der Vergangenheit – im Zentrum politischer Sonntagsreden steht, die die Bedeutung der Bildung für die Zukunftssicherung der Gesellschaft, ihre soziale, kulturelle und ökonomische Entwicklung betonen, man beim besten Willen aber keine Belege dafür finden wird, dass die viel beschworene – und im Übrigen auch empirisch gut belegte – Formel der »Bildung als Investition« tatsächlich bei den Haushaltsexperten angekommen ist. Es ist Aufgabe aller Akteure der Bildung – Politik, Verwaltung, Pädagogik, privat und staatlich –, Marketing für Bildung zu betreiben; und zwar nicht (nur) im Sinne einer Werbung, sondern im Sinne einer komplexen Entwicklung des Gutes Bildung.

Zum Aufbau des Buches

In Teil A geht es uns darum, einerseits erste Grundelemente des Gegenstandes zu beschreiben. Andererseits versuchen wir, auch einen dem Thema gegenüber kritischen Leser »ins Boot zu holen«. Wir legen hier eine – hoffentlich faktenreiche und auch kritische – Einführung in ein Qualitätskonzept vor, das noch entwicklungs- und gestaltungsfähig ist. Wir skizzieren zunächst die Heterogenität des Bildungssystems und die sich daraus ergebenden Herausforderungen (Kapitel 1). Danach werden wir knapp neuere bildungspolitische Entwicklungen beschreiben, die nahelegen, dass sich Leiter und Mitarbeiter auch solcher Bildungseinrichtungen mit dem Thema Marketing befassen, die in der Vergangenheit in der relativ komfortablen Situation waren, auf Wettbewerbssituationen nicht reagieren zu müssen (Kapitel 2).

Teil B beschreibt Marketing mit Blick auf Bildung genauer. Im Grundlagenkapitel (Kapitel 3) beschreiben wir die Geschichte des Marketings, um zu zeigen, dass man fast so etwas wie eine logische Entwicklung vom »kommerziellen« Marketing zum neuen Feld des Bildungsmarketings zeichnen kann. Darauf folgt eine zusammenfassende Beschreibung des vollständigen Marketingprozesses, der auf der elementaren Ebene zwischen strategischem Marketing (Kapitel 4) und operativem Marketing (Kapitel 5) unterscheidet. Die Umsetzung (Kapitel 6) ist eine weitere – und äußerst schwierige – Etappe. Eng damit verbunden: die Überwachung des gesamten Prozesses (Kapitel 7). In Kapitel 8 geben wir einige Hinweise auf die praktische Umsetzung der Marketingidee im Bildungswesen.

Im ganzen Buch finden Sie Kästen in der Marginalspalte mit der Überschrift »Vertiefung«. Sie verweisen auf zusätzliche Materialien zum Download im Internet unter www.beltz.de/material, Kennwort: 34207.

Dass wir beim Versuch, die Nützlichkeit des Marketings für den Bildungsbereich zu prüfen, auf die Verwendung von Marketingvokabular angewiesen sind, dürfte unstrittig sein. Der Leser sollte gewillt sein, solche Begriffe in seine Wirklichkeit zu übertragen. Wir bieten durch eine Vielzahl von Beispielen die Chance dazu. Selbst ökonomisch klingende Marketingtermini sind bei näherer Betrachtung nicht per se »unpädagogisch«.

Ein letzter Hinweis: Ein interdisziplinäres Lehrbuch wie das unsere steht auf den Schultern vieler Riesen. Das Literaturverzeichnis zeigt, welch umfangreichen Kanon wir herangezogen haben; hier gibt es – für besonders interessierte Leser – auch Hinweise über die im Text zitierten Werke hinaus. In der Marginalspalte gibt es zudem zahlreiche Informationen zu weiterführender Literatur – vor allem zu Grundlagenwerken, die wir selbst benutzt haben. Diese summarischen Hinweise können in einem Lehrbuch ohne Verzicht auf wissenschaftliche Redlichkeit an vielen Stellen kleinschrittige Einzelnachweise ersetzen – und verbessern damit, so hoffen wir, Lesbarkeit und Handhabbarkeit des vorliegenden Bandes.

9. Bildung und Bildungsmarketing jenseits der einzelnen Einrichtung

Wie in Kapitel 2 skizziert wurde, kann das Bildungswesen als ein System begriffen werden, das aus unterschiedlichen Ebenen besteht. Dieser »Mehrebenenansatz« ist für die Bildungsforschung, die Prozesse und Ergebnisse in der Bildung zu verstehen oder zu erklären versucht, mittlerweile selbstverständlich. Dieser Ansatz ist aber auch politisch relevant, da er hilft, Verantwortlichkeiten für die Gestaltung des Bildungswesens zu differenzieren und unterschiedlichen Akteursebenen zuzurechnen.

Die Akteure der verschiedenen Ebenen sind zwar mehr oder weniger eng oder eindeutig miteinander verbunden, aber analytisch dürfte es sinnvoll sein, jeweils eine gewisse Handlungsautonomie für bestimmte Handlungsfelder anzunehmen. So wie eine Wissenschaftsministerin nicht (oder wenigstens nicht direkt) verantwortlich gemacht werden kann für eine miserable Vorlesung eines Hochschullehrers, so wenig kann einer Gymnasiallehrerin vorgeworfen werden, dass ihr Schulminister keine Gesamtschulen erlaubt.

Das vorliegende Buch über Bildungsmarketing und Qualitätsentwicklung nimmt die Ebene der einzelnen Organisation in den Blick, die in ihrem Kerngeschäft Bildung ermöglichen will. Diese Sicht ist, so hoffen wir, gut nachvollziehbar. Sie muss aber auch kritisch kommentiert werden, insofern sie damit die Verantwortung für Marketing in unserem Sinne – also im Sinne eines auf Austausch orientierten Qualitätsprogramms – eben diesen einzelnen Einrichtungen überträgt. Dies ist aber in dieser schlichten Form nicht nur unangemessen, sondern für manche Organisationen in manchen Organisationsfeldern sogar eine gewisse Zumutung.

Eine autonome Einzelorganisation, denken wir an eine kleine Sprachschule in X-Dorf oder eine Coaching-Agentur in Y-Stadt, steht selbstverständlich im Wettbewerb, z. B. mit anderen vergleichbaren Organisationen. Allerdings konkurriert sie auch mit Organisationen, die vergleichbare Leistungen anbieten, aber Filialen eines größeren Unternehmens sind. Insofern konkurriert eine kleine Organisation mit einem großen Unternehmen, das seine Leistungen in verschiedenen Untereinheiten anbietet. Bei diesem Unternehmen muss es sich nicht um ein Profit-Unternehmen handeln. Es kann auch eine Großorganisation sein, die staatlich finanziert oder zumindest unterstützt wird. So hat es die kleine Sprachschule nicht nur mit dem national oder gar transnational agierenden Sprachinstitut, sondern auch mit der Volkshochschule zu tun.

Eine solche kleine Einzelorganisation kann niemanden als sich selbst verantwortlich machen, wenn sie erfolglos ist. Sicher kann eine allgemeine – und von ihr nicht produzierte – negative oder positive Stimmung das Geschäft behindern oder beflügeln. Wenn z. B. die Managermagazine den Nutzen von Coaching beschwören, kann eine Coaching-Agentur diesen Trend wahrnehmen und für sich nutzen. Aber sie ist im Prinzip auf sich selbst angewiesen, während die dem größeren Unternehmen zugehörige Filiale mit Recht darauf vertrauen darf, dass die Unternehmensführung sie mit ihren Kompetenzen unterstützt. Das ist der Vorteil des größeren Unternehmens: Es kann es sich leisten, für solche Funktionen professionelle Bereiche auszudifferenzieren, die die Einzelorganisation entweder gar nicht oder allenfalls nebenbei und dann sehr wahrscheinlich wenig professionell bearbeiten kann.

Die Vorstellung eines komplexen Bildungsunternehmens kann weiter verfolgt werden, z. B. in Form von Unternehmen im privaten Bereich, die Weiterbildungsprogramme für Manager, Nachhilfe für Schüler oder Sprachkurse im In- und Ausland anbieten. Diese Unternehmen besitzen eine Führungsebene und eine größere Anzahl von Filialen, die die jeweiligen Programme durchführen.

Auch außerhalb des profitorientierten Bereichs lassen sich große Bildungsunternehmen ausmachen: das Schulwesen und das Hochschulwesen eines Bundeslandes etwa. Man muss allerdings davon ausgehen, dass die Bildungspolitik dem oben skizzierten Prinzip nicht folgt – und unterschätzt, dass auch das Schul- und das Hochschulsystem als Filialunternehmen betrachtet werden können.

Es ist offensichtlich, dass nicht alle Aufgaben, die zum Bereich des Marketings und der Qualitätsentwicklung gehören und die in diesem Buch beschrieben wurden, in den Bearbeitungsbereich der einzelnen Filiale fallen. Vielmehr muss genau überlegt werden, wer für was verantwortlich ist. Die Zuschreibung der Aufgaben sollte sich dabei an der Beantwortung der Frage orientieren, welche Ebene was am besten leisten kann. Dass ein Unternehmen in seinem Aufbau dieser eigentlich schlichten Idee folgt, ist keinesfalls selbstverständlich. In früheren Jahren herrschte eher die Philosophie vor, dass die Unternehmensspitze alles besser wisse und die unteren Ebenen lediglich auszuführen hätten, was von oben angeordnet wird.

Eine neuere Unternehmensphilosophie, die im Folgenden genauer beschrieben wird, stellt genau diesen Zusammenhang infrage. In einem für dieses Prinzip grundlegenden Modell werden zwei Unternehmensdimensionen unterschieden, die auch aus der modernen Marketingphilosophie bekannt sind und in der Literatur bereits ausführlich beschrieben wurden: Strategie und Operation.

Der Schwerpunkt der Führungsarbeit liegt im Bereich der Strategie: Die Unternehmensspitze ist für die Strategieformulierung zuständig. Das gelingt durch die Formulierung solcher Unternehmensvisionen oder Leitbilder, die

»die Chance eröffnen, neue Werte, Prozesse und Produkte schaffen zu können«, die eine »Abkehr von Altgewohntem und Sicherem bedeuten« (Wildemann 2003, S. 338).

Folgt man Wildemann, so lassen sich als weitere Aufgabenschwerpunkte der Führung benennen: Ressourcenallokation bezüglich Finanzmitteln und Managementkapazität, Koordination von Querschnitts- und Schlüsseltechnologien, Koordination zur Realisierung von Größen- und Synergieeffekten, Ermöglichung eines aussagefähigen Berichtswesens oder die Überwachung der Ergebnisentwicklung.

Weitere Aufgaben sind die Beratung der Filialen und die Führungskräfteentwicklung. Auch ist das Verbinden der Filialen durch Netzwerkstrukturen zu sichern, die durch Informationsaustausch zur Erfahrungsakkumulation und Wissensvermehrung beitragen. Aufgabe der Führung wäre hier, den Zugriff auf zentrale Datenbanken zu ermöglichen, um so den Entscheidungsaufwand zu reduzieren und schnelle Reaktionen zu sichern. Im Prinzip sind alle Funktionen zentral organisiert, die »kerngeschäftsrelevant für die Führung aus der Einheit des Ganzen heraus sowie für die langfristige Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind« (ebd., S. 339).

Unternehmerische Führung kann dabei als eine Dienstleistung aufgefasst werden, die alle Mitarbeiter befähigt und motiviert, Unternehmensziele zu erreichen. »Management by objectives« ist in Theorie und Praxis zwar kein einheitliches Konzept, aber Konsens ist: »Ohne Ziele ist weder die Führung eines Unternehmens noch Personalmanagement möglich« (Malik 2003, S. 1021). Hiermit wird auch die doppelte Bedeutung der Arbeit an Zielen deutlich: Sie ist Basis sowohl der Personal- als auch der Organisationsentwicklung (vgl. auch Schröter/Wollmann 2005).

Als Voraussetzung für brauchbare Zielvereinbarungen muss im Unternehmen eine klare Unternehmenspolitik oder Strategie bestehen. Nach der Strategieentwicklung ist es eine der wichtigsten Aufgaben der obersten Führungsspitze, jenen Mitarbeitern Schwerpunkte zu vermitteln, die in leitender Funktion mit Zielen innerhalb ihres operativen Bereiches ebenfalls Mitarbeiter führen sollen.

Auch Sonderegger und Allgoewer machen deutlich, welche zentralen Aufgaben der Unternehmensspitze zukommen: »Es muss die notwendige Klarheit über die mittel- und langfristige strategische Stoßrichtung des Unternehmens bestehen oder hergestellt werden. Deshalb muss man zuerst wissen,

- welche Geschäftsfelder gehalten, abgebaut oder forciert werden,
- welche Aktivitäten neu begonnen werden,
- welche Märkte, Produkte, Dienstleistungen etc. pro Geschäftsfeld forciert werden und
- welche Technologien, Kernkompetenzen vertieft werden« (2003, S. 1185 f.).

Die Trennung von Strategie und Operation definiert demnach zwar anspruchsvolle Aufgaben für die Organisationsführung, »unter dem Strich« jedoch soll sie zu ihrer Entlastung führen: kurze Regelkreise, Entbürokratisierung und die klare Definition der Aufgaben der Organisationsmodule. Zur Durchführung des operativen Geschäfts wird diesem Modell zufolge den Filialen eine hohe Kompetenz zugestanden. Die Filialen als »teilautonome organisatorische Leistungszentren« sollen verantwortlich übernehmen:

- Entwicklung und Realisierung der Geschäftsstrategie
- Wahrnehmung aller Funktionen des Tagesgeschäftes
- Entwicklung und Ausbau operativer Kernkompetenzen
- Ausbau der technologischen und organisatorischen Kompetenz

Wenn man den Einzeleinrichtungen die Verantwortung für das operative Geschäft zubilligt, kann das durchaus problematische Folgen für das Gesamtunternehmen haben. Also wieder zurück zur Führung: Sie hat auch die Aufgabe, die Unternehmenseinheit trotz der relativen Autonomie der Filialen zu sichern. »Die strategische Unternehmensführung erstreckt sich [...] auf einen Ausgleich von Kreativität und Freiheit der Module« (Wildemann 2003, S. 337).

Selbstverständlich existiert auch innerhalb der Einzelorganisation eine Führung, die sich aber wieder am Kernprinzip ausrichtet; auch hier kann wieder zwischen strategischen und operativen Aufgaben unterschieden werden. So wird der Filialleiter einer national agierenden Sprachschule womöglich auch noch die Spanischkurse leiten, aber auf jeden Fall wird er mit den Mitarbeitern z. B. Entwicklungsziele, Image und didaktische Ausrichtung im Sinne der Gesamtführung aushandeln sowie für die Unterstützung sorgen, damit der Unterricht dieser Filiale nicht beliebigen Prinzipien folgt.

Dass der Gedanke eines Großunternehmens mit Filialen sich auch auf Organisationen außerhalb des profitorientierten Bereichs anwenden lässt – Schul- und Hochschulsystem – wurde bereits erwähnt.

Beim von der Politik vorgegebenen Prinzip der »Autonomie« wird dem Wettbewerb zwischen Einzelschulen oder den einzelnen Hochschulen allerdings offenbar eine größere Bedeutung zugesprochen als der Unternehmenseinheit. Wenn das nicht so wäre, müsste die Unternehmensspitze – also Schul- oder Wissenschaftsministerien – genau die Aufgaben übernehmen, die verpflichtend zu ihrem strategischen Aufgabenfeld gehören. Versäumt die Politik dies jedoch, muss die Qualität sinken.

Die Politik, die dem Prinzip der Neuen Steuerung folgt, geht davon aus, dass die einzelnen Schulen und Hochschulen durch Differenzierung und Profilierung ihre Qualität steigern. Selbst wenn das stimmig wäre, so müsste einer Gefahr dennoch begegnet werden: Wenn tatsächlich einzelne, nämlich die »starken« Filialen profitieren, so könnte das auf Kosten der »schwachen« Filia-

len geschehen. Es ist eine normale Folge von Wettbewerb, dass auch Verlierer erzeugt werden. Nicht nur, dass hierdurch einzelne Organisationseinheiten negative Konsequenzen zu tragen hätten; Wettbewerb könnte zudem dazu führen, dass – auch wenn er der Mehrzahl der Filialen nützt – dennoch dem Gesamtunternehmen ein Schaden entsteht. Der bildungsinterne Wettbewerb muss also reguliert werden.

Die strategische Führung, so hieß es eben, hat dafür Sorge zu tragen, dass trotz der relativen Autonomie von Filialen die Einheit des Unternehmens gesichert wird. Im Bereich von Bildung geht es aber um mehr – der Staat als Träger von Bildung und Wissenschaft hat Grundlegendes zu tun: Seine Aufgabe ist es, das Grundrecht auf Bildung für alle zu sichern. Grundbildung aller Bürger ist Basis einer auf gemeinsamen Kompetenzen und Werten aufgebauten Gesellschaft. Das Versagen der hierfür zuständigen allgemeinbildenden Schule kann für die Gesellschaft dramatische Folgen haben. Es ist eine fast schon triviale Erkenntnis, dass einzelbetriebliche Klugheit nicht unbedingt volkswirtschaftlichen Nutzen erzeugt.

Ein zusätzliches Problem des Wettbewerbs und der Autonomisierung soll an dieser Stelle noch kurz angesprochen werden. (Insbesondere gelten die folgenden Hinweise für das Schulwesen.) Wenn der Staat seine Bildungseinrichtungen weniger als »Module« oder Filialen des Gesamtsystems begreift, sondern sie eher so behandelt, als seien sie Einzelorganisationen, dann muss er sie so ausstatten, dass sie auch als solche Einheiten agieren können.

Die Frage ist, ob die Delegation für die Durchführung der neuen operativen Aufgaben auch vollständig erfolgt ist. Hat also jede einzelne Schule die Kompetenz – im Sinne von Können und Dürfen –, die sich aus der Neuen Steuerung ergebenden Aufgaben auch zu bewältigen? Anders gefragt: Ist sie als Organisation so gestärkt, dass sie ihr Kerngeschäft – Bildung, Beratung, Erziehung – professionell erledigen kann und zusätzlich die mit der Verantwortungsdelegation verbundenen Aufgaben des Marketings und der Qualitätsentwicklung erfolgreich gestalten kann?

Der Staat – die Unternehmensspitze – ist verantwortlich dafür, dass eine Organisationsentwicklung die Qualifizierung der Akteure unterstützt und die nötigen Verfügungsrechte an die Organisation delegiert. Dazu gehört auch, dass Organisations- und Managementaufgaben in den Bildungseinrichtungen einen sinnvollen Ort bekommen, dass also Strukturen geschaffen werden, die diesen Aufgaben entsprechen. Es kann nicht im Sinne der Professionalisierung der Schule als Lernorganisation sein, wenn solche Aufgaben den Akteuren zugemutet werden, die eigentlich für das Kerngeschäft zuständig sind: Lehrer haben andere Aufgaben, als zu managen.

Es mag zu kritisieren sein, dass wir in der Anlage unseres Buches implizit und explizit in aller Regel auf die Einzeleinrichtung geblickt haben, ohne dabei auf die Tatsache zu verweisen, dass gerade die staatlich getragene Bildung ein grö-

ßeres System ist. Aber man kann das Buch auch in Bezug auf die höhere Ebene eines Mehrebenensystems lesen. Aus diesem Blickwinkel kann das Thema »Marketing und Bildungsqualität« ganz gezielt auf die Managementaufgaben der Unternehmensspitze angewandt werden.

Zum Schluss wollen wir mit einer kritischen Anfrage noch eine Spur allgemeiner werden: Müsste nicht genauer analysiert werden, ob es überhaupt sinnvoll ist, die staatlichen Bildungseinrichtungen in den Wettbewerb zu schicken? Bevor nicht die Aufgaben der Spitze der Gesamtorganisation erledigt sind, kommt dieser Schritt womöglich zu früh.

Noch allgemeiner – und durchaus in selbstkritischer Absicht – muss die Frage erlaubt sein, ob das unternehmerische Modell für die Bildung überhaupt angemessen ist. Unabhängig davon, wie man diese Frage beantwortet: Die Konfrontation mit dem in diesem Buch vertretenen Grundprinzip dürfte allen Bildungseinrichtungen – auch den Filialen – zugemutet werden können. Dieses Grundprinzip ist die Notwendigkeit, dass alle Akteure im Bildungswesen die zentralen Qualitätsfragen beantworten, die im Konzept des Bildungsmarketings entwickelt wurden:

- Wer sind wir?
- Was ist unsere Aufgabe?
- Was wollen wir erreichen?
- Wo stehen wir im Vergleich zu anderen Einrichtungen?
- Wie kommunizieren wir das, was wir tun?

Schließlich: Ein Desiderat der Bildungspolitik ist ganz offensichtlich, dass ein Marketing für Bildung insgesamt aufgebaut werden muss. Welchen Ruf die Bildung bei zukünftigen und aktuellen Mitarbeitern, bei Adressaten und Nutznießern hat, ist nicht zufällig. Bildung kann gestärkt werden, sodass aus einer allgemeinen Unzufriedenheit die feste gesellschaftliche Überzeugung wird, dass Bildung für den Einzelnen und die Gesellschaft eine extrem hohe Bedeutung hat, dass es sich für Bildung zu investieren lohnt: Zeit, Geld, Kompetenz, Energie und Verantwortung. Um das zu erreichen, benötigen wir aber nicht nur Bildungspolitikern, die sich wie stolze und zuversichtliche Führungskräfte des Unternehmens Bildung verhalten. Zur Stärkung der Bildung sind alle gefragt, die in der Bildung und für die Bildung arbeiten. Das ist eine noch zu erledigende Marketingaufgabe.