

ZWH - Geschäftsprozessoptimierung (GPO)

Ein Verfahren für Bildungsanbieter zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung

Abstract

Bildungsanbieter unterliegen der Notwendigkeit, ihr Handeln auf wirtschaftliche Gesichtspunkte auszurichten. Dafür benötigen sie ein effektives Management, um Marktpotenziale zu erfassen und auszuschöpfen, und eine schlanke Organisation, um auf Marktveränderungen schnell und adäquat zu reagieren.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Artikel mit einem Verfahren zur Geschäftsprozessoptimierung (GPO) in Bildungsorganisationen, das von der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) im Rahmen eines BIBB-Modellversuchs entwickelt wurde.

Der Artikel erörtert grundlegende Schlüsselkompetenzen von Bildungsmanagern und benennt entscheidende Geschäftsprozesse für Bildungsorganisationen. Davon ausgehend schildert er, wie eine entsprechende Kompetenz- und Organisationsentwicklung durch das GPO-Verfahren gewährleistet wird.

1. Entstehungsgeschichte des GPO - Verfahrens

Die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk hat im Rahmen eines BIBB-Modellversuchs mit dem Titel „Internetgestütztes Managementinformationssystem für das Bildungsmanagement in ÜBS (IMI) - Erarbeitung und Bereitstellung von „Management-Werkzeugen“ für die Führung und Weiterentwicklung von Berufsbildungszentren“ in den Jahren 2004 bis 2007 ein Verfahren zur Geschäftsprozessoptimierung bei Bildungsorganisationen, kurz GPO, entwickelt.

Ursprünglich hieß dieses Verfahren ZWH-Benchmarking, da es auf der Basis eines qualitativen Benchmarking-Verfahrens der schweizer Firma PerformNet AG beruht, das dort unter dem Titel „Pulse-Rate-Benchmarking“ läuft. Die Pulse-Rate-Benchmarking Methode wurde speziell für Weiterbildungsanbieter entwickelt und sah den Vergleich von entscheidenden, erfolgskritischen Prozessen in Bildungsorganisationen vor.

Da sich das Projekt der ZWH auf den handwerklichen Berufsbildungsbereich konzentrierte, wurde das Pulse-Rate-Benchmarking in Kooperation mit Bildungsstätten von drei Handwerkskammern (HWK für München und Oberbayern, HWK Mannheim und HWK Lüneburg-Stade) überarbeitet. Wesentliches Ziel war es hier, die aufgenommenen Prozesse auf den Bedarf von Berufsbildungsstätten des Handwerks auszurichten. Nachdem das ZWH-Verfahren auf diese Weise erprobt und entwickelt worden war, wurde es im Jahr 2006 für alle Bildungsstätten deutscher Handwerkskammern geöffnet.

In Abstimmung mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) wurde im Jahr 2008 der Name des Verfahrens geändert. Die ursprüngliche Bezeichnung „ZWH-Benchmarking“ lautet seitdem „ZWH-Geschäftsprozessoptimierung (GPO)“. Diese Namensänderung wurde beschlossen, da der ZDH

zusammen mit dem Deutschen Handwerkskammertag (DHKT) und dem Heinz-Piest-Institut (HPI) zur selben Zeit ebenfalls ein Benchmarking-Verfahren für Handwerkskammern und Berufsbildungsstätten des Handwerks entwickelte. Die Tatsache, dass von ZDH und ZWH zwei parallele Benchmarking-Verfahren für dieselbe Zielgruppe angeboten wurden, führte bei den Berufsbildungsstätten der Handwerkskammern zu Irritationen. In einem Abstimmungsgespräch zwischen ZDH und ZWH im Sommer 2008 wurde herausgearbeitet, dass sich die beiden Benchmarking-Verfahren deutlich voneinander unterscheiden: Das ZDH-Benchmarking verglich Finanzkennzahlen und das ZWH-Benchmarking Prozesse. Da die Verfahren kein Doppelangebot, sondern eine sinnvolle Ergänzung darstellten, beschlossen ZDH und ZWH eine Kooperation und die Fortführung beider Verfahren. Um die entstandenen Irritationen jedoch aufzuheben und deutlich zu machen, dass es sich einerseits um einen Vergleich von Finanzkennzahlen und andererseits um eine Optimierung von Prozessen handelte, bekam das ZWH-Verfahren den neuen Namen „GPO – Geschäftsprozessoptimierung“.

2. Funktionsweise des GPO - Verfahrens

Das GPO-Verfahren der ZWH umfasst zwei wesentliche Bestandteile, die Potenzialanalyse und den Erfahrungsaustausch.

2.1 Potenzialanalyse

Bei der Potenzialanalyse geht es um eine Abfrage vorhandener bzw. nicht vorhandener Prozesse in einer Bildungsorganisation. Um diese Abfrage vornehmen zu können, erhalten die teilnehmenden Bildungsorganisationen einen Fragebogen (ZWH-GPO-Instrument), der entscheidende Prozesse einer Bildungsorganisation auflistet. Die Teilnehmer gehen anhand dieses Fragebogens die einzelnen Fragestellungen durch und prüfen, welche der aufgelisteten Prozesse bei Ihnen bereits installiert sind und welche fehlen. Für jeden vorhandenen Prozess wird eine definierte Punktzahl vergeben. Anschließend können die erreichten Punkte summiert und hinsichtlich einzelner Prozessbereiche (z.B. Preismanagement oder Personalmanagement) ausgewertet werden. Daraus ergibt sich ein Bild über die Bildungsorganisation, das mit den Ergebnissen anderer Bildungsorganisationen verglichen werden kann.

Kommunikationspolitik							ÜLW	IN	F&W	BA
Nr.	Frage	Punkte	Antwortmöglichkeit A	Punkte	Antwortmöglichkeit B					
C.01	Ist der Nutzen Ihrer Kurse/Angebote in allen Marketingunterlagen klar kommuniziert?	30	Ja							
C.02	Sind Ihre Zielmärkte/Ihre Kunden klar definiert?	30	Ja							
C.03	Gibt es regelmäßige Abstimmungstermine zur Planung von Marketingaktivitäten?	10	Ja							
C.04	Werden die Marketingmaßnahmen dokumentiert und hinsichtlich ihres Erfolgs bewertet (ROI)?	20	Ja							
C.05	Gibt es differenzierte Ansprachen für die verschiedenen Kundengruppen?	20	Ja							
C.06	Sind Last-Minute-Aktivitäten zum Füllen von Seminaren definiert?	20	Ja							

Abbildung 1: Auszug aus dem GPO-Fragebogen der ZWH.

Wie in dem Auszug aus dem GPO-Fragebogen zu sehen ist, beschränken sich die Fragestellungen tatsächlich auf die Abfrage, ob die im Katalog aufgeführten Prozesse in der Bildungsorganisation vorhanden sind oder nicht. Einige wenige Fragestellungen differenzieren ein wenig mehr und lassen mehrere Antwortmöglichkeiten zu. Dies ist jedoch die Ausnahme. Die Potenzialanalyse dient somit zunächst nur dem einfachen Zweck, vorhandene Prozesse zu identifizieren und Potenziale (fehlende Prozesse) aufzuzeigen. Ebenso wenig erfasst die Potenzialanalyse, wie die einzelnen Prozesse von den teilnehmenden Bildungsorganisationen durchgeführt werden und wie sie im Detail aussehen. Dies erfolgt in einem späteren Schritt bei der Durchführung von Workshops zum Erfahrungsaustausch.

Die Beschränkung der Potenzialanalyse auf die bloße Abfrage ist aus methodischer Sicht erforderlich, denn so bleibt eine Vergleichbarkeit gewährleistet. Wir gehen davon aus, dass es keine optimale Lösung zur Gestaltung eines Prozesses für jede Bildungsorganisation geben kann, denn jede Einrichtung unterliegt individuellen Bedingungen und unterschiedlichen Einflussfaktoren. Diese müssen bei der Prozessgestaltung berücksichtigt werden. Insofern kann die Potenzialanalyse weder vorgeben, wie die einzelnen Prozesse in der Praxis aussehen sollen, noch kann pauschal beurteilt werden, welche Lösung die bessere ist. Allerdings kann empfohlen werden, welche Prozesse in einer Bildungsorganisation vorhanden sein sollten. Deshalb beschränkt sich die Potenzialanalyse auf genau diesen Fokus.

Haben alle Teilnehmer des GPO-Netzwerkes ihre Potenzialanalyse durchgeführt und liegen die Ergebnisse im Vergleich vor, wird ein gemeinsamer Workshop zur Besprechung der Ergebnisse durchgeführt. Dabei werden die Ergebnisse offen gelegt, d.h. jeder Teilnehmer kennt auch die Ergebnisse der anderen Teilnehmer. Dieser Grundsatz hat zwei positive Effekte: Zum einen ermöglicht die Offenlegung eine intensivere Diskussion der Ergebnisse und einen besseren Erfahrungsaustausch über die Umsetzung der einzelnen Prozesse. Zum anderen führt er zu einer ehrlicheren Beantwortung des Fragebogens, denn Teilnehmer, die besonders gut abgeschnitten haben, können von ihren Kolleginnen und Kollegen direkt angesprochen und gefragt werden, weshalb sie so gut sind und wie sie die einzelnen Prozesse ausfüllen.

Auswahl einer Managementstrategie

Das ZWH-GPO-Instrument wurde strukturell auf eine bestehende Managementtheorie hin ausgerichtet, nämlich auf eine Theorie des Dienstleistungsmanagements, die auf der Grundlage des dienstleistungsspezifischen Marketing-Mix der „Service 4 P“ entwickelt wurde (vgl. Stauss, 2001). „4 P“ steht für product (Produktmanagement), price (Preismanagement), promotion (Kommunikationsmanagement) und place (Distributionsmanagement). Erweitert wurde diese Theorie um vier weitere „P“: process (Prozessmanagement), people (Personalmanagement), physical evidence (Umfeldmanagement) und participating customers (Kundenmanagement). Da sich diese Kategorien auf die operative Ebene beziehen, wurde für die GPO-Potenzialanalyse zusätzlich eine strategische Ebene (Prozessbereich: Strategieplanung) eingebaut.

ZWH - Geschäftsprozessoptimierung (GPO)		
Fragebogen zur Erhebung von Geschäftsprozessen in Bildungsorganisationen		
S	Strategieplanung	strategy
A	Produktpolitik	product
B	Preispolitik	price
C	Kommunikationspolitik	promotion
D	Distributionspolitik	place
E	Prozesspolitik	process
F	Personalpolitik	people
G	Umfeldpolitik	physical facilities
H	Kundenpolitik	participants

GPO Advisory Board - September 2008 - GPO Instrument Version 1.0 - © ZWH

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. - Sternwartstraße 27-29 - 40223 Düsseldorf

Abbildung 2: Übersicht aller Prozessbereiche des GPO-Verfahrens.

Die Auswahl dieser Managementtheorie, die der klassischen Marketinglehre zuzuordnen ist, begründet sich in der Zielsetzung, dass sich Bildungsanbieter zu Bildungsdienstleistern weiter entwickeln müssen, um langfristig auf einem Bildungsmarkt erfolgreich zu sein, der sich von einem Anbietermarkt zu einem Nachfragemarkt entwickelt hat. Kunden- und Serviceorientierung stehen somit im Mittelpunkt des ZWH-GPO-Ansatzes, wobei ein weiterer Schwerpunkt auf der Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Bildungsorganisationen liegt.

Im Folgenden werden die einzelnen Prozessbereiche des ZWH-GPO-Instruments ausführlicher dargestellt, diesmal in Anlehnung an Prof. Dr. Michael Bernecker, der den Marketing-Service-Mix bis auf das Kundenmanagement (participating customers) ebenfalls für die operative Marketing-Planung bei Weiterbildungsorganisationen empfiehlt (vgl.: Bernecker, 2007).

- **Produktmanagement (product):**
„Die Gestaltung der Bildungsleistung kann als Herz des Bildungsmarketing aufgefasst werden, da ohne diese Basisleistung keine anderen Teilleistungen des Bildungsmarketing wirksam werden können. Die Gestaltung der Bildungsleistung steht damit immer am Anfang des Entwicklungsprozesses und bildet damit den Anknüpfungspunkt für eine konsequente Markt- und Kundenorientierung (Becker 1998)“ (Bernecker, 2007).
- **Preismanagement (price)**
„Unter Kontrahierungspolitik werden alle Entscheidungstatbestände zusammengefasst, die mit dem Preis und den Zahlungskonditionen zusammenhängen. Im Hinblick auf die Zielsetzung der Bildungsträger im Rahmen der Preispolitik unterscheidet man innengerichtete und außengerichtete Ziele (Meffert 1997). Marktgerichtete (außengerichtete) Ziele sind beispielsweise die Gewinnung neuer oder die Bindung aktueller Kunden, die Gewinnung von Marktanteilen und der Aufbau eines bestimmten Images. Innengerichtete Ziele betreffen die kontinuierliche Auslastung der Mitarbeiter,

die Verfolgung der Fixkostendegression oder die Verteilung der Kapazitäten. Mit Hilfe der Kontrahierungspolitik beeinflusst der Bildungsanbieter mehrere Dimensionen seiner angestrebten Strategie. Preisliche Einflüsse sind im Rahmen der Marktabgrenzung, der Marktabdeckung und der Wettbewerbsvorteilsstrategie zu beobachten. Auch die nachfrageorientierte und die konkurrenzorientierte Marktteilnehmerstrategie weist eine preisliche Dimension auf“ (Bernecker, 2007).

- **Kommunikationsmanagement (promotion)**

„Neben der inhaltlichen Festlegung der Leistungspotenziale im Rahmen der Leistungspolitik sollten diese Leistungspotenziale den Nachfragern kommuniziert werden. In der Kommunikationspolitik werden alle Instrumente und Entscheidungstatbestände zusammengefasst, die mit der Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt zu tun haben (Kotler/Bliemel 1999)“ (Bernecker, 2007).

- **Distributionsmanagement (place)**

„Die Distributionspolitik eines Bildungsanbieters umfasst alle Entscheidungen, die mit dem Weg einer Bildungsleistung zum Endabnehmer in Zusammenhang stehen (Meffert 1986). Damit ergeben sich folgende Entscheidungstagbestände für den einzelnen Bildungsträger (vgl. unter anderem: Raffée/ Gottmann 1982): Festlegung der Absatzwege und Auswahl der Absatzorgane, Festlegung der physischen Verteilung der Dienstleistung, Festlegung und Ausstattung des betrieblichen Standortes und Termin- und Zeitplanung der einzelnen Veranstaltungen“ (Bernecker, 2007).

- **Prozessmanagement (process)**

„Durch die Integration des externen Faktors (Teilnehmer) in den Leistungsprozess ergeben sich für den Bildungsanbieter weitere Herausforderungen. Im Gegensatz zu einem Hersteller von Sachleistungen muss er auch den Produktionsprozess kundenorientiert gestalten. Diese Prozessgestaltung ist in den letzten Jahren im Rahmen der Zertifizierungen nach ISO 9000 ff. regelmäßig als qualitätsgetriebene Prozessbeschreibung realisiert worden. Die Nutzung einer marktorientierten Betrachtung dieser Prozesse ist bei vielen Anbietern jedoch unterblieben“ (Bernecker, 2007).

- **Personalmanagement (people)**

„Durch die Interaktion des Unternehmens mit dem externen Faktor (Kunde) besteht ein besonderes Interaktionsverhältnis zwischen den Teilnehmern und den Mitarbeitern. Der Erfolg des Marketing für einen Bildungsanbieter ist sehr eng mit der Selektion, Weiterentwicklung, Motivation und dem Management der internen und externen Mitarbeiter verbunden. Es gibt genügend Beispiele dafür, wie Bildungsanbieter durch ineffizienten Umgang mit Mitarbeitern gescheitert sind. Dies bezieht sich nicht auf die Festangestellten, sondern insbesondere auch auf die freien Mitarbeiter, die oftmals als Lehrpersonal eingesetzt werden“ (Bernecker, 2007).

- **Umfeldmanagement (physical facilities)**

„Im Rahmen der Ausstattungspolitik des Bildungsanbieters geht es um alle Entscheidungen, die die Gestaltung der sichtbaren Faktoren der Dienstleistungsinfrastruktur betreffen (Gebäude, Standort, Fahrzeuge, Räumlichkeiten etc.)“ (Bernecker, 2007).

- **Kundenmanagement (participating customers)**

„Kundenmanagement bezeichnet in der Betriebswirtschaft ein Instrument für eine Organisation, ihre Kundenorientierung zu verbessern. Ziele sind die kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens, die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und die Erhöhung der Kundenbindung.

Damit verbinden sich mit dem Begriff sowohl strategische als auch operative Ansätze“ (Wikipedia, 2008). Zu den operativen Maßnahmen gehören u.a. Methoden wie das Beschwerdemanagement, Customer-Relation-Management, Kundenkontaktmanagement und das Key Account Management.

Ausrichtung auf den handwerklichen Bildungsbereich

Jeder dieser Kategorien (8 Ps) umfasst entsprechende Fragestellungen zu erfolgsrelevanten Prozessen. Dabei wurde sichergestellt, dass die Fragestellungen konkret auf den Bedarf von Berufsbildungsorganisationen ausgerichtet sind. Fragestellungen, die beispielsweise im Kontext allgemein zu verstehender Marketingorganisationen sinnvoll wären, aber für den handwerklichen Berufsbildungsbereich irrelevant sind, wurden gestrichen. Dafür gibt es allerdings auch zusätzliche, ganz spezielle Fragen, die nur im Kontext der handwerklichen Berufsbildung Sinn machen.

Um die Ausrichtung des Verfahrens auf den Handwerksbildungsbereich zu gewährleisten, finden zusätzlich folgende vier Geschäftsbereiche besondere Berücksichtigung:

1. Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU)
2. Meistervorbereitung (MV)
3. Fort- und Weiterbildung (F&W)
4. Maßnahmen der Arbeitsagentur für Arbeit und Projekte (BA)

Für die Potenzialanalyse bedeutet das, dass jede Frage aus dem GPO-Fragebogen insgesamt viermal beantwortet wird, für jeden Geschäftsbereich separat. Dies ist erforderlich, da während der Erprobung festgestellt wurde, dass Bildungsorganisationen einige Prozesse nur im Kontext einiger Geschäftsfelder eingerichtet haben. Es kann bspw. sein, dass die Frage „Haben Sie E-Learning im Angebot?“ nur für den Bereich der Meistervorbereitung mit „ja“ beantwortet werden kann. Eine Differenzierung von Geschäftsfeldern ist insofern erforderlich. Diese Unterteilung berücksichtigt ferner, dass manche Organisationen einige dieser Geschäftsbereiche bspw. gar nicht abdecken.

Das GPO-Verfahren der ZWH versteht sich als lernendes Projekt. Insofern ist es möglich, die Methode bei Bedarf weiter zu entwickeln. Kommt ein Veränderungswunsch auf, so kann sich der betreffende Teilnehmer im Rahmen eines Abstimmungstreffens des „GPO Advisory Boards“ (Abstimmungsrunde, zusammengesetzt aus Teilnehmern des GPO-Netzwerkes) engagieren und dafür werben, seine Anregungen in die Methode einfließen zu lassen.

2.2 Erfahrungsaustausch

Parallel zu der Potenzialanalyse, die im Normalfall jährlich wiederholt wird, finden regelmäßig Workshops zum Erfahrungsaustausch für alle Teilnehmer statt. Das Thema des Workshops wird je im Vorfeld auf der Grundlage der Teilnehmerwünsche festgelegt. Beispiele für bereits durchgeführte Workshops zum Erfahrungsaustausch sind:

- Kalkulation von Marketing-Budgets und Erfolgsmessung
- Vergleich von Organisationsstrukturen und Geschäftsfeldern

- Professioneller Vertrieb in der Bildungsorganisation
- Methoden und –Instrumente für das Bildungscontrolling
- E-Learning & Blended Learning

Die Workshops sind methodisch so strukturiert, dass sie den Erfahrungsaustausch der Teilnehmer forcieren. Im Vorfeld der Workshops werden einzelne Teilnehmer angefragt, die Workshops durch Kurzvorträge (20 – 30 Minuten) zu den jeweiligen Themenschwerpunkten zu unterstützen und die Vorgehensweisen ihrer Bildungsorganisationen darzustellen. Auf diesem Wege werden Beispiele aus den verschiedenen Bildungsorganisationen präsentiert und es kommt zum Austausch guter Lösungen.

Ein Beispiel: Im Kontext der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung (ÜLU) berichtete ein Bildungsverantwortlicher davon, dass die Lehrlinge, die für die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung in Frage kommen, je zweimal angeschrieben werden. Vor der Maßnahme erhalten sie eine Einladung per Post und nach der Maßnahme wird die Rechnung über die Maßnahme postalisch versendet. Ein Kollege aus einer anderen Bildungsorganisation gab den Hinweis, dass er die Rechnung direkt mit der Einladung versende, so würde das Porto für einen Brief gespart. Umgerechnet auf alle ÜLU-Teilnehmer sei dies eine nicht unerheblich Einsparung pro Jahr. Solche und ähnliche Beispiele zu finden und im Teilnehmerkreis zu transferieren, ist das Ziel der Workshops zum Erfahrungsaustausch.

Voraussetzung für den kollegialen Erfahrungsaustausch ist die Bereitschaft, eigene Beispiele zu offenbaren und sich durch Vorträge oder Diskussionsbeiträge aktiv an den Workshops zu beteiligen. Die Gefahr, durch die Offenlegung eigener Vorgehensweisen unmittelbaren Wettbewerbern einen Vorsprung zu verschaffen, ist bei den Bildungsorganisationen der Handwerkskammern begrenzt, da jede Handwerkskammer eine eigene Kammerregion betreut und i.d.R. nicht in fremden Kammerregionen tätig wird.

3. Ablauf des GPO-Verfahrens

Das GPO-Verfahren besteht aus insgesamt fünf Schritten:

1. Einführungsworkshop

Zu Beginn des Verfahrens findet ein eintägiger Einführungsworkshop statt, an dem in der Regel mehrere Vertreter einer Bildungsstätte teilnehmen. Der Workshop dient dazu, das Verfahren und die Funktionsweise darzustellen und die Handhabung der Instrumente kennen zu lernen.

2. Potenzialanalyse

Jede Bildungsorganisation führt mithilfe des GPO-Instruments (Fragenkatalog) eine individuelle Potenzialanalyse durch. Der Katalog enthält über 100 Fragestellungen zu den entscheidenden Leistungsfaktoren (Prozessen) einer Bildungsstätte. Das Ergebnis erfolgt in Form einer Punktwertung.

3. Teilnehmerranking

Die Potenzialanalyse ergibt für jede Bildungsstätte eine Gesamtpunktzahl, die mit den Ergebnissen anderer Bildungsstätten verglichen und in einem Ranking dargestellt werden. Das Ranking ermöglicht eine vertiefende Analyse von einzelnen Prozessbereichen (Marketing-Mix der 8 Ps).

4. Strategieentwicklung

Um aus dem Teilnehmerranking eine Strategie zur Verbesserung organisatorischer Prozesse ableiten zu können, erhalten die Bildungsstätten einen kurz gefassten Management-Report mit Empfehlungen zur Ausschöpfung ihres Potenzials durch konkrete Maßnahmen. Welche Prozesse sie jedoch einführen oder überarbeiten wollen, bleibt ihnen überlassen. Die Strategieentwicklung erfolgt somit individuell und nach eigenen Gesichtspunkten.

5. Workshops zum Erfahrungsaustausch

Zur Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Potenzialanalyse wird nach jedem Durchlauf ein entsprechender Workshop durchgeführt. Da bei der individuellen Strategieentwicklung vorab durch die einzelnen Teilnehmer festgelegt wurde, in welchen Bereichen bei ihnen ein konkreter Optimierungsbedarf besteht, kann nun ein zielgerichteter Erfahrungsaustausch initiiert werden, bei dem die Teilnehmer ihre individuellen Fragen stellen können. Die jeweils Besten eines Bereiches stellen sich in diesem Rahmen dafür zur Verfügung, ihre Ergebnisse zu präsentieren und zu erläutern, wie sie die abgefragten Prozesse erfüllen. Parallel dazu finden regelmäßig Workshops zum Erfahrungsaustausch statt, die unabhängig von der Potenzialanalyse relevante Themenschwerpunkte behandeln. Hier bringen sich die Teilnehmer mit Kurzvorträgen und Beispielen aus der eigenen Bildungsorganisation ein und tauschen ihre Strategien und Lösungen aus.

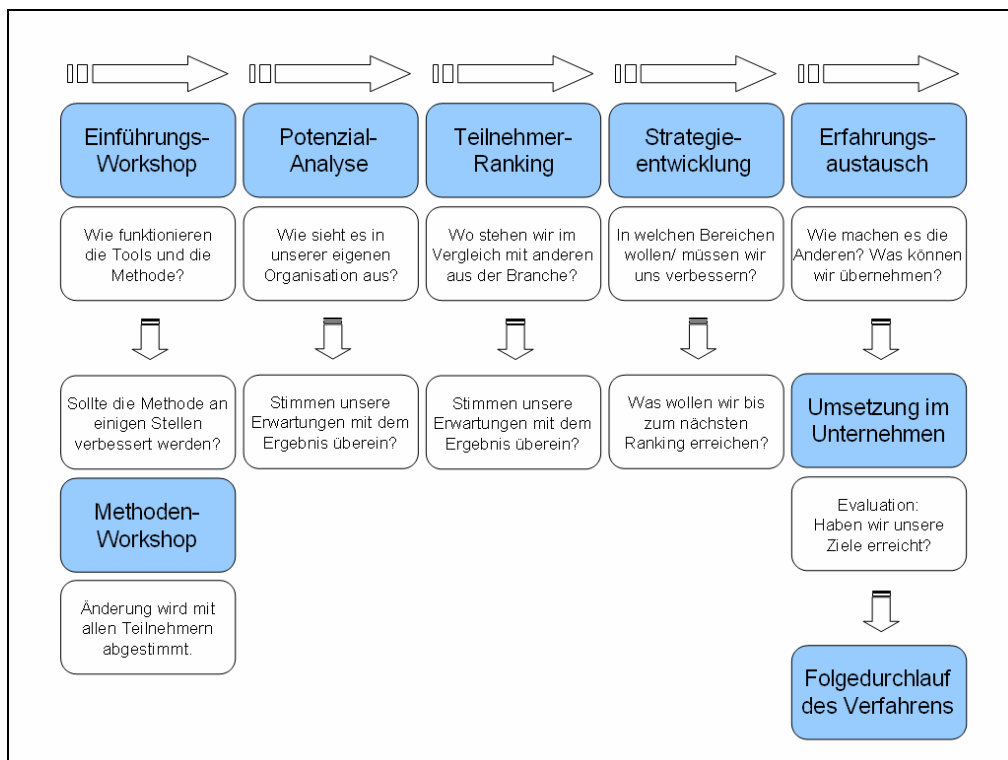


Abbildung 3: Ablauf des GPO-Verfahrens der ZWH.

Ob die teilnehmenden Bildungsorganisationen die Erkenntnisse der Potenzialanalyse und die Erfahrungen aus den Workshops in ihrer Organisationen umsetzen und ob sie daraus Maßnahmen zur Geschäftsprozessoptimierung einleiten, liegt in ihrer eigenen Verantwortung. Das beschriebene Angebot besteht für die Teilnehmer jährlich fort, wobei der Einführungsworkshop als einmalige Veranstaltung zu verstehen ist.

4. Beitrag des GPO – Verfahrens zur Organisationsentwicklung

Die Situation für Weiterbildungsträger hat sich Ende der 90er Jahre stark verändert. Denn während sich die Bildungsstätten für eine lange Zeit in einem relativ gefestigten und stabilen Umfeld bewegen konnten, müssen sie es heute gelernt haben, sich als Organisation den ständigen Veränderungen anzupassen. Früher wurde die Arbeit von Bildungsstätten mit der Persönlichkeitsentwicklung von Menschen und ihrer beruflichen Qualifizierung in Verbindung gebracht. Heute agieren Bildungsstätten als Käufer und Verkäufer einer Ware namens Bildung. Diese Umstellung ist für Bildungsstätten überlebenswichtig. Wer Lehren und Lernen nicht im unternehmerischen Zusammenhang sieht, bleibt langfristig auf der Strecke.

Bildungsorganisationen sehen sich aktuell mit folgenden Anforderungen konfrontiert: Die demografische Entwicklung und der Strukturwechsel von der Industrie- zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft stellen neue und höhere Herausforderungen an die Qualifizierung von immer weniger jungen, erwerbsfähigen Menschen. Dafür müssen sich die Angebotsformen, wie sie aktuell im dualen System existieren, ändern und verbessern, damit die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen garantiert und ein Fachkräftemangel vermieden werden kann. Bildungsorganisationen sind stets dazu gezwungen, den Bedarf an Bildung abzuschätzen und ihre Angebote daraufhin auszurichten. Angesichts dessen müssen sie zukünftig die Innovation der Kooperationsprozesse zwischen Ausbildungsbetrieb, Berufsschule und überbetrieblichen Bildungsstätten optimieren und ihre Angebote auf eine stärkere Problem- und Handlungsorientierung hin ausrichten.

Abgesehen von den bildungspolitischen Zielen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in Deutschland spüren viele Bildungsstätten andere Anforderungen noch viel konkreter. Durch die Reduzierung bzw. den Wegfall öffentlicher Finanzierungsquellen brechen für die Bildungsstätten eingeplante Finanzmittel weg, die kompensiert werden müssen. Am Beispiel der neuen Vergabepaxis der Bundesagentur für Arbeit zeigt sich, wie schwerwiegend die Konsequenzen für Bildungsstätten in einem solchen Fall sein können. Der immer stärkere Wettbewerb auf dem Markt und der schwieriger werdende Verkauf von Seminaren und Lehrgängen führen des Weiteren zu einem Kostendruck, der die Bildungsstätten zur Veränderung zwingt. Entweder sie reduzieren ihre Selbstkosten durch Personalabbau oder andersartige Einsparungen oder sie kompensieren den Finanzausfall durch Einkünfte in neuen oder ausgebauten Geschäftsfeldern.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und ihrer Auswirkungen auf Bildungsstätten entsteht die Notwendigkeit, Konsequenzen zur Veränderung von Bildungsstätten zu ziehen. Wie sich zeigt, sind neue Strategien zur Führung von Bildungsstätten dafür erforderlich, die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Bildungsstätten sicherzustellen. Das verlangt einerseits erweiterte Qualifikationen und Kompetenzen von Führungskräften und andererseits die Organisationsentwicklung von Bildungsorganisationen hin zu Bildungsdienstleistern.

In der gängigen Fachliteratur wird die Entwicklungsnotwendigkeit belegt und folgendermaßen beschrieben:

Prof. Dr. Ulrich Müller vom Institut für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Fachhochschule Ludwigsburg bezieht sich auf den amerikanischen Organisationspsychologen Peter B. Vaill, der den schnellen und tiefgreifenden Wandel unserer Welt als „permanentes Wildwasser“ beschreibt (vgl. Vaill, 1998). „Dieses „permanente Wildwasser“ nötigt uns, ständig Dinge zu tun, mit denen wir wenig Erfahrung haben oder die wir noch nie vorher getan haben. Anstatt Routineaufgaben zu erledigen, sind wir

ständig gefordert, einfallsreiche und innovative Lösungen für immer wieder neue Problemlagen zu finden“ (Müller, 2007). Dieses Bild hat auch für Bildungsorganisationen Gültigkeit, da sie einerseits die Lernenden auf die Bewältigung des Wildwassers vorbereiten müssen und gleichzeitig selbst als Organisation den Anforderungen des Wildwassers ausgesetzt sind. Er stellt fest: „Angesichts knapper Mittel sind Bildungsorganisationen gefordert, mit den vorhandenen Ressourcen sparsam umzugehen, sie so einzusetzen, dass daraus der größtmögliche Lerngewinn resultiert, und ihre Wirksamkeit unter Beweis zu stellen. Auch Bildungsorganisationen und –prozesse werden heute an Kriterien wie zielorientiertem Handeln und effektiver Ressourcenbewirtschaftung gemessen. Um die nötigen Reformen in Bildungsinstitutionen erfolgreich anstoßen und nachhaltig umsetzen zu können, genügt eine bürokratische Verwaltung nicht mehr, vielmehr bedarf es eines modernen, gleichermaßen visionären wie effektiven Managements“ (Müller, 2007).

Welche Change-Management-Prozesse in Bildungsorganisationen ablaufen müssen, thematisiert auch die Modellversuchsreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung zum Thema „Bildungsdienstleister“, in dessen Rahmen Modellprojekte zur Organisationsentwicklung von Bildungsorganisationen im Zeitraum von 1998 bis 2005 durchgeführt wurden. Erfahrungsberichte von Bildungsorganisationen, die in diesem Kontext gezielt die Weiterentwicklung zum Bildungsdienstleister anstrebten, verdeutlichen, dass eine zentrale Tatsache erkannt werden muss: Die heutige Bildungslandschaft unterliegt nicht mehr der Angebots-, sondern der Nachfrageorientierung. (vgl. etwa Ritt, 2005). Eckert & Wadewitz fassen zusammen: "Kunden im Bildungssektor greifen zunehmend nicht mehr auf Standardangebote zurück. Gefordert sind Problemlösungen, welche eine stärkere Individualisierung von Bildungsangeboten, abgestimmt auf konkrete Bedarfe bzw. die spezifischen Bedürfnisse des Kunden, erfordern. Maßschneidung statt Standardisierung lautet eine wichtige Devise" (Eckert & Wadewitz, 2005). Aus dieser Erkenntnis heraus ergeben sich erforderliche Organisationsentwicklungsprozesse fast zwangsläufig. Ritt betont: "Ohne ein Personalentwicklungskonzept ist der Weg zum Bildungsdienstleister nicht umzusetzen. [...] Der Weg der Bildungsorganisation zur Lernenden Organisation muss von klaren Leitbildern und Unternehmenszielen geprägt sein. Am Leitbild Kundenorientierung kann und muss sich die "Lernende Organisation" Bildungsdienstleister ausrichten" (Ritt, 2005).

Mit dem GPO-Verfahren wird genau dieser Prozess unterstützt, denn mit der Orientierung am „erweiterten Marketing Mix“ steht das Leitbild der Kundenorientierung eindeutig im Mittelpunkt.

5. Beitrag des GPO – Verfahrens zur Personalentwicklung

Den Überblick zu behalten und sich auf Wesentliches zu konzentrieren, um die Organisation steuern zu können, sind entscheidende Kompetenzen von Führungskräften in Bildungsorganisationen, die gerade in einem komplexen und dynamischen Alltag immer wichtiger werden, wie Müller bestätigt: „So stehen Führungskräfte im Bildungsbereich von großen Herausforderungen, sowohl in pädagogischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Zur Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgaben benötigen sie vielfältige Kompetenzen – und müssen den Überblick behalten“ (Müller, 2007). Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich Manager in Bildungsorganisationen immer weniger von Managern anderer Unternehmen.

Es stellt sich die Frage, wie wichtig pädagogische Fachkenntnisse und Kompetenzen für den Geschäftsführer einer Bildungsorganisation noch sind, denn die Planung, Entwicklung und Durchführung von Kursen und Projekten (etc.) können an entsprechend qualifizierte Mitarbeiter delegiert werden. Andererseits sind intime Kenntnisse über die Kernprozesse der Organisation, des Umfelds und der Bran-

che unverzichtbar. Allerdings ist es wiederum nicht die originäre Aufgabe des Geschäftsführers, als Dozent vor der Klasse zu stehen. Was sind aber nun die Kernkompetenzen von Führungskräften in der Bildungsbranche?

Fünf Beispiele für Kompetenzprofile

Über welche Kompetenzen Führungskräfte in Bildungsorganisationen tatsächlich verfügen sollen, gibt möglicherweise ein Blick in die Fachliteratur und in die Angebote von Studiengängen Aufschluss, die sich mit dem Thema „Bildungsmanagement“ beschäftigen. Hier fünf kurze Beispiele:

Beispiel 1

Im Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA) der Universität Oldenburg wird der Erwerb von Handlungskompetenzen in folgenden Bereichen angeboten (Uni Oldenburg, 2008a): Personalmanagement, Produktentwicklung und Marketing, Bildungspolitik, Finanzierung, Budgetierung und Controlling, eLearning, Steuerung und Management von Hochschulen und Management von Weiterbildung. Die Modulangebote im Pflichtbereich umfassen folgende Themen (vgl. Uni Oldenburg, 2008b): Finanzmanagement und Investition, Controlling in Bildungseinrichtungen, Bildungsökonomie und Bildungspolitik, Organisation und Führung, Projektmanagement – Projekte erfolgreich starten, managen und implementieren, Bildungsmarketing – Märkte erschließen und Teilnehmer gewinnen, Strategisches Management in Bildungseinrichtungen

Beispiel 2

Der Master-Studiengang Bildungsmanagement der Pädagogischen Fachhochschule Ludwigsburg umfasst folgende Module (+ zwei Wahlmodule) (Müller, 2006): Führungsaufgaben und Personalmanagement, Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Kooperation, Organisationsentwicklung, Bildungsprozessmanagement, Qualitätsentwicklung und –sicherung, Betriebswirtschaftslehre/ Führungsfunktionen, Rechtliche Grundlagen, Informations- und Kommunikationstechnologien, Projektmanagement. Auf der Internetseite der Pädagogischen Fachhochschule Ludwigsburg ist außerdem ein Schaubild der Führungskompetenz als Leitziel einzusehen (PH Ludwigsburg, 2008). Dieses umfasst ausgehend von einer „Handlungskompetenz“, die Elemente: Soziale Kompetenz, Methodische Kompetenz, Fachliche Kompetenz, Personale Kompetenz.

Beispiel 3

An der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern wurde ein spezielles Kompetenzprofil für Weiterbildungsmanagement entwickelt. Das Kompetenzprofil für diese Zielgruppe umfasst folgende sieben Kompetenzbereiche (Senn, Ertel & Fischer, 2008):

- In einer Weiterbildungseinrichtung Orientierung vermitteln, Motivation fördern und Führungsaufgaben mit professionellem Selbstverständnis erfüllen.

- Den Weiterbildungsbereich, dessen Kontext und Akteure sowie die charakteristischen Spannungsfelder verstehen und die Austauschbeziehungen zwischen der Weiterbildungsorganisation und ihrer Umwelt zielorientiert gestalten.
- Führungsinstrument zur wirksamen Leistungserbringung weiterbildungsadäquat einsetzen.
- Weiterbildungsangebote kontext- und zielgruppenspezifisch sowie methodisch-didaktisch begründet planen, durchführen, evaluieren und verbessern.
- Mitarbeitende auswählen, einsetzen und fördern sowie Finanzen und Infrastruktur für Weiterbildung bereitstellen und bewirtschaften.
- Das für ihre Aufgaben relevante Wissen systematisch und evidenzbasiert dokumentieren und kommunizieren.
- Individuelle und organisationale Lernprozesse initiieren, fördern und reflektieren.

Beispiel 4

Steffi Robak hat sich im Jahr 2004 mit der Frage auseinandergesetzt, wie Management im Kontext der Weiterbildung zu verstehen sei, und hat dafür acht Personen in Leitungsfunktionen bei Trägern unterschiedlicher Branchen der Weiterbildung (VHS, kath. Erwachsenenbildung, evangelische Erwachsenenbildung, kommerzielle Einrichtung, betriebliche Weiterbildung, berufliche Weiterbildung und eine Fachschule für Umschulungen und Rehabilitationsmaßnahmen) befragt. Sie kommt zu folgenden übergreifenden Aufgabenfeldern und typenspezifischen Handlungsmechanismen, die hinsichtlich des Managements von Weiterbildungsorganisationen eine Rolle spielen (2004): Organisationsstrukturelles Management und Organisationsentwicklung, Überinstitutionelles Vernetzungsmanagement, Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit, Schaffung von Rahmenbedingungen für die Programmplanung, Selbstmanagement, Personalentwicklung/ Personalführung, Finanzielles Management, Qualitätssicherung, Projektmanagement.

Beispiel 5

Auch die ZWH hat eine kleine Untersuchung durchgeführt: Die ZWH "[...] befragte [...] 57 Bildungsinstitutionen und ermittelte Hinweise auf die inhaltliche Gestaltung eines geeigneten Fortbildungsangebotes. Die Untersuchung zeigte, dass Führungskräfte Qualifizierungen zu den Themenblöcken Führung, Bildungsmarketing, Leitungsaufgaben, Qualitätsmanagement und Finanz- und Rechnungswesen favorisierten. [...] Ferner konnte ein besonderer Qualifizierungsbedarf für folgende Einzelthemen identifiziert werden: Personalführung, Performance Management, Strategieentwicklung in Bildungszentren, Personalentwicklung und -beurteilung, Kalkulation von Bildungsmaßnahmen, Absatzmethoden und Absatzwege im Bildungsbereich, Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätssicherung in Bildungszentren, Instrumente und Organisation des Marketings sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse" (Pütz, 2005).

Zusammenfassung

Bei den aufgeführten Beispielen ist zu beachten, dass sie sich den zuständigen Aufgabenschwerpunkten von Führungskräften in Bildungsorganisationen aus verschiedenen Perspektiven nähern. Meist ist

die Definition der Bildungsorganisation weit gefasst, d.h. es kann sich sowohl um Schulen, Weiterbildungseinrichtungen oder Hochschulen handeln. Die Ansätze von Robak und von der ZWH fokussieren jedoch konkret die Weiterbildungsbranche.

Unterzieht man die verschiedenen Beispiele ein Vergleich hinsichtlich der aufgeführten Module bzw. Themenschwerpunkte, so werden Folgende am häufigsten genannt:

	Bsp.1	Bsp.2	Bsp.3	Bsp.4	Bsp.5
Finanzmanagement	x	x	x	x	x
Personalmanagement	x	x	x	x	-
Organisationsentwicklung	x	x	x	x	-
Führungsaufgaben	x	x	x	-	x
Bildungsmarketing	x	-	-	x	x
Projektmanagement	x	x	-	x	-
Qualitätssicherung	-	x	-	x	x

Viele dieser Themenschwerpunkte wurden teilweise unterschiedlich bezeichnet und formuliert. Zu hinterfragen wäre, was genau mit diesen Begrifflichkeiten gemeint wurde. Immerhin ergibt sich aufgrund dieser Gegenüberstellung ein Bild, das bereits skizziert, in welchen Bereichen sich Führungskräfte in Bildungsorganisationen auskennen sollen.

Aufschluss darüber, welche Kompetenzen eine Führungskraft benötigt, gibt von den fünf Beispielen nur der Ansatz aus Ludwigsburg. Hier steht die „Handlungskompetenz“ im Mittelpunkt, welche die vier Felder soziale, methodische, fachliche und personale Kompetenz beinhaltet. Dieser Vorschlag schließt an den Begriff der „Handlungskompetenz“ von Enggruber und Bleck an (2005). Um ein Kompetenzprofil von Führungskräften in Bildungsorganisationen ausreichend zu beschreiben, könnten jedoch noch weitere Kompetenzdefinitionen hinzugefügt werden, wie etwa solche, die im Umfeld der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften diskutiert werden. Der „Führungskompetenz“ werden beispielsweise weitere Kompetenzfelder zugeschrieben, wie z.B. Delegationskompetenz, Entscheidungskompetenz, Konfliktkompetenz, Kritikkompetenz, Motivationskompetenz, Präsentationskompetenz, Überzeugungskompetenz, u.a.. Sicher sind auch dies Fähigkeiten, über die eine Führungskraft im Bildungsbereich verfügen sollte.

Fazit

Führungskräfte von Bildungsorganisationen müssen sich in einem komplexen internen und externen Umfeld zurechtfinden und dazu in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, die ihrer Organisation Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dafür benötigen sie sowohl brancheninternes Knowhow, betriebswirtschaftliche Qualifikationen und Kenntnisse sowie Soft Skills wie sie beispielsweise unter der Führungskompetenz zusammengefasst werden.

Originär gehört es zu ihren Aufgaben, ihre Organisation zu verstehen und zu beherrschen sowie Fehler und Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Das sind Kennzeichen eines alten Führungsstils, der heute zwar immer noch Gültigkeit hat, aber um weitere Kernaufgaben erweitert werden muss. Zum

neuen Führungsstil gehören heutzutage insbesondere Kunden- und Marktorientierung und die damit verbundene kontinuierliche Verbesserung der Organisation bzw. die stetige Erneuerung des Systems.

Um diese Aufgaben zu bewältigen, benötigen Führungskräfte ein Handwerkszeug, das ihnen dabei hilft, den Erfolg der Organisation differenziert zu messen, passgenaue Strategiekonsequenzen zu treffen und zur operativen Umsetzung derselben die Leistung der Unternehmensbereiche zu steuern. Dieser Handlungsstrang umfasst alle Leistungsebenen der Bildungsstätte und macht ein strategisches Management erforderlich, das alle Teilbereiche messbar und für Führungskräfte steuerbar macht. Nur dann können sie mit Sicherheit davon ausgehen, dass ihre Entscheidungen in voller Konsequenz zur Umsetzung kommen.

Entscheidend ist ferner, dass Führungskräfte von Bildungsorganisationen die Moderation, Koordination, Vernetzung und Steuerung als Schlüsselaufgaben wahrnehmen, die eng mit den in der Organisation vorhandenen Zielen, Aufgaben und Personen sowie den Marktbedingungen und Kundenbedarfen zusammenhängen. Angesichts der oben aufgeführten Handlungsfelder (Personalmanagement, Finanzmanagement, etc.) ist dies eine sehr komplexe Aufgabe, für die Führungskräfte eigene Managementgrundsätze und Managementmethoden benötigen, um sie adäquat zu bewältigen. Ferner müssen diese auf den Bildungsbereich zugeschnitten sein, da jede Branche über eigene Gesetze verfügt.

Beitrag des GPO-Verfahrens zur Führungskräfteentwicklung

Gerne wird das Bild bemüht, dass Bildungsorganisationen mit schwerfälligen Tankern zu vergleichen sind, die schwierig zu steuern sind. Hat der Tanker erstmal Fahrt aufgenommen, kann er nicht abrupt gestoppt oder spontan nach backbord oder steuerbord navigiert werden. Das dem entgegen stehende Ideal ist das Schnellboot, das einfacher und schneller zu lenken ist, das auf Knopfdruck Gas gibt und auf der Stelle wenden kann.

Um sich dem Idealbild des Schnellboots anzunähern, brauchen Führungskräfte geeignete Managementinstrumente, um den Kurs der Organisation überwachen und effektiv steuern zu können. Es bedarf einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung, um die Organisationsstrukturen ausgehend von den Marktbedingungen und den entsprechenden strategischen Zielen hin zur effektiven operativen Umsetzung zu optimieren. Vor diesem Hintergrund stellt die Potenzialanalyse des GPO-Verfahrens ein Instrument für Führungskräfte zur Visualisierung und transparenteren Darstellung sowie zur zielgerichteten Optimierung von erfolgsrelevanten Geschäftsprozessen auf der operativen Ebene dar.

Gleichzeitig leistet das GPO-Verfahren einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften, da sich die Bildungsmanager mittels des GPO-Fragenkatalogs intensiv mit allen Geschäftsprozessen ihrer Bildungsorganisationen auf der operativen Ebene beschäftigen. Dabei lernen sie einerseits die eigene Organisation besser kennen und stellen durch die gemeinsame Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen im Hause andererseits ein gemeinsames Verständnis über die existierenden Geschäftsprozesse sowie deren Umsetzungspraxis und Relevanz für das Unternehmen her.

Die Workshops zum Erfahrungsaustausch dienen dem Zweck, die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte zusätzlich zu unterstützen, indem theoretischer Input zielgerichtet zu speziellen Fragestellungen und operativen Geschäftsprozessen bereitgestellt und die Identifikation von guten Lösungen forciert wird. Die Führungskräfte profitieren durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Bildungsorganisa-

tionen und erweitern ihr fachliches und methodisches Repertoire durch neue Beispiele. Die Auseinandersetzung mit den Kolleginnen und Kollegen über operative Geschäftsprozesse, die Verteidigung der eigenen Position und die durch den Austausch bedingte Wissensanhäufung führt während der Workshops zwangsläufig zur Kompetenzentwicklung.

Mit dieser Ausrichtung fokussiert das GPO-Verfahren insbesondere die Kompetenzentwicklung in den Bereichen „methodische Kompetenz“ und „fachliche Kompetenz“ hinsichtlich der Umsetzung operativer Geschäftsprozesse. Darüber hinaus verfolgt es den Grundsatz, dass die zu behandelnden Fragestellungen aus dem Alltag der Führungskräfte stammen sollen, was dazu führt, dass die Kompetenzentwicklung sich damit an realen Wissensbedarfen orientiert. Außerdem kann von einer höheren persönlichen Eingebundenheit und einem größerem Engagement der Beteiligten ausgegangen werden, wenn individuelle Fragestellungen im Mittelpunkt stehen.

6. Ausblick

Für Führungskräfte von Bildungsstätten besteht nach wie vor ein dringender Bedarf an adäquaten Qualifizierungsangeboten, insbesondere im Bereich der Nachwuchsförderung. Bislang gibt es nur wenige Möglichkeiten, sich durch eine gezielte Ausbildung auf die Tätigkeit als Bildungsstättenleiter oder auf andere Führungsaufgaben in einem Berufsbildungszentrum vorzubereiten. Das betrifft nicht nur die Position des Bildungsstättenleiters, sondern auch mittlere Führungsebenen. In aller Regel sind in diesen Positionen entweder Pädagogen oder einseitig qualifizierte Akademiker der technischen oder betriebswirtschaftlichen Fachrichtung, oft mit einer zusätzlichen pädagogischen Qualifizierung vorzufinden. Bislang überwogen Führungskräfte mit einer eher technischen Vorbildung. Aktuell spielen insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse eine immer größere Rolle. Deshalb ist die Verquickung beider Kompetenzen eine erforderliche Ausbildungsvorgabe für Führungskräfte.

Viele Führungskräfte, zumindest die der Bildungsstätten des Handwerks, werden immer noch innerhalb der Organisation durch Vorgesetzte im Rahmen des Tagesgeschäftes auf Führungspositionen vorbereitet. Langsam wird diese Vorgehensweise durch die Einstellung externer Führungskräfte abgelöst. Beides hat seine Vor- und Nachteile. Bei der Rekrutierung aus dem Hause lernen die Nachwuchsführungskräfte durch den direkten Praxisbezug die individuellen Problemstellungen ihrer Bildungsstätte hautnah kennen und erwerben wertvolle Methoden-, Fach- und Sachkompetenzen. Der Erwerb eines umfangreichen theoretischen Hintergrundwissens auf der Basis fundierter Wirtschafts- und Wissenschaftsbezüge erfährt jedoch eine Vernachlässigung. Dabei sind beispielsweise das grundlegende Verständnis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen sowie komplexe theoretische Kenntnisse zur Unternehmensführung und Organisationsentwicklung unverzichtbar. Dies ist wiederum bei Führungskräften gegeben, die als Externe aus anderen Branchen in Bildungsorganisationen wechseln, allerdings fehlt ihnen der „Stallgeruch“ und das intime Branchenwissen.

Auch wenn Bildungsstätten früher viel Wert auf die interne Entwicklung ihrer Nachwuchskräfte legten, so mangelt es den Führungskräften heute im Allgemeinen an Zeit für intensive Anleitungsgespräche oder gar gezielte Schulungssituationen. Die aktuell schwierige Situation von Bildungsstätten verstärkt diesen Trend. Bildungsmanager müssen sich mehr denn je ihren Führungsaufgaben widmen und haben immer weniger Zeit, sich um die Nachwuchsförderung zu kümmern. Gleichzeitig steigt ihr eigener Bedarf an Qualifizierungen, die sie auf die veränderten Aufgaben des Tagesgeschäftes vorbereiten. Die

Notwendigkeit externer Bildungsangebote zur Unterstützung und Fortbildung von Führungskräften aller Leitungsebenen liegt auf der Hand.

Aus unserer Sicht wird die Nachwuchsförderung von Führungskräften in der Bildungsbranche, und hier meinen wir insbesondere Bildungsorganisationen in der Berufsbildung, vernachlässigt. Deshalb platzieren wir drei Vorschläge:

1. Hilfreich wäre es, wenn bereits während des Studiums angesetzt würde und eine Vorbereitung auf Führungsaufgaben in Berufsbildungsstätten sichergestellt würde. Ein allgemeiner Ansatz von Bildungsmanagement, der sich sowohl auf Leitungsaufgaben in Schulen, Hochschulen und Weiterbildungsträgern konzentriert, ist dabei nicht zielführend. Die Ausrichtung müsste konkret auf frei am Markt agierende Weiterbildungsorganisationen erfolgen. Zusätzlich sollte auch auf die besonderen Anforderungen und Bedingungen (z.B. Geschäftsfelder Meistervorbereitung, überbetriebliche Lehrlingsunterweisung, etc.) in den unterschiedlichen Branchen eingegangen werden (IT, Industrie, Handwerk, etc.). Besonders effektiv wäre die Ausbildung, wenn sie bereits während des Studiums mit zielgerichteten Praktikumsphasen in Bildungsorganisationen verknüpft wäre, um die Theorie praktisch zu fundieren.
2. Dass in der Nachwuchsförderung Nachholbedarf besteht, zeigt sich bereits in der Literatur: Es gibt u.E. kein Grundlagenwerk, das im Sinne eines Lehrbuchs die grundlegenden Tätigkeitsbereiche einer Bildungsorganisation aufzeigt und entsprechende Grundlagenkenntnisse über die Funktionsweise und Kernprozesse von Bildungsorganisationen vermittelt (angefangen bei der Bildungsbedarfsanalyse über die Planung eines Seminarprogramms bis hin zur Wirtschaftlichkeitsprüfung durchgeführter Seminare). Nur wenige Bücher widmen sich konkret den Herausforderungen von Bildungsorganisationen (z.B. Bernecker, 2007). Ein entsprechendes Grundlagenwerk wäre nicht nur für Studierende, sondern auch für jeden Bildungsmanager eine Bereicherung.
3. Schwieriger umzusetzen, aber insbesondere im Branchenverbund möglich wäre der Ansatz eines Traineeprogramms für Nachwuchsführungskräfte, die in Bildungsorganisationen einmünden. Universitätsabsolventen oder geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Bildungsorganisationen könnten hier berufsbegleitend auf eine Leitungstätigkeit in der Bildungsorganisation vorbereitet werden. Aufbaustudiengänge bleiben häufig zu allgemein und gehen nicht auf Spezifika, beispielsweise von Handwerksbildungsstätten, ein. Dies ist u.E. jedoch erforderlich, um eine gute Vorbereitung auf eine Leitungsposition zu gewährleisten.

Abschließend kann festgehalten werden, dass insbesondere der Führungskräftenachwuchs für Bildungsorganisationen gestärkt werden muss. Für bereits aktive Führungskräfte gibt es schon eine Reihe von Qualifizierungsangeboten für die Vermittlung von Basisqualifikationen. Leider kommt hier – wegen der häufig sehr allgemeinen Ausrichtung – der Bezug auf den konkreten Arbeitsalltag, der durch besondere Bedingungen der jeweiligen Branche sehr spezialisiert sein kann, zu kurz. Ferner ist auch im Bereich der Grundlagenforschung, beispielsweise zum Kompetenzprofil von Führungskräften in Bildungsorganisationen, Nachholbedarf in wissenschaftlich-theoretischen Disziplinen festzustellen.

Literatur und Online-Dokumente

- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption. 6. Aufl. München.
 - Bernecker, M. (2007): Bildungsmarketing. Johanna Verlag, 3. Auflage Köln.
 - Eckert, B./ Wadewitz, M. (2005): Beitrag von Modellversuchen zur Entwicklung des BWAW zum Bildungsdienstleister. In: Albrecht, G./ Bähr, W. H. (Hrsg.): Berufsbildung im Wandel. Zukunft gestalten durch Wirtschafts-Modellversuche. IFA-Verlag GmbH, Berlin/Bonn.
 - Kotler, P./ Bliemel, F. (1999): Marketing Management. 9. Aufl. Stuttgart.
 - Meffert, H. (1997): Marketing. 8. Aufl. Wiesbaden.
 - Müller, U. (2006): Berufsbegleitende Qualifikation für Führungsaufgaben im Bildungsbereich: Das Projekt Master-Studiengang Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. In: Grundlagen der Weiterbildung - Praxishilfen, Loseblattsammlung, Systemstelle 9.20.20.29. Luchterhand, Neuwied.
 - Müller, U. (2007): Bildungsmanagement - Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell. In: Schweizer, G./ Iberer, U./ Keller, H. (Hrsg., 2007): Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten, Innovationen vorantreiben. Bertelsmann, Bielefeld.
 - Pütz, M. S. (2005): Strategien zur Führungskräfteentwicklung von Bildungsstätten. In: Albrecht, G./ Bähr, W. H. (Hrsg.): Berufsbildung im Wandel. Zukunft gestalten durch Wirtschafts-Modellversuche. IFA-Verlag GmbH, Berlin/Bonn.
 - Raffée, H./ Gottmann, G. (1982): Marketing-Management von Volkshochschulen, Arbeitspapier 12 des Instituts der Universität Mannheim, Mannheim.
 - Ritt, W. (2005): Der Wandel zum Bildungsdienstleister am Beispiel des etz-stuttgart und L@N-ORG. In: Albrecht, G./ Bähr, W. H. (Hrsg.): Berufsbildung im Wandel. Zukunft gestalten durch Wirtschafts-Modellversuche. IFA-Verlag GmbH, Berlin/Bonn.
 - Robak, S. (2004): Bildungsmanagement als Konstellieren von Handlungswaben. In: REPORT (27) 1/2004. In: Dewe, B./ Wiesner, G./ Zeuner, C. (Hrsg.): Milieus, Arbeit, Wissen: Realität in der Erwachsenenbildung. REPORT Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 1, S. 182-188.
 - Senn, P. Th./ Ertel, H./ Fischer, A. (2008): Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen der KWB. Arbeitsbericht 35 der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.
 - Stauss, B. (2001): Dienstleistungsmanagement. In: Bühner, R. (Hrsg.): Managementlexikon; München, Wien, S. 196 ff.
 - Vaill, P. B. (1998): Lernen als Lebensform. Ein Manifest wider die Hüter der richtigen Antworten. Stuttgart.
-
- Enggruber, R./ Bleck, C. (2005): Modelle der Kompetenzfeststellung im beschäftigungs- und bildungstheoretischen Diskurs – unter besonderer Berücksichtigung von Gender Mainstreaming. Equal Gemeinschaftsinitiative. Entwicklungspartnerschaft "Arbeitsplätze für junge Menschen in der Sozialwirtschaft". http://www.equal-sachsen-sozialwirtschaft.de/download/Modelle_gesamt.pdf, Stand: 30.08.07.
 - PH Ludwigsburg (2008): http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de/bim_aufbau, Stand: 12.08.08.
 - Uni Oldenburg (2008a): <http://www.mba.uni-oldenburg.de/13974.html>, Stand: 12.08.08.
 - Uni Oldenburg (2008b): <http://www.mba.uni-oldenburg.de/13975.html>, Stand: 12.08.08.
 - Wikipedia (2008): <http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenmanagement>, Stand: 12.08.08.