

Beispiel: Dienstleistungsmanagement als Aufgabe von Bildungsanbietern

Wertschöpfung für Wirtschaft und Gesellschaft

Bildung beinhaltet individuelles und gesellschaftliches Lernen. Bildung ist aber auch ein Feld für wirtschaftliche Aktivitäten: Als Bildungsanbieter unterstützen wir Lernschritte mit Schulung, Beratung und Begleitung und erzielen damit Erträge, sofern wir für unsere Angebote eine zahlungsbereite Nachfrage von Kundinnen und Kunden finden. In diesem Sinne sprechen wir von Bildungsdienstleistungen, von ihrem Wertbeitrag, ihren Prozessen und ihrem Management.

Die wirtschaftliche Ebene fokussieren heißt nicht, Bildung als Ware zu verstehen, die wir erst designen und dann absetzen. Bildung ist ein kooperativer Prozess. Angebote realisieren wir nur dann, wenn die Adressatinnen und Adressaten die deklarierten Lernziele teilen, unser Leistungsversprechen akzeptieren und bereit sind, bei der Durchführung aktiv mitzuwirken. Bildungsdienstleistungen bauen auf glaubwürdige Interaktion und effektives Management.

Die Dynamik des Weiterbildungs- und Beratungsbusiness verführt indessen leicht dazu, die soziale Einbettung des Lernens zu unterschätzen. Der Kampf um Marktanteile und Innovationsführerschaft lässt Bildungsanbieter – öffentliche wie private – mitunter vergessen, dass selbst das trendige „Kursprodukt“, das smarteste „Karrieremodul“ sein Leistungsversprechen einlösen und seinen qualifikatorischen Gebrauchswert unter Beweis stellen muss.

Interessanterweise machen uns neuere Ansätze des betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsmanagements auf die Erfordernisse einer kundengerechten und nutzenoptimierenden Gestaltung von Dienstleistungen aufmerksam. Es lohnt sich, solche Überlegungen auf Bildungsdienstleistungen anzuwenden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf selbstständige Bildungsanbieter, sie lassen sich jedoch durchaus auch auf die betriebliche Bildung und Personalentwicklung anwenden (Schöni 2009, S. 46 f.).

Ein Bildungsanbieter, der sich als Dienstleister positioniert, hat folgende Fragen zu klären:

- Welche Wertschöpfung, welcher Kundennutzen zeichnet unsere Bildungsdienstleistungen aus?
- Wie sind unsere Werte schaffenden Prozesse organisiert? Wie können wir sie messen und steuern?

Bildung als Dienstleistung

Bildung als Dienstleistung betrachten heißt, zuerst die Frage nach ihrem Nutzen und ihrer Wertschöpfung stellen. Wertschöpfung ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Erzeugung von Nutzen, für den Kunden zu zahlen bereit sind (Stauss/Bruhn 2007, S. 6f.). Ob sie dazu bereit sind, hängt unter anderem von ihrer Make-or-Buy-Entscheidung ab. Sie entscheiden zwischen „selber machen“ und „einkaufen“, im Falle der Bildungsdienstleistung zwischen selbst- und fremdorganisiertem Lernen. Selbstorganisiertes Lernen ist – anders als das Bildungsbusiness gerne suggeriert – der Normalfall und die Basis autonomen Handelns im Leben von Erwachsenen (Schlutz 2006, 26 f.). Dagegen heißt „einkaufen“ ein institutionelles Lernsetting nutzen und die Leitung des Lernens an den Anbieter delegieren. Beides bietet Vor- und Nachteile, die im Sinne eines Nutzenkalküls situativ zu ergründen sind.

Wenn wir Nutzenkalküle und Verwertungsziele der Kunden kennen, so können wir für unsere (bestehende oder neu zu erstellende) Bildungsdienstleistung eine passende Wertschöpfung konzipieren. Die Dienstleistungstheorie unterscheidet drei Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungen (vgl. Woratschek 2007; Fließ 2006,



Autor |
Dr. Walter Schöni, Bildungswissenschaftler, Lehrbeauftragter, Berater und Autor zahlreicher Fachpublikationen

walter.schoeni@
schoenipersonal.ch
www.schoenipersonal.ch

Schwerpunkt | Betriebliches Bildungsmanagement

S. 48 f.), die auf die Bildung wie folgt übertragen werden können:

- Wertkette für kontinuierliche, zyklisch wiederholte Bildungsleistungen, zum Beispiel Ausbildungsprogramme, analog dem industriellen Produktionsparadigma
- Wertshop für fallbezogene iterative, lösungssuchende Beratungsangebote, zum Beispiel Bildungs- und Laufbahnberatung, Coaching
- Wertnetzwerk für intermediäre Dienstleistungen, die Lernende untereinander und mit Dienstleistern in Kontakt bringen, zum Beispiel Weiterbildungsbörse, Lernplattform, Forum

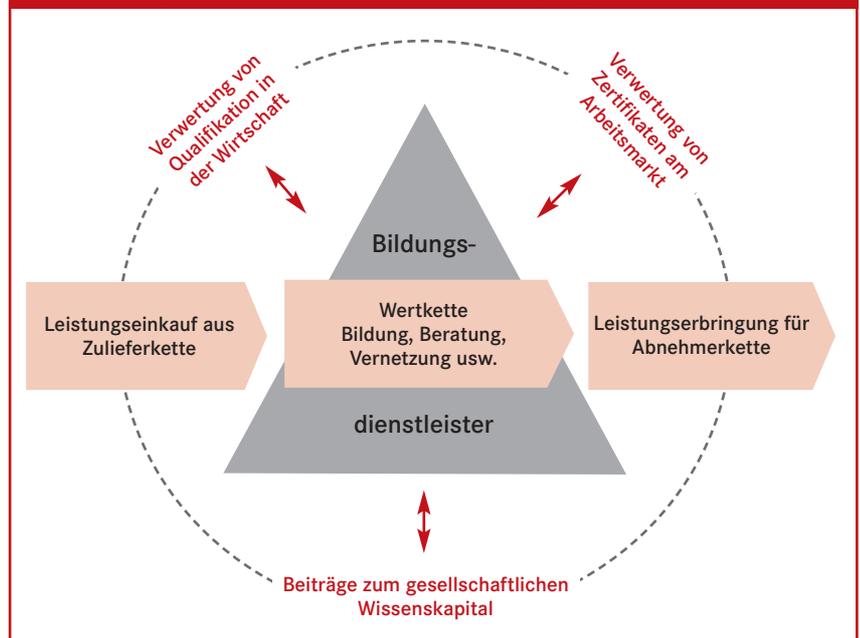
Man soll dabei nicht nur die einzelwirtschaftliche Wertschöpfung des Bildungsdienstleisters in den Blick nehmen, sondern ebenso die Wertschöpfung im Systemumfeld (vgl. Abbildung 1): zum einen die Verwertung erworbener Kompetenzen und Bildungstitel am Arbeitsplatz, in der Berufslaufbahn, im Bildungs- und Beschäftigungssystem, und zum anderen die mehrstufige Wertschöpfung, an der Abnehmerbetriebe und spezialisierte Dienstleister beteiligt sind, beispielsweise Lerntechnologie-Entwickler, Fachreferentinnen, Logistik-Supporter. Auf allen Stufen der Wertschöpfung suchen wir nach Wert- und Kostentreibern, die helfen, den Wert unserer Leistungen zu erhöhen und/oder unsere Kostenstruktur zu verbessern.

Betriebswirtschaftlich ist entscheidend, welche Schritte seiner Wertschöpfung der Bildungsanbieter zu kontrollieren und damit Prozesse, Kosten und Erträge zu optimieren vermag. Gesamtwirtschaftlich trägt die Bildungsdienstleistung darüber hinaus Mitverantwortung für die Bewältigung von Innovationen und Strukturwandel, für sozial- und umweltverträgliche Entwicklungspfade, letztlich für gesellschaftliche Lernpotenziale. Die Wertschöpfungsanalyse ist somit von erheblicher Tragweite. Bildung schafft Werte, gewiss, aber sie vernichtet auch Werte, wenn sie auf neue Problemlagen mit Scheininnovation reagiert, wenn sie den Markt ankurbelt statt Lernbedarfe deckt, wenn sie bisher verliehene Bildungstitel entwertet, die Ungleichheit der Bildungschancen weiter wachsen lässt usw.

Prozessorganisation und Prozesscontrolling

Ist die Wertschöpfung einer Bildungsdienstleistung für Anbieter und Umfeld geklärt, so sind im nächsten Schritt die Leistungsprozesse und Interaktionen entsprechend

Abb. 1: Bildungsdienstleister in umfassenden Wertschöpfungskontexten



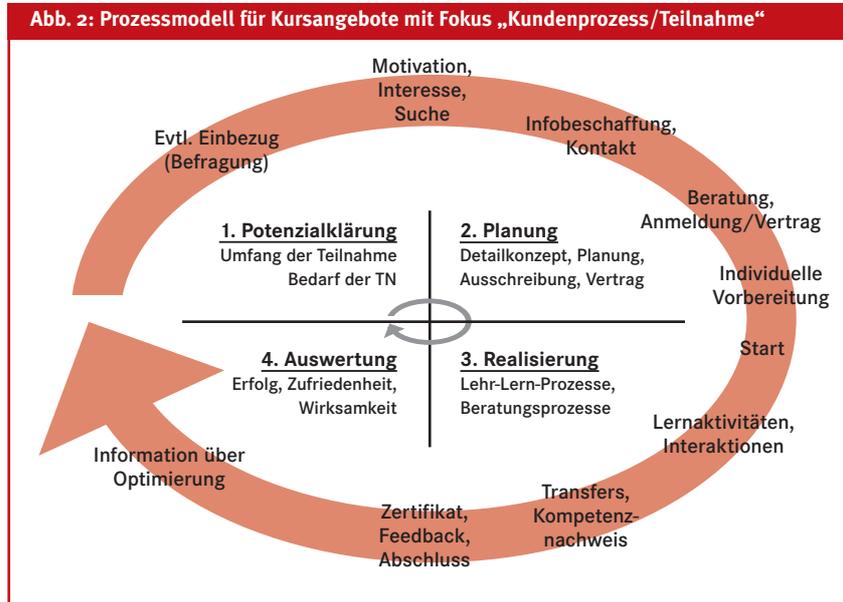
dem Wertschöpfungskonzept zu gestalten. Wie bringt zum Beispiel das Marketing den Kundenbedarf in Erfahrung? Wie sind die Schnittstellen eines Kursangebots mit der Kundenwertkette zu gestalten? Wie können Trainerinnen und Trainer über alle Phasen mit Teilnehmenden kooperieren und den Transferrnutzen sicherstellen?

Herkömmliche Prozessdarstellungen und Handbücher von Bildungsorganisationen fokussieren auf Detailprozesse der Angebotsabwicklung, dargelegt in Flussdiagrammen. Oft vernachlässigen sie die Interaktionen, die gemäß Leistungskonzept von den Beteiligten – Teilnehmenden, Abnehmern, Bildungsfachpersonal, Supportleistern, Management – verlangt sind. Die Literatur zum Prozessmanagement enthält Prozessdarstellungen (z.B. Fließ 2006, S. 64 f.; Osterloh/Frost 1997), welche die relevanten Prozessschritte, Rollen und Interaktionen unter verschiedenen Fokussen abbilden. Abbildung 2 zeigt ein exemplarisches Prozessmodell für Kursangebote unter dem Kundenfokus. Prozessmodelle dienen als Basis, um zusammen mit den Prozessbeteiligten die Erfolgs- bzw. Störfaktoren der Dienstleistung zu identifizieren und ein gemeinsames Leistungsverständnis zu formulieren. Detaillierte Prozess- und Schnittstellenregelungen sind dann Sache der Leistungsbereiche (z.B. Kursadministration, Technischer Support).

Literatur |

- Fließ, S.: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart 2006
- Osterloh, M./Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden 1997
- Schlutz, E.: Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster 2006
- Schöni, W.: Handbuch Bildungscontrolling. Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Zürich/Chur 2009 (2. Aufl.)
- Stauss, B./Bruhn, M.: Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden 2007, S. 3-28

Schwerpunkt | Betriebliches Bildungsmanagement



Sind die Nutzen erzeugenden Prozesse und Interaktionen einer Bildungsdienstleistung dargelegt, so entscheiden wir, welche der erfolgsrelevanten Prozessmerkmale wir messen möchten, um gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können. Methoden des Bildungscontrollings und speziell des Prozesscontrollings helfen uns dabei (Schöni 2009, S. 73 f., S. 101 f.). Beispielsweise interessiert, wie gut die Kunden sich durch Kursausschreibungen informiert sehen, wie die Teilnehmenden Gelerntes umsetzen, wie effektiv der Support arbeitet, welche Qualifikationsstufen wir mit unseren Angeboten erreichen, ob Frauen und Männer gleichen Zugang zu laufbahnfördernden Maßnahmen haben und so weiter. Also versuchen wir, die in diesen Fragestellungen thematisierten Prozessmerkmale valide zu erfassen.

Dafür sind drei methodische Schritte zu bewältigen:

1. Prozessfokus festlegen: Aktivitäten unter dem Fokus der Kundinnen und Kunden, der Service- und Supportleister oder des Managements analysieren.
2. Prozessparameter identifizieren: Parameter beziehungsweise Faktoren auswählen, die für den Erfolg des Prozesses wichtig sind oder Störungen vermeiden helfen.
3. Parameter operationalisieren: aussagekräftige Messgrößen und Standards erarbeiten, mit welchen wir den Sachverhalt verlässlich erfassen und beurteilen können.

Mit validen Messinstrumenten ausgerüstet, sind wir in der Lage, Leistungsprozesse wirksam zu steuern, das heißt: Trends, Probleme und neue Anforderungen frühzeitig erkennen, den aktuellen Standort (Ist) unserer Leistungsprozesse mithilfe der Parameter ermitteln, einen Steuerrungskurs (Soll) festlegen, den neuen Standort überprüfen, bei Abweichungen die Ursachen erforschen, die Fakten mit den Beteiligten diskutieren und allfällige Maßnahmen ableiten.

Fazit: Dienstleistungsmanagement hat in der Bildung eine wichtige Bedeutung. Die einzelnen Schritte der Wertschöpfungs- und Prozessanalyse schaffen die Voraussetzungen für eine dienstleistungsorientierte Bildungsorganisation. Dabei übersetzt und nutzt die Bildung betriebswirtschaftliche Standards für ihre Zwecke, ohne sich einseitig auf Wirtschaftlichkeit trimmen zu lassen. So besteht die echte Chance, Bildungsdienstleistungen auf die Prozessbeteiligten auszurichten und die Wertschöpfung für Wirtschaft und Gesellschaft zu stärken.

Die hier vorgestellten Konzepte und Methoden werden unter anderem in der Qualifizierung von Ausbildungsleitern und -leiterinnen verwendet (Stufe Höheres Fachdiplom, www.eb-zuerich.ch) und in Studienarbeiten und Projekten im schulischen und betrieblichen Praxisfeld umgesetzt.

Fortsetzung Literatur |
 Woratschek, H./Roth, S./Schafmeister, G.: Ansätze zur Analyse von Wertschöpfungsprozessen – eine theoretische und empirische Betrachtung der Besonderheiten von Dienstleistungen. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden 2007, S. 29-49