

Christiane Liebold

Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement: Wie sich Bildungseinrichtungen dem gesellschaftlichen Wandel stellen

Vorbemerkung

Die folgenden Ausführungen zu den drei Themenschwerpunkten „gesellschaftlicher Wandel“, „aktuelles Bildungsverständnis“ und „Organisationsentwicklung/ Qualitätsmanagement“ verstehen sich als kurzer Überblick und nicht als umfassende Darstellung. Die Inhalte sind so ausgewählt, dass sie sich nicht mit den weiteren Beiträgen der Fachtagung überschneiden.

Blitzlicht: Gesellschaftlicher Wandel

Vor rund fünfzehn Jahren sprach Oskar Negt anlässlich eines kulturpolitischen Kongresses von einem sich vollziehenden Paradigmenwechsel in unserer (und allgemein in den westlichen) Gesellschaften: er beschrieb diesen als Wechsel vom „**volkswirtschaftlichen zum betriebswirtschaftlichen**“ Paradigma.

Gemeint hatte er damit u.a., dass das allgemeine Augenmerk in Politik und Gesellschaft nicht mehr vorrangig auf das übergeordnete Wohl des Gesamtsystems - der Volksgemeinschaft - ausgerichtet ist, sondern auf die Gestaltung und Steuerung einzelner Subsysteme und dies vor allem unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Dieser Wechsel vollzog und vollzieht sich im Bereich staatlicher Einrichtungen und vor allem in dem – neben Staat und Markt - sogenannten dritten Sektor: also in den nichtstaatlichen, gemeinnützigen Einrichtungen (oder in neudeutsch den Non-Profit-Organisationen).

Sie kennen diese Entwicklung alle aus ihrer Praxis. Waren vor 20-25 Jahren vor allem übergeordnete bildungs- bzw. umweltpolitische und inhaltliche Fragen bei der Gründung eines Projekts oder Einrichtung maßgebend, so rückten – verbunden mit Themen des (Sozial)-Managements zunehmend betriebswirtschaftliche Aspekte in den Mittelpunkt. Und bei unserem heutigen Thema „Qualitätsmanagement“ folgen wir ebenfalls diesem betriebswirtschaftlichen Paradigma: die Qualitätsmanagementlehre stammt aus der Wirtschaft und ist - auf einen kurzen Nenner gebracht - auf die **optimale Steuerung betrieblicher Prozesse** ausgerichtet.

Sicherlich tragen die immer knapper werdenden Mittel in den öffentlichen Haushalten auf allen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen) zu diesem Zustand bei. Auf eine gesellschaftspolitische Analyse dieser Entwicklungen kann und werde ich hier nicht weiter eingehen. Auch kann ich keine gesellschaftspolitische Prognose für die weitere Zukunft wagen.

Blitzlicht: zum aktuellen Bildungsverständnis

Sicher ist jedoch, dass diese betriebswirtschaftliche Orientierung seit geraumer Zeit auch die Bereiche der Bildung und insbesondere der Weiterbildung bestimmt, was zu Widersprüchen auf dem Weiterbildungsmarkt führt. In gewisser Weise kann von zwei Seiten einer Medaille gesprochen werden.

Die eine Seite:

- **Primat des „Lebenslangen Lernens“:** Wer es in modernen Gesellschaften zu etwas bringen will, braucht nicht nur eine gute Ausbildung, sondern muss bereit sein, sich sein ganzes langes Leben lang zu bilden, um den sich immer rascher vollziehenden gesellschaftlichen Wandel zu bewältigen. Diese Aufgabe stellt Bildungs- und vor allem Weiterbildungsanbieter vor die Aufgabe, neue Formen der Lernorganisation zu schaffen. (In diesen Kontext gehört auch, dass Lernen durch PC und Internet immer mehr online geschehen wird.)
- **Die allgemeine „Bildungsmisere“:** Nicht erst seit der PISA-Studie wird der Bildungsnotstand beklagt und die Notwendigkeit einer umfassenden (Weiter-)Bildung unterstrichen. Bildung ist das „gesellschaftliche Gut“ der Zukunft. Zu dieser Schlussfolgerung kommt u.a. das sogenannte FORUM BILDUNG, das vor kurzem seine Empfehlungen veröffentlicht hat.¹ In dieser und anderer Veröffentlichungen wird von der Wichtigkeit eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses gesprochen: Nicht nur kognitive sondern auf die ganze Persönlichkeit abzielende Bildung (soziale, ästhetische, sinnlich-kreative etc.) wird ausdrücklich eingefordert.

Um ganzheitlich orientierte Bildungsangebote zu unterbreiten, sind nicht nur Orte formaler Bildung (also Schule und Ausbildung) wichtig, sondern die sogenannten nichtformalen Bildungsorte – also die außerschulischen Träger der Kinder-, Jugendarbeit, der Weiterbildung, der Seniorenbildung usw.

- **Von der Informations-, über die Wissens- zur Orientierungsgesellschaft:** Die Informationsgesellschaft ist vorbei, auch die Wissensgesellschaft ist fast out. Gefragt ist die Orientierungsgesellschaft. Gemeint ist damit, dass Information und Wissen alleine nicht mehr ausreichen zur eigenständigen und selbstbewussten Gestaltung des Lebens. Den Menschen müssen zu den „harten Fakten“ auch Werte, Orientierungs- und Entscheidungshilfen an die Hand gegeben werden.

Diese Auswahl drei zentraler Punkten würde eigentlich dafür sprechen, dass es ganz gut aussieht für die nichtstaatlichen Weiterbildungsanbieter im Umweltbereich und anderen Praxisfeldern. Aber es gibt eine - parallel existierende - Kehrseite der Medaille. Zu dieser gehören u.a.:

- Ein steigender Legitimationsdruck der WB-Anbieter gegenüber Politik, Verwaltung, Fachöffentlichkeiten („Was bewirkt die Arbeit bei den angesprochenen Zielgruppen“?)
- Zurückgehende Teilnehmerzahlen in fast allen Bereichen der Weiterbildung. Und damit teilweise zusammenhängend sich rasch ändernde Teilnehmerinteressen. Es wird zunehmend schwerer einzuschätzen: welche Themen sind zur Zeit „in“, welchen Fortbildungsbedarf gibt es, welches Programm überzeugt die potentiellen WB-Teilnehmenden am ehesten?
- Und natürlich: der chronische Geldmangel in öffentlichen Haushalten, eine stagnierende bzw. zurückgehende Förderung bei gleichzeitiger Steigerung der allgemeinen Kosten sowie der damit zusammenhängende Druck, zusätzlich private Mittel einzuwerben usw.

¹ Empfehlungen und Expertenberichte des FORUM BILDUNG sind anzufordern bei: Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission (Tel: 0228 / 5402-126)

- Diese Aspekte führen u.a. dazu, dass der Teilnehmer/die Teilnehmerin als „Kunde“ immer wichtiger wird. In der Weiterbildung lautet dieser Trend: **von der lehr- und angebotsorientierten zur nachfrage- und lernorientierten Organisation der Bildungsangebote zu kommen.**

Sie sehen an der Auflistung der Punkte dieser zwei Seiten der Medaille, dass bei gleichzeitiger Existenz verschiedener „Wirklichkeiten“ das betriebswirtschaftliche Paradigma überwiegt – bei allen guten Gründen, die bildungs- und gesellschaftspolitisch vielleicht für eine andere (Förder-)Praxis sprechen würde.

Blitzlicht: Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

Die Frage ist nun, wie können sich Weiterbildungseinrichtungen diesem gesellschaftlichen Wandel und der aktuellen bildungspolitischen Situation stellen? Und damit sind wir bei dem Thema Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement angelangt.

Schaut man in die Literatur (vor allem in Projekt- und Praxisberichte) aus dem Non-Profit-Bereich, dann tauchen in einer Veröffentlichung die Begriffe Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement gleichermaßen auf bzw. die Begriffe sind in gewisser Weise austauschbar. Ich werde an dieser Stelle daher nicht den akademischen Versuch wagen, eine präzise Abgrenzung der beiden Konzepte vorzunehmen, sondern nur auf einige aus meiner Sicht wichtige Punkte hinweisen:

Stichwort Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung kann beschrieben werden als reflexives Verfahren, das auf die Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder und (gleichzeitige) Veränderung von Organisationsstrukturen zur Erreichung bestimmter Entwicklungsziele ausgerichtet ist. Der wichtigste Aspekt ist hier die aktive Einbeziehung und Mitwirkung der jeweiligen Organisationsmitglieder aller Hierarchiestufen. Es geht - unter systemischer Perspektive - um das Zusammenwirken personeller, sozialer und struktureller Dimensionen.

Ende der 80er /Anfang der 90er Jahre machte ein Ansatz – vor allem auch im Bildungsbereich - besondere Furore und zwar die sogenannte „lernende Organisation“ nach Peter Senge.² Auf diesen Ansatz verweise ich besonders, da er sich bei den aktuellsten Ansätzen zum Qualitätsmanagement im Bildungsbereich wiederfindet.

Seine Kernaussage ist, dass das „lebendige“ Organisationssystem selbst kontinuierlich lernen, sich weiter entwickeln muss. In der Auseinandersetzung mit den sich ständig ändernden gesellschaftlichen Umweltbedingungen werden bestimmte Organisationsziele entwickelt. Um diese effektiv erreichen zu können, ist die Organisation auf die Motivation und Kooperation aller Organisationsmitglieder unterschiedlicher Hierarchiestufen angewiesen. Die Organisationsleitung muss daher auf die Förderung individueller Entwicklungspotenziale und die Schaffung eines kollektiven Geistes (collectiv mind) besonderes Gewicht legen. Zur Entwicklung einer lernenden Organisation bedarf es nach P. Senge folgender fünf Disziplinen:

² Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996.

- System Thinking: sie steht im Zentrum einerseits und verbindet sich mit den übrigen Disziplinen. Begriffe wie Ganzheitlichkeit, Beziehung und Bezogenheit – eine sich in Beziehung setzende Struktur.
- Personal Mastery: das Lernen der einzelnen Mitglieder fördern, indem sie permanent an ihrer persönlichen Vision arbeiten.
- Mental Models: Grundannahmen über Wissen/Verallgemeinerung/Annahmen und Glaubenssätze hinterfragen bzw. aufheben oder weiterentwickeln („das war schon immer so und das bleibt auch so“ oder die „Mauer in den Köpfen“ überwinden).
- Shared Visions: Entwicklung von Zielen, Bilder über die Zukunft der Organisation entwerfen.
- Team Learning: dialogisch-kommunikatives Zusammenwirken von Organisationsmitgliedern in Teams.

Stichwort Qualitätsmanagement

Diese Punkte verdeutlichen, dass Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement sich konzeptionell durchaus überschneiden. Wenn es eine sinnvolle Abgrenzung zwischen Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement gibt, dann liegt diese aus meiner Sicht darin, dass das besondere Augenmerk bei der OE auf innerbetriebliche Prozesse gelegt wird, während beim Qualitätsmanagement betriebliche Prozesse vor allem unter dem Aspekt der Markt- und Kundenorientierung betrachtet werden.

In der wirtschaftlichen Qualitätsmanagementlehre gibt es in den letzten Jahren dagegen zunehmend den Trend, Qualitätsmanagement unter einer möglichst umfassenden oder ganzheitlichen Perspektive zu fassen – also auch explizit die Beziehung zur Umwelt oder die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Qualitätsentwicklungsprozesse zu berücksichtigen. QM wird also immer mehr auch zu einem fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess.

In der Tagungsmappe finden Sie eine ausführlichere Einführung in das Thema und Darstellung der wichtigsten Ansätze von mir. Außerdem werden Sie im Verlaufe der Tagung noch tiefere Einblicke in einzelne Qualitätsmanagementverfahren erhalten, daher werde ich im Rahmen des Einführungsvortrags nur auf einen Ansatz etwas genauer eingehen und zwar auf das sogenannte EFQM-Modell. **(Siehe zum EFQM-Grundmodell die Tischvorlagen in der Tagungsmappe.)**

Der EFQM-Ansatz hat sich in der Weiterbildung im Vergleich beispielsweise zu ISO 9000 ff durchgesetzt. Er wird jedoch in der Regel abgewandelt auf die speziellen Anforderungen in diesen Praxisfeldern. Zu verweisen ist u.a. auf die sogenannte Branchenversion zum EFQM des DIE³ und auf das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen

³ Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) erprobt in einem Modellprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung eine berufsbegleitende Fortbildung für Qualitätsentwickler/innen nach EFQM und hat in diesem Zusammenhang die sogenannte Branchenversion entwickelt. Diese ist beim DIE für Euro 80,00 zu beziehen (Tel.: 069/95626-158)

(nach dem federführenden Institut auch oft ArtSet-Modell genannt. Auf dieses möchte ich im folgenden etwas ausführlicher eingehen.⁴

Die wichtigsten Inhalte des ArtSet-Qualitätsmodells

Das Modell ist zunächst auf Weiterbildungseinrichtungen wie Volkshochschulen hin entwickelt worden. Es ist als umfassendes Modell der Qualitätsentwicklung angelegt, das – vergleichbar mit dem EFQM-Modell – alle zentralen Bereiche einer Einrichtung in die Qualitätsentwicklung einbezieht: Infrastrukturen, Produkte bzw. Angebote, Führungs- und Mitarbeiterstrukturen, zentrale Geschäftsprozesse, KundInnen und das gesellschaftliche Umfeld.

Anders als bisherige Versuche einrichtungsübergreifender Qualitätsverfahren in der Weiterbildung reicht es über die Überprüfung von Mindeststandards hinaus. Um tatsächlich **Qualitätsentwicklung** zu ermöglichen, wird der Akzent auf organisationales Lernen gelegt. Hier bezieht es sich ausdrücklich auf den Ansatz der Lernenden Organisation, der weiter oben beschrieben wurde.

Ein besonderes Kennzeichen des ArtSet-Modells ist es, dass es ein auf die erwachsenenpädagogische Praxis zugeschnittenes Qualitätsverfahren entwickelt hat, das im Vergleich zum bereichsübergreifenden EFQM-Modell auf die spezifischen Inhalte und Anforderungen einer **Weiterbildungspraxis** ausgerichtet ist. Zentrales Kernelement oder Dienstleistungsprodukt ist der sogenannte **gelungene Lernprozess**. Wie die Ausgangssituation des Lernens genau aussieht, welche Gedankenoperationen innerhalb des Lernprozesses im einzelnen ablaufen und wie ein erfolgreiches Lernergebnis beschaffen sein sollte, wird kognitionspsychologisch – insbesondere in Anlehnung auf den subjekt- und handlungsorientierten Ansatz von Klaus Holzkamp – erklärt. In der Quintessenz geht es um folgende Kernaussage:

Im Zentrum des Lernprozesses steht der/die **Lernende**, der/die sich in letzter Konsequenz das „Produkt Lernen“ selbstgesteuert und eigenaktiv aneignen muss. Auf Bildungseinrichtungen kommt daher die Aufgabe zu, die inhaltlichen und strukturellen Rahmenbedingungen so optimal und professionell wie möglich zu gestalten, damit es in der Interaktion zwischen Lehrenden und Lernendem zu einem möglichst gelungenen Lernprozess kommen kann.

Aus Sicht der Bildungseinrichtung ist der Lernprozess im oben beschriebenen Sinne also nicht direkt beeinflussbar. Sie kann lediglich von einer idealtypischen Vorstellung gelungener Lernprozesse ausgehen, um alle fachlichen und materiellen Rahmenbedingungen für das möglichst optimale Gelingen des Lernprozesses zu schaffen. Die Einrichtung ist also für die Gestaltung des Lernkontextes zuständig. Im einzelnen geht es dabei um die

- Qualität des Lernens
- Qualität des Lehrens
- Qualität der Lehrenden
- Qualität der Lerninfrastruktur
- Qualität der Bildungsorganisation.

Dreh- und Angelpunkt aller Qualitätsbemühungen sind die VerbraucherInnen oder - in der Sprache der Weiterbildungspraxis - die Teilnehmenden. Qualitätsentwicklung heißt somit auch, einen Perspektivwechsel vorzunehmen von einer vorwiegend angebots- und lehrorientierten Bildungsorganisation hin zu einer auf die NutzerInnen bzw. Teilnehmenden

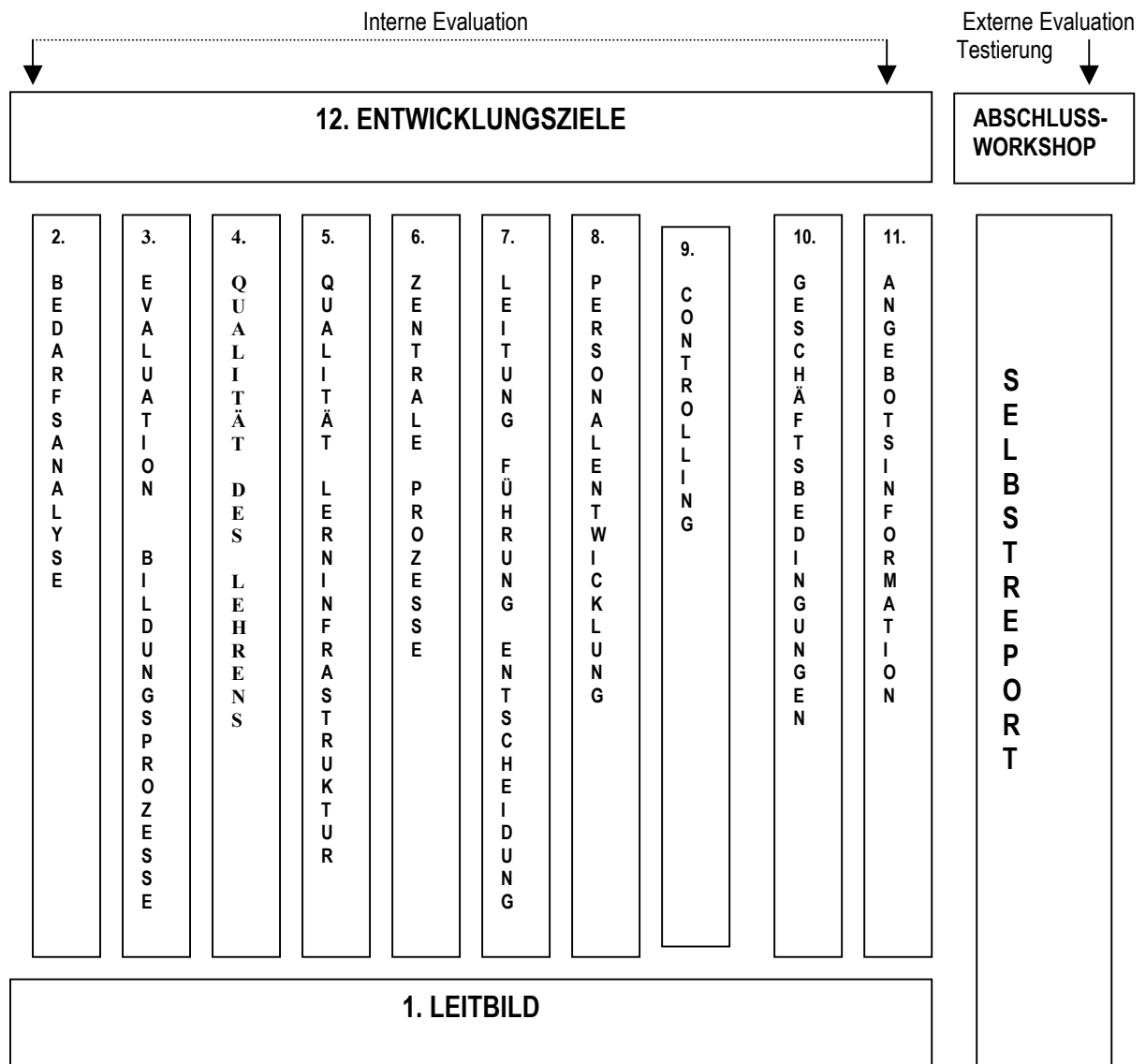
⁴ Ausführlicher beschrieben ist dieses Qualitätsmodell in einer Broschüre des ArtSet-Instituts: Christiane Ehse, Jürgen Heinen-Tenrich, Rainer Zech: das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen, Hannover 2001. (Tel: 0511 / 90969830)

ausgerichteten Bildungsorganisation. „Kundenorientierung“ ist daher keine Frage der individuellen Mitarbeiterfreundlichkeit, sondern wird zu einer Frage der strukturalen Organisation der gesamten Bildungseinrichtung.

Das Qualitätsmodell sieht neben dem internen Qualitätsentwicklungsprozess eine externe Testierung vor. Angestrebt ist, dass dieses Modell einschließlich der Testierung länderübergreifend für alle Weiterbildungsträger, die über die Weiterbildungsgesetze gefördert werden, gelten soll.⁵

Das Strukturmodell zur Qualitätsentwicklung

Auf der Grundlage dieser inhaltlichen Kernaussagen eines erwachsenenpädagogischen Qualitätsmodells werden 12 relevante Qualitätsbereiche benannt, die in dem folgenden Strukturmodell zusammengefasst sind:



⁵ Das Modell befindet sich in seiner zweiten Phase, der sogenannten Prüfphase, in der die länder- und trägerspezifischen Besonderheiten genauer untersucht werden soll. Danach soll es dann in die Erprobungsphase gehen. Parallel dazu gibt es in Rheinland-Pfalz ein Kooperationsprojekt mehrerer Landesorganisationen in der Weiterbildung, die über dezentrale Trägerstrukturen verfügen und ein Alternativmodell – angelehnt an das ArtSet-Modell – erarbeiten.

Kurzbeschreibung der Qualitätsbereiche

1. Leitbild

Es steht für die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein.

2. Bedarfsanalyse

Bedarfsanalyse meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung gesellschaftlicher Bedarfe und der Bildungsbedürfnisse von Adressaten.

3. Evaluation der Bildungsprozesse

Die Bildungsarbeit wird regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet. Maßstabsbildend zur Bewertung sind die Zufriedenheit der Teilnehmenden, ggf. der Auftraggeber, die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs und die Einschätzung der Lehrenden.

4. Qualität des Lehrens

Sie bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, auf das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden sowie auf die Lernberatung von Weiterbildungsteilnehmenden.

5. Qualität der Lerninfrastruktur

Diese umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialien und medialen Bedingungen des unmittelbaren Lernkontextes.

6. Zentrale Prozesse

Die sind die diejenigen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der spezifischen Bildungsangebote und Dienstleistungen führen. Sie dienen der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit, der Vollständigkeit und dem untereinander abgestimmten kooperativen Handeln aller Beteiligten.

7. Leitung, Führung und Entscheidungsprozesse

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion des kooperativen Arbeitshandelns. Leitung bezeichnet darüber hinaus eine Vorgesetztenposition. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung.

8. Personalentwicklung

Sie umfasst alle Maßnahmen zur beruflichen, persönlichen und sozialen Entfaltung des Personals. Sie richtet sich auf die Integration von hauptberuflichen MitarbeiterInnen, die Förderung von Kooperationsfähigkeit; sie schließt Partizipation ein und berücksichtigt die Gender-Perspektive. Ferner gehört die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen dazu.

9. Conrolling

Dieses umfasst sämtliche Maßnahmen, um den Grad der Zielerreichung einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden quantitative und qualitative Kennziffern und Kennzahlen sowie Indikatoren ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung analysiert, bewertet und Konsequenzen gezogen werden.

10. Geschäftsbedingungen und Kundenkommunikation

Mit ihnen werden verbindlich die Geschäftsbeziehungen und die Kommunikation mit den Kunden geregelt. Sie dienen der Transparenz, Rechtssicherheit, Verlässlichkeit und dem Verbraucherschutz.

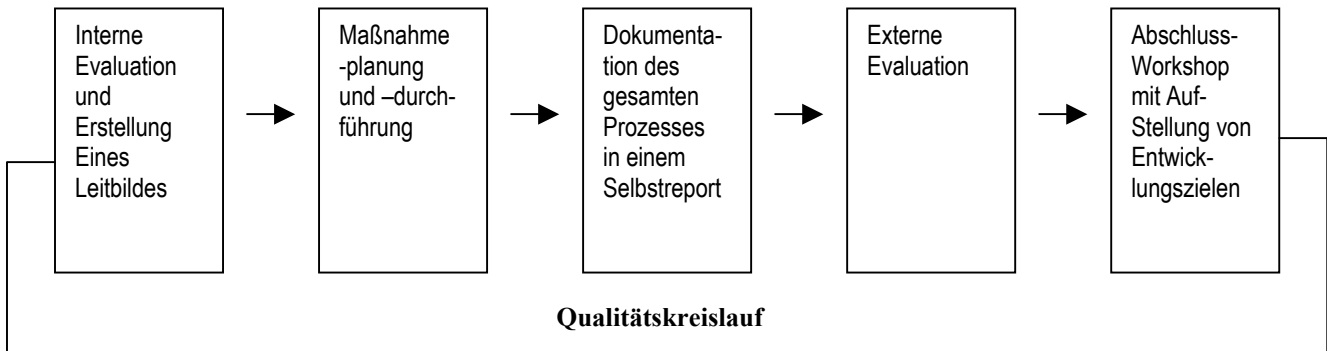
11. Angebotsinformation

Diese umfasst die für Kommunikation, Inanspruchnahme und Nutzung der Programme und Dienstleistungen der Organisation erforderlichen Daten.

12. Strategische Entwicklungsziele

Sie sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation.

Diese Bereiche beschreiben sogenannte Pflichtaufgaben, die in dem nachfolgend skizzierten Qualitätskreislauf einer lernenden Organisation in einer Kombination aus interner und externer Evaluation ausführlich behandelt werden müssen. (Darüber hinaus werden weitere 22 sogenannte optionale Qualitätsbereiche beschrieben.)



Zum Abschluss: ein nochmaliger Blick auf den aktuellen Weiterbildungsmarkt unter Marketinggesichtspunkten

Unter den oben beschriebenen Gesichtspunkten zum gesellschaftlichen Wandel und aktuellen Bildungsverständnis ist es leicht nachvollziehbar, dass Weiterbildungseinrichtungen sich vor allem unter den beiden Aspekten der Markt- und Kundenorientierung um die Entwicklung ihrer Dienstleistungsqualität und Organisationskultur beschäftigen.

Es kann daher interessant sein, unter Marketinggesichtspunkten auf den Weiterbildungsmarkt (mit dem Schwerpunkt der Umweltpädagogik) und seine Kundschaft zu schauen. Ich beziehe mich dabei auf ein ganz aktuelles Buch, das zu Beginn 2002 in Amerika von Elliott Ettenberg erschienen ist.⁶

Kernaussage des Autors ist, dass es in der sogenannten „next economy“ (nach der old economy und new economy) nur noch solche Unternehmen existieren können, die sich nicht mehr dem (mittlerweile unbarmherzigen) Preiskampf unterziehen, sondern damit beginnen, eine neue tragfähige Beziehung zum „Kunden“ aufzubauen. Diese Kundenbeziehung wird sich nicht mehr vorrangig nach den Produkteigenschaften und dem möglichst niedrigen Produktpreis gestalten sondern vorrangig nach ideelleren Werten wie Vertrauen, Service, Anerkennung usw.

Um diese Entwicklung einzuleiten, ist es seiner Auffassung nach notwendig, die „Kundschaft“ nach bestimmten Kategorien zu klassifizieren, die je nach den Umsatzzahlen für das Unternehmen unterschiedlich wichtig sind und daher auch unterschiedlich intensiv betreut werden sollten. (Diese Betreuung schließt den Anteil von Betriebskosten wie Kundenservice, Werbungskosten etc.) mit ein.⁷

⁶ Elliott Ettenberg: The next Economy. Will you know where your customers are? Hightstown, N.J. 2002 (ISBN 0-07-137965-7)

⁷ Ettenberg schlägt insgesamt fünf Kategorien vor – die sogenannten Quintiles. Von Q1 = besonders wertvolle Kunden, die den höchsten Umsatz bringen (bis zu 60 % des Gesamtumsatzes, jedoch oftmals nur zwischen 10-20 % Anteil an der Gesamtkundschaft) bis zu Q5 = die am wenigsten wertvollen Kunden, die kaum zum Umsatz beitragen.

Inwieweit dieses Modell auf Non-Profit-Organisationen in modifizierter Form übertragbar ist, will ich an dieser Stelle nicht weiter ausführen. Interessant für Ihre Arbeitsbereiche ist die von Ettenberg (und weiterer Autoren) vorgenommene Marktanalyse. Er unterscheidet zwischen einem sogenannten **Anbietermarkt** und **Konsumentenmarkt**. (Letzterer regiert zur Zeit vorrangig.)

Bringt ein Unternehmen ein innovatives Produkt auf den Markt (evtl. als einziger), ist das Hauptaugenmerk im Marketing auf den Anbieter bzw. die Vermarktung des Produkts ausgerichtet, mit dem in der Regel ein bestimmter Kunden**bedarf** gedeckt (needs) wird. Je mehr Mitanbieter es gibt, je mehr austauschbare Produkte oder Dienstleistungen es gibt, desto eher rückt der Kunde als bloßer Konsument in den Fokus des Marketings. Daher wird es zunehmend wichtiger, nicht nur den Kundenbedarf (needs) zu decken sondern die **Wünsche** und **Erwartungen** (wants) der Kunden, die er/sie mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung verbindet.

Welche Bedeutung hat dieser Ansatz nun für die Arbeit der Umweltzentren /umweltpädagogischen Initiativen? Meine Einschätzung ist die folgende:⁸

Zu Beginn der „Umweltprojekte“ ging es zunächst darum, das innovative Produkt der Umweltberatung und –pädagogik zu etablieren und damit verbunden die Anbieter strukturell abzusichern und den Informations- und Fortbildungsbedarf der Bürger/innen zu befriedigen. (Der Kunde war zwar wichtig, ohne den ist die Existenz eines Umweltzentrums überflüssig, aber er stand nicht unbedingt im Mittelpunkt des Managementhandelns.)

Mittlerweile befinden sich viele Umweltzentren (wie auch andere Weiterbildungsanbieter) in einem „Konsumentenmarkt“, d.h. das Produkt Umweltberatung/-pädagogik ist zu einem selbstverständlicheren **Verbrauchsgut** geworden, das von vielen Seiten an den Konsumenten „gebracht“ wird. Damit ist zum Beispiel gemeint, dass das Produkt Umweltberatung/ Umweltpädagogik nicht mehr eindeutig einem bestimmten Anbieter zuzuordnen ist oder für die Wahl des Produkts nicht mehr der Anbieter sondern allein der Preis oder andere praktische Erwägungen eine Rolle spielen. Volkshochschulen, private Weiterbildungsträger, soziokulturelle Bildungszentren, Umweltzentren: mittlerweile bieten alle Seminare und Fortbildungen zu diesem Themenkomplex an. (Was u.a. auch zu einer gewissen Übersättigung führt.)

Mit dieser Entwicklung rücken Teilnehmende als „Kunden“ unter einer anderen Perspektive in den Mittelpunkt des Interesses. Es geht nicht mehr so sehr um die Frage, welchen Bedarf diese haben, sondern zunehmend darum, welche Wünsche und Erwartungen diese darüber hinaus an das Produkt und seinen Anbieter haben und wie am besten darauf reagiert werden kann.

Umweltzentren und andere Weiterbildungsanbieter sind also nach dem o.g. Marketingmodell gefordert, ihre Kunden genau zu analysieren bzw. zu differenzieren und ggf. nach ihren „needs“ und „wants“ zu unterscheiden.

Zu Veranschaulichung sei diese Vorgehensweise an mir bzw. meiner heutigen Aufgabe im Rahmen Ihrer Tagung illustriert:

⁸ Gemeint ist damit ein globaler Trend. D.h. das Szenario muss nicht auf jedes einzelne Umweltzentrum zutreffen. Dieses hängt jeweils von den spezifischen Rahmenbedingungen ab.

Kundendifferenzierung aus Sicht der Referentin bezogen auf das Einführungsreferat

Kunden	needs	wants
Veranstalter/innen	Kompetente Erfüllung des Auftrags	gelungener Auftakt; gute Mischung zwischen Information und Unterhaltung
(Mit-)Referent/innen	Einführung ins Thema keine Doppelung mit Folgebeiträgen	„Türöffner“ für den weiteren Verlauf der Tagung (nicht zu gut und nicht zu schlecht)
<u>Tagungsgäste</u>		
a) Einsteiger/innen in das Thema QM	Grundlagen zum Thema Verständlichkeit des Vortrags	Neugierde/Moti- vation wecken
b) Fortgeschrittene	weiterführende Informationen; Hintergrundwissen	Interesse erhalten, keine Langeweile neue Perspektiven eröffnen
(mögliche weitere Differenzierung: Skeptiker, Befürworter)		

Sechs Empfehlungen für die Praxis

- **Orientieren Sie sich an einem bekannten bzw. anerkannten Qualitätsmodell/Qualitätsverfahren (z.B. EFQM, DIE-Branchenversion, ArtSet-Modell)**
- **Lassen Sie sich nicht abschrecken von dem manchmal etwas „aufgeblasenen“ theoretischen Anspruch der Modelle. Sie müssen immer auf die jeweilige Praxis angepasst und in kleineren Arbeitsschritten nach und nach umgesetzt werden. Dann verlieren sie ihren Schrecken.**
- **Prüfen Sie kritisch, ob eine Testierung (Zertifizierung) für Ihre Einrichtung sinnvoll ist oder unter Umständen demnächst erforderlich ist.**
- **Obwohl Qualitätsmanagement in besonderer Weise eine Führungsaufgabe ist, sollten die Mitarbeiter/innen möglichst früh in die Überlegungen und Entscheidungen eingebunden werden.**
- **Konzentrieren Sie sich bei der praktischen Umsetzung auf die Bereiche/Prozesse, die sie als Einrichtung bzw. Team auch wirklich selbständig steuern und kontrollieren können.**
- **Führen Sie mal bei Gelegenheit eine Kundenanalyse nach dem vorgestellten Verfahren (needs/wants) durch. Es lohnt sich für viele Zwecke!**