Bildungseinrichtungen lernen von der Wirtschaft:

»Das Kerngeschäft muss lukrativ sein«

DIE: *Frau Herrmann, hat der öffentliche Bildungsbereich Organisationsberatung nötig?*
Herrmann: Ganz klar. Bis vor ein paar Jahren hat niemand über Bildungsorganisation, über Steuerung, Kundenorientierung oder Qualitätsmanagement nachgedacht. Durch die finanzielle Lage ist jetzt ein hoher Druck aufgebaut. Bildungseinrichtungen müssen sich anders aufstellen, sie müssen sich am Markt behaupten. Die Institutionen verfügen selbst nicht über das nötige Know-how. Es bedarf der Unterstützung von außen.

DIE: *Sind Bildungseinrichtungen aufgrund ihres Auftrags besonders lernfreundliche oder lernbereite Organisationen?*
Herrmann: Nein, oft sind sie gerade besonders bildungsunfreundlich. Diese Aussage beziehe ich zum einen auf die interne Organisation, zum Beispiel die Mitarbeiterfortbildungen. Im öffentlichen Bereich müssen Mitarbeiter zum Teil deutlich mehr darum kämpfen als in der freien Wirtschaft. Dort ist der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Unternehmensleistung längst erkannt worden. Man regelt die individuelle Weiterbildung zu beiderseitigem Nutzen auf der Basis von Zielvereinbarungen. Zum anderen sind Bildungsorganisationen häufig nicht lern- und damit veränderungsbereit, weil ihr Auftrag und die Erfüllung ihrer Aufgaben über Jahrzehnte nicht in Frage gestellt wurden. Sie haben sich nicht damit auseinandersetzen müssen, für sich zu werben, »Kunden« anzusprechen oder ihre Leistung messbar zu machen.

Foto: Peter Brandt

Doris Herrmann
war mehrere Jahre Unternehmensberaterin bei Kienbaum Management Consultants im Bereich Bildung und Wissenschaft und hat Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen bei Reorganisationsprozessen begleitet.
Demnächst wird sie bei der Akkreditierungsagentur AQAS in Bonn Begutachtungsverfahren für die neuen Studiengänge (Bachelor und Master) koordinieren.
Mit ihr sprach Dr. Klaus Meisel (DIE).

DIE: *Wenn wir uns den privatwirtschaftlichen Bereich ansehen, so beobachten wir unter dem gegebenen Veränderungsdruck hektische, schnell aufeinander folgende Umstrukturierungsprozesse. Begonnene Prozesse werden vorzeitig abgebrochen. Stimmt die Beschreibung? Und muss das so sein?*

Herrmann: Hier müssen sich diejenigen Kunden an die eigene Nase packen, die Organisationsberatung einholen, ohne sich vorher ausreichend Gedanken darüber gemacht zu haben, was sie eigentlich wollen und brauchen. Prozesse werden abgebrochen, weil die Ziele unklar sind. Viele Organisationen folgen »Modetrends«, ohne sich zu fragen, wo für sie der größte Handlungsbedarf besteht, um effektiver und effizienter agieren zu können.

DIE: *Was sind die grundlegenden Erfolgsfaktoren von Organisationsentwicklung?*
Herrmann: Dem Kunden, also der sich entwickelnden Organisation, müssen die Zielsetzungen klar sein. Sie muss einen klaren Auftrag an den externen Berater stellen. Der zeitliche Rahmen muss realistisch gesteckt sein, und die Mitarbeiter müssen eine innere Bereitschaft für den Prozess mitbringen. Ganz wichtig aber ist, dass die Organisation nach Abschluss der Beratung auch wirklich die Konsequenzen zieht.

DIE: *Muss Organisationsentwicklung weh tun?*
Herrmann: Ich habe eine Weiterbildungseinrichtung in Österreich beraten, die mehrere Unternehmensberater mit der Aufgabe verschlissen hat, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Das war lediglich ein kosmetisches Ziel. Der Kern des Problems der Organisation war, dass ihre interne Struktur chaotisch war. Wenn eine Einrichtung echte Veränderungen will, so müssen sie auch weh tun dürfen.

DIE: *Bleiben wir bei der Weiterbildung. Hier gibt es ja durchaus mehr Marktdruck als im übrigen Bildungsbereich. Sind Weiterbildungseinrichtungen deshalb auch besser aufgestellt?*
Herrmann: Ich könnte zahlreiche Defizite aufzählen, von der Didaktik der Veranstaltungen angefangen bis hin zur internen Organisation von Einrichtungen. Den größten Veränderungsbedarf für Weiterbildungsorganisationen sehe ich, ähnlich wie bei den anderen Bildungseinrichtungen, in vier Dimensionen: Professionalisierung der Leitung, Kundenorientierung, Qualitätssicherung, Personalentwicklung.

»Veränderungen müssen weh tun dürfen.«

DIE: *Gehen wir sie der Reihe nach durch. Professionalisierung der Leitung:*
Herrmann: Wie und von wem werden Einrichtungen geleitet? Organisationen brauchen festgelegte Kriterien für ihr Leitungspersonal, zum Beispiel sollten Managementfähigkeiten gefordert werden, was früher nicht für notwendig erachtet wurde. Führungskräfte müssen systematisch fortgebildet werden. Learning by doing reicht nicht. In Einrichtungen müssen professionelle Karrierestrukturen geschaffen werden.

DIE: *Wir haben es oft mit gewachsenen Verhältnissen zu tun, die es nicht ermöglichen, solche Karrierestrukturen aus dem Boden zu stampfen.*
Herrmann: Mag sein, aber die betroffenen Führungskäfte hätten sie dringend gebraucht, und die zukünftigen werden sie brauchen. Kommen wir zum zweiten Punkt, der Kundenorientierung: Die Ansprache der Kunden ist unterentwickelt. Die Einrichtungen könnten ihr Angebot durchaus offensiver präsentieren. Außerdem ist es weder für den individuellen noch für den institutionellen Kunden möglich, die Leistungen und die Qualität der Weiterbildungsangebote zu vergleichen. Die Intransparenz ist ja manchmal erschreckend. Bei den Hochschulen werden Rankings, Evaluationen und Akkreditierungen zukünftig etwas Licht ins Dunkel bringen.

DIE: *Den Weiterbildungsbereich zeichnet eine vielfältige und hochflexible Angebotsstruktur aus. Wie soll da Benchmarking betrieben werden?*
Herrmann: Ich schlage ein trägerübergreifendes Benchmarkingsystem vor, das in Eigenregie entworfen wird. Die Kriterien dafür können die Organisationen selbst entwickeln.

DIE: *In Bezug auf die Qualitätssicherung wird die Stiftung Warentest das Feld mit seinen Bildungstests zukünftig verunsichern. Wie sehen Sie das?*
Herrmann: Interessant ist die scheinbare Konkurrenzlosigkeit dieses Vorstoßes. Es gibt weder Landesagenturen zur Qualitätsprüfung wie im Hochschulbereich noch anerkannte Bildungsinstitutionen, die diese Aufgaben übernehmen. Vielleicht sollten die Weiterbildungseinrichtungen selbst aktiv werden und Qualitätsringe bilden.

DIE: *An welcher Qualität hapert es denn, an der Angebotsqualität, der Organisationsqualität oder der pädagogischen Qualität?*
Herrmann: Zentral ist für mich die pädagogische Qualität, also die Qualität des Personals, denn sie wirkt unmittelbar auf die Kunden und ist somit die Visitenkarte einer Organisation. Die Einrichtungen müssen die Qualität und Qualifizierung ihres Personals überprüfen und mehr Personalentwicklung betreiben.

DIE: *Da stellt sich natürlich gleich die Frage, wie bei einem hohen Anteil frei- und nebenberuflicher Mitarbeitender, die in der Regel nicht gerade üppig honoriert werden, sinnvoll Personalentwicklung betrieben werden sollte.*
Herrmann: Das ist sicher schwieriger, aber lange Zeit galt, dass jeder, der eine fachliche Qualifikation aufweist, auch Erwachsene fortbilden kann. Diese Haltung erwies sich als Irrtum, wie die Hochschulen feststellten. Weiterbildungsorganisationen können Kriterien für die Auswahl des Personals entwickeln und diese auch für ihre Kunden darstellen. Der Fortbildungsbedarf der freiberuflichen Mitarbeiter sollte erhoben und ein festes Budget hierfür eingerichtet werden.

DIE: *Es scheint, dass Organisationsentwicklung immer dann begonnen wird, wenn es fast zu spät ist. Gibt es für das Management Möglichkeiten, präventiv tätig zu werden, Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Gang zu setzen, bevor fataler Druck entsteht?*
Herrmann: Zunächst mal ist Druck auch eine Chance. Druck bedeutet Platz für gute Ideen, für Best Practice. Aber jetzt zu Ihrer Frage, ob man ohne Druck präventiv tätig werden kann. Die Erfahrung spricht leider dagegen. Meist sind die Motoren für Veränderungen Druck von oben oder Finanzierungsengpässe. Menschliche Erkenntnis wird selten wirksam. Ich muss aber zugeben, dass ich aus meinem beruflichen Hintergrund vor allem Fälle kenne, wo externe Beratung gesucht worden ist, und das geschieht vielleicht eher auf äußeren Druck hin.

»Menschliche Erkenntnis ist selten Motor für Veränderungen.«

DIE: *Ja, und wo keine Beratung gesucht wurde? Gibt es überhaupt Organisationsentwicklung ohne externe Hilfe? Benchmarking oder Kosten-Leistungs-Rechnung könnten einrichtungsübergreifend vorbereitet werden.*
Herrmann: Werden sie praktisch aber nicht. Jedenfalls nicht ohne Beratung. Man darf nicht übersehen, welches Potenzial im Moment des Externen transportiert wird: Man zollt dem von außen kommenden Berater hohe Aufmerksamkeit, weil man ihm mehr Me-

thodenkompetenz und einen unverstellten Blick zutraut. Er wirkt oft als Katalysator für Prozesse.

DIE: *Aber was der Berater im Einzelnen dann macht, ist so komplex oft ja nicht. Warum müssen Kunden für einfache Dinge so viel Geld ausgeben?*
Herrmann: Eine große Universität in Norddeutschland brauchte ein volles Jahr, um ein Leitbild zu entwickeln. Mit Beratung wäre das nicht passiert. Unternehmensberater arbeiten schnell und sind somit billiger als manche Eigeninitiativen. Damit sich die Kosten im Rahmen halten, sollten Einrichtungen sehr gezielt spezifisches Expertentum und keine Rundum-Betreuung einkaufen. Das erzieht sie zugleich dazu, sehr genau defizitäre Punkte im System zu identifizieren und sich klare Ziele zu setzen.

DIE: *Ist es gut, wenn die Berater Pädagogen sind?*
Herrmann: Das kann man nicht gerade sagen. Dies würde wahrscheinlich Betriebsblindheit verursachen. Aber natürlich ist es bei Beratungen im Bildungsbereich hilfreich, wenn ein Berater umfassende Kenntnis des Feldes mitbringt.

DIE: *Kann man einer Institution ihre Unfähigkeit zur Veränderung ansehen?*
Herrmann: Mit ein bisschen Einblick sicher. Oft sind es Persönlichkeitsstrukturen bei Entscheidern, die Veränderungen verhindern. Ich sehe durchaus, dass viele Organisationen durch strukturelle Probleme wie personelle Unterbesetzung und fehlende finanzielle Ressourcen in ihrer Entwicklung behindert werden. Immerhin gibt es keinen generellen Schutz vor guten Ideen und kreativen Lösungen.

DIE: *Was raten Sie einer Weiterbildungseinrichtung im Hinblick auf deren Zukunftsfähigkeit?*
Herrmann: Da gibt es kein Patentrezept. Sie sollte bedenken, dass vieles von dem, was gewachsen ist, nicht zwingend ist. Da werden Angebote durchgeführt, weil sie vor Jahren mal stark nachgefragt waren. Sie soll sich aufs Kerngeschäft konzentrieren. Sonst trägt sie irgendwann einen Weiterbildungs-Bauchladen vor sich her.

»Bitte keinen Weiterbildungs-Bauchladen!«

DIE: *Welchen Stellenwert sollen Organisationen den Neuen Medien beimessen?*
Herrmann: Ich rate, das Thema E-Learning nicht überzubewerten. Es gibt zwar eine Reihe guter Angebote, aber bisher scheinen die Endnutzer noch zurückhaltend zu reagieren. E-Learning ist zwar wunderbar flexibel, aber ersetzt keineswegs die menschliche Begegnung in Lernräumen. Es muss in ein stimmiges Gesamtbild integriert werden. Ich glaube, dass das Lernen am Computer erst für die Generation eine zentrale Rolle spielen wird, die jetzt heranwächst. Trotzdem sollte man in Deutschland die internationalen Entwicklungen verfolgen, um den Anschluss nicht zu verpassen.

DIE: *Was werden die wichtigsten Veränderungen sein, die auf den Bildungsbereich demnächst zukommen?*
Herrmann: Durch PISA angestoßen wird es höhere Ansprüche an die Qualität geben. Auch im Weiterbildungsbereich werden Lernerfolgskontrollen kommen, wie auch immer sie ausgestaltet sein werden. Trotz aller Schwierigkeiten: Der Lernerfolg muss überprüfbar werden.

DIE: *Wollen die Teilnehmer das immer?*
Herrmann: Im Bereich der beruflichen Bildung – und der macht den Löwenanteil aus – wollen es diejenigen, die die Kurse finanzieren, also Teilnehmer oder Arbeitgeber. Außerdem müssen neue Märkte erschlossen werden. Lassen sie Bildungseinrichtungen in die Unternehmen gehen, um dort zu schulen.

DIE: *Das ist für einige sicher ein Image-Problem.*
Herrmann: Wo sich das Interesse von Anbietern und Nachfragern trifft, sollte sich das schon regeln.

DIE: *Was macht die ideale Organisation einer Weiterbildungseinrichtung aus?*
Herrmann: Die ideale Organisation gibt es nicht, nur sinnvolle Elemente. Man kann vielleicht sagen: Ideal ist eine Organisation, wenn sie die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung sichert. Wenn nicht, soll diese auch geschlossen werden dürfen.

DIE: *Was können Weiterbildungseinrichtungen von der Wirtschaft lernen?*
Herrmann: Vielleicht noch dies: Leistungsanreize sind auch im öffentlichen Bereich wichtig, seien es nun Sondermittel für bestimmte Projekte, die Möglichkeit zur Fortbildung oder mehr Verantwortung. Und: Das Bewusstsein für den Umgang mit Zeit und Finanzen sollte gestärkt werden. Führungskräfte sollten Mitarbeitern das Feedback geben können, wie teuer es war, dass man etwas in den Sand gesetzt hat. So wird ein bisschen Sensibilität für Ressourcenverschwendung aufgebaut.

»Ideal ist eine Organisation, die die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung sichert.«

DIE: *Und was sollten Einrichtungen von der Wirtschaft* nicht *lernen?*
Herrmann: Bildungseinrichtungen sollten wirtschaflich denken und handeln, aber nicht zu reinen Profitcentern werden. Sie sollten bewusst ihren gesellschaftlichen Auftrag gestalten, der es ihnen ermöglicht, auch nicht lukrative Angebote durchführen, zum Beispiel Projekte mit einer sozialen Zielstellung. Solche Freiräume hat ein Wirtschaftsunternehmen nicht. Dies sollte aber nicht ihr Kerngeschäft sein.

DIE: *Danke für das Gespräch.*