

Aspekte des betriebswirtschaftlichen Marketings und das damit korrespondierende Menschenbild

Das betriebswirtschaftliche Marketing definiert den Menschen als Mangelwesen, das durch die Befriedigung offener Bedürfnisse und Wünsche interimswise eine zufriedene, ausgeglichene Bedürfnis- und Motivationslage erreichen kann. Diese Bedürfnisse sind konstitutiv für das Wesen Mensch (vgl. Maslow). Ein geringes Befriedigungsniveau korrespondiert mit einer Vielzahl von Wünschen, die allerdings nach Inhalt und Intensität nicht konsistent sind, sondern der permanenten Modifizierung durch gesellschaftliche, wirtschaftliche, religiöse oder politische Faktoren unterliegen. Aus den Wünschen resultiert, sofern eine entsprechende Kaufkraft vorhanden ist, das Phänomen der Nachfrage. Die subjektive und graduell abgestufte Wertigkeit der Wünsche wird vor der Kaufentscheidung geprüft, der Nutzen des zu erwerbenden Produktes wird hinterfragt. Die geplante Investition wird darüber hinaus daraufhin überdacht, inwieweit der Mensch u.U. bereit ist, an anderer Stelle Verzicht zu leisten.

Während die Faktoren der Bedürfnis- und Wunschlage eher auf der Ebene des Unbewussten angesiedelt sind, hebt der Mensch vor einer Kaufentscheidung den Faktorenkomplex auf eine reflektierend-rationale Ebene.

Sofern es sich lediglich um eine partielle Befriedigung der Bedürfnisse handelt (Nahrungsaufnahme, Schlafbedürfnisse, sexuelle Bedürfnisse), wird die motivationale Energie auch nur vorübergehend reduziert, um sich anschließend wieder aufzubauen, bis ein erneutes Agieren (Handeln, Kaufen) unumgänglich ist. Auf höheren Bedürfnisseebenen (soziale Kontakte, gesellschaftliche Anerkennung, Selbstverwirklichung) wird ein Produkt dagegen nicht ausschließlich nach seinem unmittelbaren Kernnutzen und unter dem Aspekt der umgehenden Befriedigung beurteilt, sondern auch im Hinblick auf definitive oder mögliche Zusatznutzen hin überprüft. Die Schwelle zum Erwerb wird also höher. Da der Bereich ‚Bildung‘ (abseits der Elementarbildung) in den oberen Segmenten der Bedürfnispyramide angesiedelt ist, gelten für Produkten aus dem Bildungsbereich strengere Prüfkriterien vor einer etwaigen Kaufentscheidung.

Allgemeines Marketingmanagement befasst sich u.a. mit der Entwicklung von strategischen Unternehmensplänen, mit der strategischen Planung auf Geschäftsfeldebene sowie mit der Erarbeitung operativer Marketingpläne, die sich auf spezifische Produkt-, Markt- oder Zielfelder beziehen.

Als Dienstleistungsmarketing ist Bildungsmarketing (nach Kotler/Biemel) ein dreifaches Marketing, bei dem es interne,

externe und interaktive Beziehung zu berücksichtigen, zu planen und zu steuern gilt. Der frei definierte Grundauftrag des Unternehmens (vgl. Leitbild) ist die ethische Kategorie, an der sich Marketingmanagement orientieren und der sich alle (später zu entwickelnden) Produkte zu verpflichten haben. Allgemeine Werte (wertrationale Argumente) bilden die Grundlage dieses obersten Unternehmensauftrages. Inwiefern der Grundauftrag einer Organisation die Berücksichtigung und Reflexion psychischer und sozialer Prozesse erfordert (er sollte in jedem Fall auf das Kriterium der Humanität verpflichtet sein), kann dieser Prozess als Bildungsprozess betrachtet werden (ein zentraler Prozess der Erziehungswissenschaften, der Pädagogik und Andragogik).

Bildung impliziert nach Herbart (Bildungstheorie um die Wende 18./19. Jh.) Aspekte des vielseitigen Interesses (emanzipatorische Prozesse, während denen sich das Individuum ein Instrumentarium auf Fähigkeiten und Fertigkeiten erarbeitet, die es befähigen, sich im Leben zurecht zu finden. Schlüsselqualifikationen und Methodenkompetenz werden hier erarbeitet, um auf inhaltlich-fachliche und interaktiv-soziale Anforderungen angemessen reagieren zu können.) Die zweite zentrale Größe der Herbarthschen Bildungstheorie ist die „Charakterstärke und Sittlichkeit“, die im Sinne einer ausgeprägten Ich-Kompetenz und belastbaren, reifen Persönlichkeitsstruktur zu interpretieren ist, die in der Lage ist, emotionale Impulse zu kanalisieren und zu reflektieren. Im Mittelpunkt dieser Kategorie steht somit der Umgang mit Emotionen und Intentionen.

Nach Kirsch sind „Wirtschaftsunternehmen sozio-ökonomische technische Systeme. Sie interagieren mit ihrem Umfeld, indem sie verschiedene materielle und immaterielle Ressourcen aufnehmen und verarbeiten, um sie anschließend als Produkte oder Dienstleistungen am Markt anzubieten und zu vertreiben. (Zitat vgl. S. 81). Diese Prozesse lassen sich als Bildungsprozesse verstehen, die sich auf drei Lernebenen vollziehen: operatives Anpassungslernen, strategisches Erschließungslernen und kulturelles Identitätswissen.

Aufgabe 3

Skizze des Hauptkudennutzens pädagogischer Produkte und zusätzlicher Nutzeffekte und Beurteilung einiger theoretisch-systematischen und praxisrelevanten Aspekte

Der hauptsächliche mit dem Erwerb eines pädagogischen Produktes zu erwartende Nutzen ist ein Mehr an Problemlösekompetenz. Sofern Probleme (der Persönlichkeit, der Arbeit, Sinnfragen etc.) zu Lerninhalten werden, und sofern das Lehr-Lernarrangement die Lernwilligen dazu befähigt, mit einem erworbenen Instrumentarium identifizierte Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen, können sie als pädagogische Produkte gelten.

Zusätzliche Nutzeffekte können – nicht zuletzt auch wegen des nur bedingt kalkulier- und kontrollierbaren hintergründig-mitgängigen Lernens – vielfältig sein. Allgemein haben sowohl Individuum als auch Organisation dahingehend einen Nutzeffekt, dass das lernende Subjekt/die lernenden Organisation neben konkreten Fähigkeiten und Fertigkeiten (Kommunikation, Computer- oder Fremdsprachenkenntnisse etc.) allgemein ihr Erfahrungs-, Konzept-, Planungs- und Handlungswissen erweitert, was durch Um-, Vertiefungs- oder Erweiterungslernen möglich wird. Als Chance ist sicherlich auch die Anleitung zur Autopoiese (und daraus folgend auch die Entwicklung von Kompetenzen als Initiator und Multiplikator) zu betrachten.

Ist erst einmal der Impuls zur (Weiter-)Bildung gesetzt, so wird sich eine Eigendynamik entwickeln, in deren Folge nicht nur der einzelne Mitarbeiter seine Möglichkeiten und Grenzen reflektiert, sondern die gesamte Organisation nach und nach in einen Prozess der Selbstreflexion und Selbstvergewisserung eintreten wird. Damit ist die grundsätzliche Bereitschaft zu ggf. notwendigen Strukturreformen signalisiert. Für den Einzelnen ergibt sich aus WB-Angeboten (oder Zwängen ☺) auch die Chance, sich vom Spezialisten zum Allrounder zu entwickeln, was wiederum seinen Marktwert im Unternehmen sowie auf dem (europäischen) Arbeitsmarkt erhöht.

Zu bedenken wären – neben anderen – nach meiner Einschätzung vor allen Dingen, dass die skizzierte Theorie von ausnahmslos begeisterten, aufgeschlossenen, bildungswilligen und bildungsfähigen Individuen ausgeht, ein Umstand, der zwar im Bereich der ohnehin höher qualifizierten MA vielleicht eher angenommen werden kann, als etwa im Bereich der niedrig qualifizierten MA, insbesondere auch im gewerblichen Bereich.

Hinzu kommt, dass die knappe Personaldecke aktuell häufig keine Freiräume für Maßnahmen lässt. Wer sich besucht, muss ggf. Freizeit nutzen, das Tagesgeschäft leidet, der Zeitdruck steigt. Die individuelle Bereitschaft, in WB Zeit und Geld zu investieren, wird vorläufig kaum steigen. Den Aspekt der Bildungsfähigkeit etwa lass ich hier bewusst außen vor. Hinzu kommt, dass die Verschiebung der Wertigkeit von Arbeit im Vergleich zur Freizeit in den vergangenen Jahren (eine Trendwende beginnt sich aktuell hier und da schemenhaft abzuzeichnen) sicherlich kein guter Nährboden für zusätzliche (Weiter-) Bildungsaktivitäten am Arbeitsplatz ist (auf dem Sektor Kreativität/Persönlichkeitsbildung/Gesundheit mag die Entwicklung entgegengesetzt sein).

Auch der vermeintliche Nutzen der Gewinnung von Multiplikatoren muss dahingehend kritisch betrachtet werden, weil es sicherlich nicht „die Masse“ ist: Diese Arbeit von

Schneeballsystem im Bereich der WB on-the-job setzt bei den potentiellen Multiplikatoren (neben der eigenen Fachkompetenz) ein hohes Maß an Sozial- und Vermittlungskompetenz sowie an kommunikativen Kompetenzen voraus, es gibt Ressentiments und Animositäten, der Grad der Identifikation mit dem Unternehmensleitbild ist sicherlich sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Realität ist also deutlich komplexer, das Bedingungsgefüge wesentlich heterogener, als die theoretischen Überlegung das berücksichtigen können.

Die Entwicklung einer Weiterbildungskultur in einer Organisation, so vielseitig nutzbringend sie sicherlich auch sein mag, wird sich darüber hinaus auch mit massiven, aus dem Generationswechsel resultierenden Schwierigkeiten konfrontiert sehen, auch die Kriterien im Personalmanagement werden neu festgelegt werden, eine betriebliche Weiterbildungskultur wird sich über Jahre, individuell geplant und kleinschrittig (also: Pionierarbeit ☺) vollziehen müssen.

Aufgabe 4

Skizze der Einschätzung von Arbeitsplätzen und Organisationen als pädagogische Produkte in Grundzügen und praxisbezogene Kommentierung

Der ethische Imperativ für die Entwicklung pädagogischer Produkte, nach dem diesen nur dann eine Legitimation haben, sofern das (weiter-) zu bildende Subjekt durch einen Lernprozess an Problemlösekompetenz gewinnt, lässt sich nicht nur auf einzelne Arbeitsplätze/Mitarbeiter anwenden, sondern auch auf Betriebe, Vereine, Verbände, Interessengemeinschaften etc. transferieren. In all diesen Strukturen werden – sei es aus monetärem oder ehrenamtlichem Interesse – Produkte oder Dienstleistungen erbracht, deren Produktionsprozess es vielfach zu optimieren gilt. Jede Form der Aktivität, der Produktion und des Lernens verändern nicht nur das herzustellende Produkt, sondern haben

aus Auswirkungen auf das herstellende Subjekt. Darüber hinaus wird von der Annahme ausgegangen, dass jede Form der (Lern-)Aktivität einerseits explizite Aspekte hat, darüber hinaus aber auch hintergründig mitgänglich Veränderungs- resp. Lernprozesse ablaufen, die ihrerseits nachfolgende materielle und immaterielle Prozesse mit beeinflussen. Insofern sind Arbeitsplätze (als kleinste Einheiten), die in einer Organisationsstruktur gegliedert sind, den Charakter pädagogischer Produkte.

Die hier skizzierte Theorie des (Weiter-) Bildungsmarketings basiert auf der Grundlage der Theorie des TQM, das die Qualitätskontrolle nicht mehr länger nur am Ende des Produktionsprozesse eingesetzt wissen sondern bei der Anlieferung/Weitergabe der Teilprodukte greifend annehmen will. Eine ständige Beobachtung und Reflexion der Produktionsprozesse führt zu einer Früherkennung von Defiziten, zur Einleitung von (WB-) Maßnahmen und damit zur Verbesserung der Qualität der Zwischen- und Endprodukte. Nicht nur die Zufriedenheit des Endkunden (Makro-Struktur), sondern auch die Leistungsfähigkeit, Motivation, Zufriedenheit etc. der einzelnen Mitarbeiter, ihr Verhältnis untereinander/zu den Vorgesetzten würde sich kontinuierlich verbessern lassen.

Prozessoptimierung zwischen den einzelnen Produktionsschritten, kleinschrittige und flexible Qualitätskontrollen (samt ggf. notwendiger Maßnahmen) sind in Beziehung zu sehen und zu setzen zum Leitbild (auch: Unternehmensphilosophie, Corporate Identity und Corporate Culture) ; aus diesem „Gesamtpaket“ von Maßnahmen resultiert die Verbesserung der Produkte, der Wettbewerbsfähigkeit, der Festigung der Beziehungen zu den externen Kunden.

Diese in Teilaspekten prozess- und produktorientierte Strategie des subsidiären Bildungsmarketings suggeriert ein einigermaßen leicht zu implementierendes System von Impulsen, Maßnahmen und Prozessen, geht vom Vorhandensein einer bestimmten Bewusstseinslage/ Bereitschaft/finanzieller Möglichkeiten in den Unternehmen (den Makrostrukturen aber auch bei den einzelnen Mitarbeitern= Mikrostrukturen) aus. Die Theorie geht weiterhin von der Annahme aus, dass eine betreffende Organisation auf allen Hierarchieebenen „reif“ ist für diese Art von Bildungskultur. Um den quantitativen Rahmen der Teilaufgabe nicht vollends zu sprengen, beschränke ich mich auf einige wenige Einwände/Bedenken hinsichtlich der uneingeschränkten Praxistauglichkeit:

Einwand 1

Als konkretes Beispiel. Ein Kunde beschwert sich über das rüpelhafte, rücksichtslose Benehmen mehrerer Gesellen beim

Meister eines Handwerksbetriebes. Der Unternehmer/Meister antwortete: „Wissen Sie, wenn die Jungs das alles drauf hätten, wäre ich sie los. Dann würden die sich selbständig machen!“. Verhinderung von Weiterbildung (etwa im Bereich Kommunikation mit dem Kunden als Verhinderung von Konkurrenz. Die Unternehmensleitung hat in diesem Fall kein Interesse an einer Verbesserung von Kundenbeziehung und Image, weil sie die Konkurrenz (und Personalbeschaffungsaufwand) fürchtet

Einwand 2

Dass durch Weiterbildungsaktivitäten Kosten entstehen, ist im Skript hinreichend thematisiert worden. Angesichts der aktuellen Kreditpolitik (die vor allen Dingen von den Genossenschaftsbanken grenzwertig restriktiv betrieben wird), die insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen und Handwerksbetriebe bis an den Rand der Existenzfähigkeit treibt, ist der Weiterbildungsmarkt nur sehr schwer zu erschließen. Wer um's Überleben kämpft, für den haben Trainings, Coachings, Seminare nicht oberste Priorität. Gleichwohl ergäbe sich aus Reduzierungen und Umstrukturierungen im Bereich Human Resources die Notwendigkeit, sich auf neue Aufgaben optimal vorzubereiten, anstatt sich, mehr schlecht als recht, durchzuwurschteln. Letzteres ist zwar im Sinne der Sicherung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit zu kurz gesprungen, aktuell aber gängige Praxis in vielen Unternehmen.

Einwand 3

Zwiespältig ist eine ausgeprägte Weiterbildungskultur auch im Falle eines Wechsels eines Mitarbeiters in ein anderes Unternehmen. Stehen in dem neuen Unternehmen die Zeichen auf Weiterbildung, ist „der Neue“ als Initiator und Multiplikator sicherlich herzlich willkommen. Mag sein, dass sich die Chancen für den einzelnen Mitarbeiter in einem zunehmend heißer umkämpften Arbeitsmarkt durch Weiterbildungsroutine erhöhen. Beim Wechsel in ein Unternehmen mit einer weniger gut entwickelten Weiterbildungskultur muss möglicherweise mit Hemmnissen, mangelnden Perspektiven und anderen Handicaps gerechnet werden.

Einwand 4

Häufig wird in der Beratungskultur zu wenig vernetzt gedacht und gearbeitet. Finanzmangement, Kommunikationstrainings, Krisenbegleitung ... die Arbeitsfelder sind vielfältig, die Spezialisierung ist weit fortgeschritten. Oft genug spielen Unternehmensberater nur „Feuerwehr“, reparieren das bröckelnde Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Kreditinstituten/Kunden. Zuwenig ist der Bereich der Personalentwicklung noch selbstverständlicher und konstitutiver Bestandteil einer systemischen Beratungspraxis.

