

## **Eine mögliche „marktorientierte“ Strategie (in Bezug auf Bildungsmanagement und -innovationen) für eine staatl. Bildungseinrichtung; hier: eine Gesamtschule in Deutschland.**

„Unter Bildungsmanagement versteht man eine Strategie, die die Bildungsorganisationen längerfristig und erfolgreich am Leben hält; dabei gibt es verschiedene Wege“ (Zitat Prof. Dr. Marco Zimmer). Einer davon ist die Entwicklung einer marktorientierten Strategie. Diese soll die entscheidenden Wettbewerbsvorteile vor allem aus der Marktpositionierung der Institution Schule generieren. Ein mögliches Exemplar für eine staatliche Bildungseinrichtung (am Bsp. der Gesamtschule „first move forever“ ;-)) könnte wie folgt aussehen:

Als langfristiges Organisationsziel wird das „Überleben“ der Schule – das sich über die Anzahl der SchülerInnen (Neuanmeldungen) definiert – formuliert. Allerdings wird die Entscheidung an dieser Stelle nicht für die Quantität (maximale Anzahl an SchülerInnen) sondern für die Qualität getroffen. Nach der SWOT-Analyse (gleichzeitige Analyse der internen und externen Einflussfaktoren, bezogen auf die Organisation) ergibt sich als Schnittmenge der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen die „Medienkompetenz“ als ein möglicher strategischer Wettbewerbsvorteil. Die Frage nach der richtigen und erfolgreichen Strategie wird mit dem Konzept der Effektivität beantwortet. Das heißt, dass man mit der Konzentration auf die Schlüsselqualifikation Medienkompetenz den Ansprüchen der Umwelt (der relevanten Stakeholder) gerecht werden will und kann. Es wird also eine marktorientierte Strategie der Relevanz von Qualität (und späterer Produktdifferenzierung) gewählt, die im Hinblick auf das übergeordnete Ziel der „Akquirierung von SchülerInnen“, den Schwerpunkt auf Qualitätssteigerung durch Medienkompetenz legt und auf die individuelle Profilierung und damit auf die Reputationssteigerung der Schule setzt. Es kommt also zu einer strategischen Neuorientierung der Gesamtschule. Die Generierung der Strategie erfolgt im „Top-Down-Verfahren“. Auf der Grundlage der Analyse der potenziellen Entwicklungsmöglichkeiten (heterogene Klassen, Integration/Individualisierung Differenzierung, Berufsqualifikation, Ganztagsbetreuung, Feedback, ...) fällt die Entscheidung für die „Medienkompetenz“. Über diese besteht die Option alle anderen Potenziale als weitere Wettbewerbsvorteile längerfristig nutzbar zu machen (Differenzierung über LMS - Moodle, Individualisierung + Feedback über E-Portfolio-System - Mahara, Betreuung, Begleitung, Sprachkurse, Kollaboration, selbstgesteuertes, problemorientiertes Lernen, Berufsqualifizierung, AGs, Praktika, Kooperation mit Unternehmen ...) Das geplante und initiierte marktorientierte Vorgehen ist ein Mittelweg, ausgehend von einer zuerst bewusst gewählten Strategie (deliberat), die sich dann später offen entwickeln und aus den in der Organisation stattfindenden Handlungen „emergieren“ kann.

Der strategische Wettbewerbsvorteil liegt also darin, sich über eine bestimmte Leistung (hier die Medienkompetenz) von der „Konkurrenz“ abzusetzen. Durch diese Art Produktdifferenzierung schafft sich die Gesamtschule einen neuen und damit eigenen Markt. Es gibt noch keine Konkurrenzprodukte (Monopolstellung). Man könnte die gewählte (Nischen-)Strategie auch mit der des „Marked-Based-View“ erklären, der Wettbewerbsvorteile über die besondere Positionierung einer Bildungsorganisation auf den Märkten begründet. In meinem/unserem Beispiel agiert die Leitung der Gesamtschule, mit besonderem Blick auf den Aufbau von „Marktbarrieren“, in der Form, dass durch den Wissensvorsprung und die strategische Ausrichtung eine vorteilhafte Marktposition gegenüber anderen Schulen erreicht und erarbeitet wurde. Die führende Position wird durch die Weiter- und Fortbildung des Lehrpersonals, die gezielte „Lehrpersonalrekrutierung“ und durch „First-Move-Advantages“ gesichert, wodurch potenzielle „Konkurrenzschulen“ auf Abstand gehalten werden. Es wird so eine Art Marktbarriere im Hinblick auf den Eintritt der konkurrierenden Schulen in diesen Markt aufgebaut!

Bezogen auf die o.g. Produktdifferenzierung ist es das Ziel der (Alleinstellungs-)Strategie über die „Medienkompetenz“ einen neuen Markt und so indirekt einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, den es in dieser Form noch nicht gibt.

Zusammenfassung der Strategie: Über den Wissensvorsprung und erarbeiteten Kompetenzvorsprung im Bereich der Medienbildung wird für den „Kunden“ ein zusätzlicher und höherer Nutzen generiert. Dieser liegt vor allem im - über die Medienkompetenz gesteigerten - Lernerfolg der SchülerInnen.