

Frank Michael Orthey

Der Kunde ist König. Der König ist gekauft

Zuspitzungen zum Konzept der Kundenorientierung

Gegenrede

Veröffentlicht in: Grundlagen der Weiterbildung, 4(2003), S. 179 – 182

„Also lautet der Beschluss, dass der Mensch was lernen muss, lernen kann man Gott sei Dank, aber auch sein Leben lang.“ Der erste Teil dieses Satzes stammt von Wilhelm Busch, den zweiten Teil hatte womöglich ein deutscher Bildungspolitiker hinzugedichtet, um den vielen Sätzen über lebenslanges Lernen einen weiteren hinzufügen zu können. Das alleine hätte wenig Neuigkeitswert, handelt es sich doch um eine Standarderfahrung für uns Lerngesellschaftler. Relativ neu hingegen ist, dass dieser Satz für uns als Kunden einen tatsächlichen Geldwert besitzt. Ja, für uns als Post-Kunden! Für DM 1,10 bzw. 0,56 Euro konnten wir den Satz bei der Deutschen Post als Sonderbriefmarke zum Lebenslangen Lernen erwerben. Das ist sicher ein Indiz für das, was wir heute allenthalben unter dem Etikett der „Kundenorientierung“ wahrnehmen können. Die Post hat uns potentielle Kunden als lebenslange Lerner diagnostiziert und bedient flugs diese Selbstwahrnehmung mit einer bunten Vorderseite und einer eher fad und klebrig schmeckenden Rückseite zum Thema. Immerhin können wir dadurch als Postkunden ein Stück von uns selbst kaufen und wir sind zudem in der Lage, dieses Stück hinauszuschicken in eine Welt, die Lernen immer öfter zum Erklärungsmodell für das macht, was sie an Unerklärlichem hervorbringt. Wir können quasi Trost verschicken. So gesehen, dient die Briefmarke auch der Befriedung. Das liegt nicht am Lernen, sondern an der Kundenorientierung der Post. Für schlappe 56 Cent!

Kundenorientierung als Veränderung der Referenzbezüge

„Der Kunde bestimmt unser Handeln.“ So steht es im Leitbild eines Großkonzerns. „Kundenorientierung“ ist angesagt, sie ist visionsfähig und auf dem Weg zur Alltagstauglichkeit. Zunehmend häufiger wird heute auch im Bildungsbereich deshalb darauf gesetzt. Hintergrund dafür ist die Qualitätsmanagement- und -sicherungswelle. Nahezu euphorisch wird das Sprachspiel der „Kundenorientierung“ nun auch in Bildungseinrichtungen etabliert und interpretiert. Kunden sind dabei nicht mehr nur die institutionellen Abnehmer von Bildungswaren, sondern oft werden auch TeilnehmerInnen von Bildungsveranstaltungen, manchmal gar Schüler und

Studenten zu Kunden gemacht. Der Kunde ist offenbar im Sonderangebot, so gerne wird er derzeit genommen.

Formal gesehen zeigt „Kundenorientierung“ eine Veränderung der systemrelevanten Referenzbezüge an. Der Selbstbezug wird gezielt durch ein Element aus der relevanten Umwelt ergänzt: den Kunden. Damit hat das System etwas im Inneren, was eigentlich zu seiner Umwelt gehört. Erwartet werden dadurch Optimierungsleistungen zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit. Dadurch, dass Kunden konsequent in Abläufe integriert werden, gibt es zudem ständig Lernanlässe, weil betriebliche Routinen, Strukturen und Prozesse mit einer betriebsfremden Sicht konfrontiert werden. Damit ist angezeigt, dass Kundenorientierung zuallererst eine Rationalisierungsstrategie ist. Es geht dabei auch nicht um den Kunden an sich, sondern um dessen Funktion in Bezug auf den Betrieb.

Im Gegensatz zur klassischen Organisation gewinnt das (Bildungs-) Unternehmen seine Form, seine Ordnung und Organisation also durch zusätzliche neue Bezüge. Es wird nicht mehr durch die etablierte Hierarchie von oben nach unten geordnet und organisiert, sondern Form, Ordnung und Organisation werden aus dem lose gekoppelten Zusammenspiel von Markt-, Konkurrenz- und Kundenorientierung gewonnen. Markt bleibt damit nicht nur Umwelt des Bildungssystems, sondern durch Kundenorientierung wird er zur internen Referenz für Fragen der Koordination, der Verteilung, der Beauftragung, der Arbeitsteilung und der pädagogischen Ausrichtung.

Woran merken die Kunden das?

Zunächst werden sie häufig und überraschend als solche angesprochen und benannt, sie werden öfters auch mal mit Fragebogen genötigt (mit oder ohne Gewinnspiel), werden ständig nach ihrer Meinung gefragt und sie sollen zeitlich begrenzte Rollen innerhalb des jeweiligen „kundenorientierten“ Systems übernehmen. So sitzen potentielle TeilnehmerInnen eines Lernprozesses als „Kunden“ in Konzeptentwicklungsgruppen, sie werden immer öfter interviewt, sollen Rückmeldung geben zu Entwürfen, Konzepten, Pilotseminaren und hocken in 360° Feedback-Runden. Das ist eine Erweiterung der Planungs- und Evaluierungsperspektive für Bildungsmaßnahmen in Richtung auf den Adressaten. Aber es geschieht im Dienste des jeweilig kundenorientiert daherkommenden Systems – nicht im Dienste des Kunden. Es wird nicht Kundenorientierung für den Kunden gemacht, sondern der Kunde wird für das System genutzt.

Kundenorientierung als ökonomisch codierter Begriff

Der Begriff des Kunden ist direkt auf die ökonomische Codierung Zahlung/Nichtzahlung zurückzuführen. Das bestimmt die Selektivität des Bildungsgeschehens in einer bestimmten Weise vor. Bei Subjekt- und TeilnehmerInnenorientierung stand das aufgeklärte und erkennende Subjekt mit seinen Besonderheitsansprüchen und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten im Fokus des pädagogischen Geschehens und seiner Planung. Es handelte sich dabei um Kommunikationen, die auf der Bildungscodierung „Wissen/Nichtwissen“

beruhen. Beim „Kunden“ ist ein anderer Ausschnitt der Person gefragt. Dieser ist reflektiert auf Handlungen des Erwerbs und des Konsums. Kundenorientierung ist ein Ausdruck zunehmender Marktorientierung von Bildung. Das heißt konsequent zu Ende gedacht, dass nur noch das angeboten wird, für das es potentielle KundInnen gibt. Denn dafür sind Zahlungen erwartbar. Was darüber hinaus geht, fällt weg – es ist nicht kundenorientiert, d. h. es ist keine Nachfrage und auch keine Zahlung erwartbar, und natürlich auch keine Anschlusszahlung. Wo kein Wertschöpfungszuwachs erwartet werden kann, da wird es auch keinen Zuwachs an Wissen und Identität geben. Das ist eine neue Begrenzung durch Kundenorientierung, die doch meist zitiert wird, um eben neue erweiternde Perspektiven zu eröffnen. Und es ist zugleich auch das notwendige Aus für viele Bildungsmaßnahmen, die nicht marktfähig sind, weil TeilnehmerInnen nicht als Kunden auftreten können oder wollen. Kundenorientierung spricht ausschließlich die Kaufmentalität an, nicht die Bildungsmentalität, sie setzt auf ökonomischen Zuwachs statt auf pädagogische Nachhaltigkeit. Es sei denn natürlich, diese wäre marktfähig. Dann würde auch sie zur Ware, die zusammengekauft werden kann – möglicherweise mit Frühbucherrabatt. Damit würde sie jedenfalls kräftig beworben in professionell gelayouteten Flyern, Foldern und Websites – der Kunde erwartet schließlich was für sein Geld, das er ausgeben soll. Die Ware soll bitteschön auch schön verpackt sein. Denn die Verpackung kann Anmutungen freisetzen, die zum Erwerb – und auf der anderen Seite: zum Verkauf und damit zum Gewinn – führen.

War in der organisatorisch aufgehobenen Weiterbildung, die durch aufklärerische und emanzipatorische Traditionen sinn-vorbestimmt war, die Ausstattung der Lebensläufe mit möglichst vielen Lernprozessen angesteuert, so ist dies in einer kundenorientierten Ausrichtung ersetzt durch das Marktlichkeitsprinzip. Nur soviel Ausstattung, wie ökonomisch sinnvoll. Und ökonomisch sinnvoll ist all jenes, was gewinnbringend offeriert und vermarktet werden kann – der Rest wird aus dem Sortiment genommen, die entsprechenden Kunden werden aus der Kundenkartei gelöscht oder besser natürlich: sie können für ein anderes Produkt begeistert werden. Das führt für bestimmte Kunden-Zielgruppen sicher zu einer besseren Versorgung mit Bildung – andere hingegen können nur noch notversorgt werden. Wieder andere werden artgerecht entsorgt.

Wenn nicht TeilnehmerInnen sondern Institutionen als sogenannte Kunden auftreten, wird das Problem der Kundenorientierung aus pädagogischer Sicht nochmals verschärft. Verkauft wird das, was die Organisation – z.B. das Arbeitsamt oder ein Unternehmen - als Kunde nachfragt. Hier hat ebenfalls vorher eine Relevanzprüfung mit dem Selektionsfilter „Zahlung/Nichtzahlung“ stattgefunden, sodass nur das gekauft wird, was gekauft werden kann und was möglichst wenig Kosten verursacht. Adressaten von Bildungsmaßnahmen spielen hier keine Rolle mehr. Sie werden paradoxerweise die Opfer der Kundenorientierung. Mit ihnen verhält es sich etwa wie mit den unzähligen Bankkunden, die im Rahmen einer verschärften Kundenorientierung zu „Benutzern“ werden müssen –

und dies weder wollen noch können. Derart „kundenorientiert“ angesprochen, müssen sie sich zuerst einmal Benutzerkenntnisse aneignen, um „automatisch“ an ihr Geld zu kommen. Ähnlich verhält es sich auch mit den TeilnehmerInnen von Bildungsprozessen, die als Kunden für etwas zahlen müssen, was sie eigentlich hätten nicht oder anders haben wollen.

Kundenorientierung als Entsubjektivierung und Totalverzweckung

Im Kunden wird das Subjekt ökonomisch überformt. Das heißt übrigens nicht, dass es von den Rationalisierern aufgegeben würde. Im Gegenteil. Es wird nur anders angesteuert. Das kann es auch angesichts seiner heute hochindividualistischen Ausformung. Insofern werden zugleich Mechanismen der Selbstaussbeutung aktiviert, die meist unter dem Signum von mehr Selbstverwirklichung erscheinen. Subjektivität wird zum Gegenstand systemischer Rationalisierung: Mehr Ausbeutung durch mehr Selbstverwirklichung. Die Erschließung der letzten Bastion des Selbst erfolgt dabei letztlich im Sinne des ökonomischen Mehrwertes – nicht im Sinne von mehr Aufklärung. Durch diese Reduktion verliert Subjektivität ihre Eigenständigkeit und Eigenwilligkeit. Sie erscheint instrumentalisiert, totalverzweckt. Die Systeme dominieren das Subjekt. Was bleibt, ist die „Selbst-GmbH“ und die „Ich-Aktie“. Das gesellschaftliche Reproduktionsgeschehen verlagert sich damit. Die Generierung von Identität wird nicht mehr als Bildungsthematik behandelt, sondern als geschäftliche Reproduktion. Der Zweck – die Zahlung – heiligt die Mittel – die Kunden.

Kundenorientierung als Entpädagogisierung

Das dergestalt auf seine Rolle als Kunde reduzierte Subjekt wird nur mehr in seinem ökonomisch verwertbaren Ausschnitt wahrgenommen. Das Pädagogische tritt dahinter zurück. Das pädagogisch Sinnvolle ist zudem möglicherweise kundenorientiert nicht sinnvoll. Immerhin ist der Kunde auch nicht immer Pädagoge. Sie oder er verfügt legitimer Weise über Verwertungsabsichten, nicht aber über Expertise, wie dieser Nutzen methodisch-didaktisch und in einer guten Lerndramaturgie erreicht werden kann. Der Kunde denkt beispielsweise womöglich in ganz anderen Lern- und Aneignungs-Zeitmustern. Sie oder er will schnell an das Verwertbare kommen, baldmöglichst den „return of investment“ sichern – vieles, was pädagogisch Sinn macht und notwendig ist, muss ihm oder ihr als Zeitverlust erscheinen. Dass es sich um wertvolle Zeitverluste handelt, kann nicht mit einem ökonomischen Zeitkalkül begründet werden. Dass Lernen eher einen ökologischen Umgang mit der Zeit braucht und keinen ökonomischen Umgang, das kann der Kunde als Referenzgeber meist nicht wissen. Viele Kunden sind dafür auch nicht kundig. Also wird die Referenz für die Gestaltung des pädagogischen Prozesses die Zahlung – deshalb heißt es ja auch heutzutage „Bildungsmanagement“. Das pädagogisch Mögliche wird abhängig vom ökonomisch Machbaren. Innerhalb dieses Spannungsfeldes vermitteln, pardon: managen Bildungsmanager. Dominant bleibt letztlich der ökonomische Bezug. Das

Pädagogische wird verbetrieblicht, sein Management sorgt sich um seine Vermarktung. Die Entpädagogisierung geschieht im Dienste der Kunden.

Kundenorientierung als Beitrag zur pädagogischen Entprofessionalisierung

Durch die Begrenzung auf eine Marktperspektive wird auch die Entwicklung von Professionalität neu kanalisiert. Managementwissen ist für das Bildungsmanagement, das eine Kunden- und Qualitätsperspektive präferiert, ein wichtigeres Expertenwissen als das Wissen um Didaktik, Methodik oder um Sozio- und Psychodynamiken beim Lernen. Es ist davon auszugehen, dass sich eine solche professionelle Ausrichtung am Markt durch Zunahme der Nachfrage nach einem bestimmten Qualifikationsprofil bemerkbar macht – und umgekehrt an einer Verschlechterung der Beschäftigungsmöglichkeiten für ein pädagogisch zentriertes Profil sichtbar wird. Gesucht wird der erfolgreiche Aquisiteur – auch der seiner selbst! Ein weiteres: Die Reduktion der TeilnehmerInnen von Bildungsveranstaltungen auf „Kunden“ entlässt diese auch aus ihrer lebendigen Co-Produzentenrolle im Lernprozess und verlagert die Verantwortung zurück auf die Bildungs-Dienstleister, die justamente wieder zu „Lehrenden“ werden – ein Etikett von dem sie sich gerade angestrengt befreit hatten. Pädagogische Professionalität kommt dadurch zu Schaden.

Kundenorientierung als Umformung der Figur des „Teilnehmers“

Das Verständnis von Weiterbildung als ein öffentliches Gut setzte eine Figur des potentiellen Teilnehmers voraus, der oder die an persönlicher Weiterentwicklung, an einer Erweiterung von Deutungsperspektiven, an einer Kultivierung des Lebens und Arbeitens interessiert war. Diese Zuschreibung korrespondierte auf der didaktischen Seite eng mit dem Konzept der Teilnehmerorientierung. Mit dem Aufkommen der „Kundenorientierung“ im Rahmen von Qualitätsmanagement-Ansätzen werden diese Zuschreibungen an die Figur des Teilnehmers umgeformt. Der potentielle Teilnehmer als Kunde wird von inhaltlichen und auch ideologischen Zuschreibungen „befreit“. Diese werden ersetzt durch eine reine Funktionalisierung für ein Konzept, das tautologisch darauf angelegt ist, mit Kundenorientierung erfolgreich zu sein und dann immer weiter kundenorientiert, d.h. geschäftlich erfolgreich sein zu können.

Die Verkündigung der „Verkündigung des Menschen“ - neue Schließungen

Wo bleibt angesichts derartiger „Verkündigung“ die Zeit und wo der Ort für die Auseinandersetzung und die Reflexion der lebenslänglichen Lernzwänge und -nötigungen? Wo die Zeit, der Ort für die kritische Frage, für den Perspektivwechsel? Wo ist die Zeit und der Ort der Infragestellung der Totalverzweckung des Menschen durch permanentes Lernen im Dienste der Anpassung an Verhältnisse, die eine radikale Ökonomisierung fordert? Wo ist Zeit und Ort für das Selbst - angesichts der Landnahme dieser letzten Bastion des sogenannten Subjektes durch den Staat, die Institutionen und Betriebe, die Selbstverwirklichung versprechen und

Selbstausschöpfung produzieren? Sind die Callcenters und Kompetenzzentren Ersatzwelten für Bildungsstätten? Oder sind es die virtuellen Lernumgebungen, die sogenannten „Lernplattformen“? Findet dort Bildung statt - statt in Bildungsstätten? Oder eine platte Form des Lernens? Und grundlegender: Geht es überhaupt noch um Bildungsprozesse, oder geht es nur mehr um eine Ansammlung von Qualifikationsbits?

Es gibt jedenfalls einige Indizien dafür, dass es eine neue Ästhetik von Lernprozessen gibt. Diese kommt ohne Riechen, Schmecken, ohne Fühlen, ohne Natur, ohne Kunst, ohne Kulturerfahrung, ohne persönlichen Dialog im sozialen Kontext aus. Sie ist bestimmt durch das Bild der Benutzeroberfläche, die ihren Namen zu Recht trägt: lernende Kunden sind hier Benutzer und sie sind an der Oberfläche tätig. Sie klicken sich von hier aus weiter in ihren Lernprogrammen und -plattformen und in die Weiten des Netzes. Weg mit den Bildungsstätten, auf in die virtuellen Lernwelten, die Diskussionsforen und die Chatrooms! Aber dann zum Ausgleich für das entgangene Erleben weiter in die Erlebniswelten des Edutainment. Dort findet sich dann das Verlorene neu arrangiert wieder in einem erlebnisorientierten und natürlich kundenorientierten „Design“. Hier kann im Dienste des Lernens gebickt, gejumpet, geraftet oder geclimbt werden. „Geleamt“ wird beim Event mit durchgestylten Animationen im Stil der Club Mediterranes und der Robinson Clubs. Dort findet das statt - und zwar statt Bildung -, was die Leerstellen entgangener authentischer Erfahrungen im Hier und Jetzt von Bildungsprozessen offen lassen. Folglich fand bei den Info-Tagen Weiterbildung am 15. September 2001 in Wien das Prater-Lernfest statt: „Genießen Sie zuerst den herrlichen Weitblick vom Riesenrad über Wien. Gewinnen Sie dann Einblick in Ihre persönlichen Weiterbildungs-Chancen.“ Und anschließend zum Tagesabschluss darf 's ein wenig „Wer wird Millionär?“ bei RTL sein. Da flimmert das Bild von Bildung vorbei. Nur das Weiterflippeln rettet uns Kunden kurzzeitig.

Wenn wie im vergangenen Jahr in Tirol Bildung ins Kaufhaus geht (Schlagzeile der Tiroler Tageszeitung: „Bildung aus dem Einkaufszentrum“) und dort „Sonderangebote“ offeriert werden, braucht es dann nicht auch ein „Bildungsgut“, das auf ökologischer Basis bewirtschaftet wird? Ist das Kaufhaus das Bildungshaus der Zukunft oder ist das Bildungsbiotop - die ehemalige Bildungsstätte - der Ort hierfür? Und: wer ist dort? Sind es auch diejenigen Kunden, die fleißig im Trend lernen und immerzu dem Erwachsenwerden hinterhereilen ohne es je werden zu können? Oder finden wir hier etwa nur die kundige Bildungsschickeria?

Und: Wen finden wir hier nicht mehr?