

Schule - ein Dienstleistungsunternehmen?

Die Antezedenzen einer organisationalen Dienstleistungsorientierung an Schulen und die Rolle der Schulleitung.

cand. Psych. Janet Jüchtern-Büermann (2010)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz
 Psychologisches Institut
 Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie



Einleitung

Theoretischer Hintergrund

Schulentwicklung im Sinne einer Optimierung der Schulqualität in Deutschland hat in den vergangenen Jahren an großer Bedeutung gewonnen. In der vorliegenden Studie soll zu diesem Zweck ein Vergleich zwischen Schulen und Dienstleistungsunternehmen gezogen werden. Dabei werden Forschungsergebnisse aus der Dienstleistungsforschung am System Schule neu überprüft. Die Betrachtung schließt hierbei Lehrkräfte als Dienstleister sowie Schüler und deren Eltern als Kunden ein.

In zahlreichen Studien konnte bislang gezeigt werden, dass eine hohe Dienstleistungsqualität im Servicesektor auf ein **hohe Dienstleistungsorientierung** (Kundenorientierung) in den Unternehmen zurückzuführen ist (z.B. Schneider, White & Paul, 1998). Dienstleistungsorientierung lässt sich auf zwei Ebenen definieren: Das Konzept der **organisationalen Dienstleistungsorientierung** entstand in Anlehnung an eine Definition des **Dienstleistungsklimas** von Schneider (1990), das die von den Mitarbeitern geteilte Wahrnehmung aller Arbeitsabläufe beinhaltet, die zu einer hohen Kundenzufriedenheit führen. Es beinhaltet die vier Facetten *globale organisationale Dienstleistungsorientierung, organisationale Kundenorientierung, kundenbezogenes Führungsverhalten und die Kundenrückmeldung*. Die **persönliche Dienstleistungsorientierung** beschreibt die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den Kunden.

Was aber nun ist Voraussetzung für die Entstehung einer Dienstleistungsorientierung? Die Antezedenzen der organisationalen Dienstleistungsorientierung sind die **organisationalen Dienstleistungsgrundlagen** mit den Facetten *Vorgesetztenkompetenz, Partizipation der Mitarbeiter, Computerunterstützung, Schulungen und Interdepartmentservice* (Schneider et al., 1998).

Dormann, Spethmann, Weser und Zapf (2003) konnten zusätzlich die Bedeutung des **kundenorientierten Handlungsspielraums** aufzeigen. Außerdem soll die **soziale Unterstützung** durch die Schulleitung als weitere Voraussetzung untersucht werden.

Von Interesse ist nun, inwiefern die vorgenannten Antezedenzen eine organisationale Dienstleistungsorientierung an Schulen fördern. Außerdem wird hierbei die Rolle von kundenorientierten Verhaltensdimensionen und der persönlichen Kundeneinstellung der Schulleitung betrachtet. In früheren Studien konnte bereits der positive Einfluss der Führungskraft auf das Dienstleistungsklima dargelegt werden (z.B. Schneider et al., 1998).

Hypothese 1: Eine organisationale Dienstleistungsorientierung an Schulen führt zu einer Zufriedenheit bei Schülern und Eltern.

Hypothesen 2-5: Die persönliche Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte (H2), Dienstleistungsgrundlagen an Schulen (H3), ein schüler-/ elternorientierter Handlungsspielraum (H4) und eine soziale Unterstützung der Lehrkräfte durch die Schulleitung in Eltern- bzw. Schülerfragen (H5) führen zu einer organisationalen Dienstleistungsorientierung an Schulen.

Hypothese 6: Die persönliche Dienstleistungsorientierung der Schulleitung führt zu a) einer organisationalen Dienstleistungsorientierung an der Schule und b) zu einer persönlichen Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte.

Hypothese 7: Kundenorientierte Verhaltensdimensionen durch die Schulleitung führen a) zu einer durch die Lehrkräfte wahrgenommenen Dienstleistungsorientierung und b) zu einer persönlichen Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte.

Methode

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden 26 Schulleitungen und 160 Lehrkräfte von 26 Schulen unterschiedlicher Schulformen per Fragebogen untersucht. Insgesamt wurden 15 Grundschulen, 6 Gymnasien und Berufsschulen sowie 5 Haupt-, Real- und Gesamtschulen befragt. Zunächst wurde ein Fragebogen für die Schulleitungen und ein weiterer für die Lehrkräfte unter Verwendung klassischer Messinstrumente aus der Dienstleistungsforschung konzipiert. Neben den demographischen Variablen wurden die Konstrukte organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung, Dienstleistungsgrundlagen, kundenorientierter Handlungsspielraum und soziale Unterstützung erfasst.

Die Items wurden alle in den Schulkontext übersetzt, einige Items wurden nicht übernommen und teilweise wurden die Konstrukte durch eigene Items ergänzt. Die Items zur Erfassung der organisationalen Dienstleistungsorientierung und der Dienstleistungsgrundlagen (Schneider, 1998), des kundenorientierten Handlungsspielraums und der sozialen Unterstützung (Dormann, 2003) wurden auf dem Schulleitungs-Fragebogen in Ich-Form transformiert und unter dem Begriff der kundenorientierten Verhaltensdimensionen zusammengefasst. Die Persönliche Dienstleistungsorientierung wurde mithilfe der Skalen von Banat (2000) erhoben.

Ergebnisse

Nach einer Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation konnten für die **organisationalen Dienstleistungsgrundlagen** vier Faktoren extrahiert werden: *Kundenorientierung, Kundenrückmeldung, Führungspraktiken, globales Dienstleistungsklima*. Die **persönliche Dienstleistungsorientierung** lud für Eltern und Schüler getrennt auf jeweils einen Faktor. Aus den Items der **Dienstleistungsgrundlagen** konnten drei Faktoren gebildet werden: *Partizipation und Vorgesetztenkompetenz* luden gemeinsam auf den ersten Faktor, *Hilfsmittel* auf den zweiten und *Training (Schulung)* auf den dritten Faktor. Für die Items des **kundenorientierten Handlungsspielraums** und die der **sozialen Unterstützung** konnte jeweils ein gemeinsamer Faktor für Schüler und Eltern gefunden werden.

Nachfolgend sollen die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung kurz dargestellt werden:

Hypothese 1: Eine organisationale Dienstleistungsorientierung an Schulen führt zu einer Zufriedenheit bei Schüler und Eltern. Die Korrelationen zeigten sich als hochsignifikant.

Hypothese 2: Der Einfluss einer persönlichen Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte auf die organisationale Dienstleistungsorientierung erwies sich als hochsignifikant.

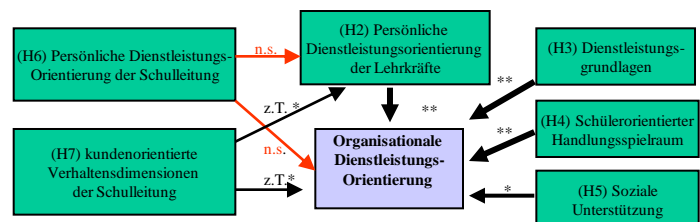
Hypothese 3: Die Existenz von Dienstleistungsgrundlagen an Schulen führt zu einer organisationalen Dienstleistungsorientierung. Der Zusammenhang erwies sich als hochsignifikant.

Hypothese 4: Signifikante Ergebnisse für den Einfluss eines schüler-/ elternorientierten Handlungsspielraums zeigten sich nur bei den Faktoren Schüler-/ Elternorientierung und Schüler-Elternfeedback.

Hypothese 5: Die soziale Unterstützung durch die Schulleitung in Schüler- und Elternfragen führt ebenfalls zu einer organisationalen Dienstleistungsorientierung. Der Einfluss wurde signifikant.

Hypothese 6: Die Rolle der persönlichen Einstellung der Schulleitung bei der Entstehung einer organisationalen Dienstleistungsorientierung sowie der persönlichen Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte zeigte sich in beiden Fällen als unsignifikant.

Hypothese 7: Die kundenorientierten Verhaltensdimensionen der Schulleitung zur Förderung einer organisationalen Dienstleistungsorientierung zeigten sich nur in Bezug auf den Faktor *Schülerrückmeldung* als signifikant. Es zeigte sich zudem, dass der Aufbau einer Feedbackkultur an Schulen durch die Schulleitung die persönliche Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte steigert.



Grafik 1: Die Antezedenzen der organisationalen Dienstleistungsorientierung an Schulen
 n.s.= nicht signifikant, z.T. sign.= zum Teil signifikant, *signifikant auf einem Niveau von $p < .05$, **= hochsignifikant auf einem Niveau von $p < .01$

Diskussion

Fazit und Implikationen

Mit der vorliegenden Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass eine organisationale Dienstleistungsorientierung auch an Schulen existiert und zu einer größeren Schüler- bzw. Elternzufriedenheit führen kann. Die Dienstleistungsgrundlagen, ein schüler- und elternorientierter Handlungsspielraum und die persönliche Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte spielen eine hochsignifikante Rolle bei der Entstehung einer organisationalen Dienstleistungsorientierung an Schulen. Die Aufgabe der Schulleitung besteht in der Schaffung dieser Grundlagen und auch im Einräumen eines solchen Handlungsspielraumes. Es zeigte sich, dass auch die soziale Unterstützung der Schulleitung in Schüler- und Elternfragen signifikant zu der Entstehung der Dienstleistungsorientierung beiträgt. Die persönliche Dienstleistungsorientierung der Schulleitung spielte in dieser Untersuchung keine Rolle bei der Entstehung einer

persönlichen und organisationalen Dienstleistungsorientierung der Lehrkräfte. Die kundenorientierten Verhaltensdimensionen der Schulleitung wurden bis auf die Schaffung einer Feedbackkultur aufgrund des kleinen Schulleiter-Stichprobe (N=26) nicht signifikant. Interessant wäre es, in einer Folgestudie eine größere Anzahl von Schulen zu untersuchen. Da in dieser Studie nur Selbstauskünfte abgefragt wurden, wäre es zudem aufschlussreich, die gesamte Schulgemeinde, eingeschlossen aller Mitarbeiter sowie Schüler und Eltern zu befragen und die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. In der vorliegenden Untersuchung erklärten sich überwiegend Grundschulen bereit, an der Befragung teilzunehmen, ein repräsentativerer Querschnitt durch alle Schulformen wäre wünschenswert. Interessant wäre ebenfalls ein Vergleich zwischen privaten und staatlichen Schulen, da sich Privatschulen bereits eher als Dienstleister verstehen, was aus vorangegangenen Interviews hervor ging. Eine Online-Befragung könnte sich positiv auf ein ehrliches Antwortverhalten auswirken.