

Zur Situation der Erwachsenenweiterbildung:

Nutzung, Image, Trends und Marktchancen

Zürich 5. Februar 2005

Vortrag von Heiner Barz

Vorbemerkungen

Wenn ich heute vor Ihnen, den Vorstandsmitgliedern der „Stiftung Volkshochschule des Kantons Zürich“ zu sprechen eingeladen bin, dann muss ich voraus schicken, dass ich erstens von den schweizerischen Verhältnissen wenig verstehe. Zweitens muss ich gestehen, dass ich es unterlassen habe, auch nur den Versuch zu machen, mich anlässlich dieser Einladung intensiv mit den Schweizer VHSen zu befassen. Drittens räume ich ein, dass es vielleicht leichtfertig war, mich auf Auskünfte zu verlassen, die dahin gingen, dass die Situation der VHSen in Deutschland und der Schweiz – trotz aller Unterschiede – doch in vieler Hinsicht vergleichbar sei. Ich hoffe nun in meinem eigenen aber auch in Ihrem Interesse, dass ich in meinen folgenden Ausführungen eher über Bereiche und Fragen spreche, wo die Gemeinsamkeiten überwiegen. Immerhin bietet der Vortrag auch die Chance, immer dort, wo Ihnen meine Diagnosen und Thesen allzu irritierend scheinen, für Distanzierungen im Sinne von: „Bei uns ist das alles ganz anders.“

Seit Jahren jagt eine Hiobsbotschaft die andere: Das Geld wird immer weniger - zumindest das Geld, das als Subventionen in früheren Jahren so üppig floss: Krisenerfahrungen, Identitätsprobleme, Meckern, Jammern, Wehklagen – statt die Kröte zu schlucken und Haltung und Humor zu bewahren hängt man den vermeintlich guten alten Zeiten nach und bedauert sich selbst und Zielgruppen, als deren Anwalt man sich versteht. Die Kröte heißt: Deregulierung, Subventionsabbau – oder auf ein anderes Schlagwort gebracht: Ökonomisierung.

Die Ökonomie hat die Soziologie als Leitwissenschaft längst abgelöst und damit sind die in ihr immer implizierten Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der sozialen Ungleichheit in den Hintergrund getreten. Nicht: Wie passt ein Angebot zu unserem gesellschaftlichen Auftrag, zu unseren gesellschaftspolitischen Visionen und Idealen ist heute die Hauptfrage, sondern: Welcher Return on Investment ist zu erwarten? Was bedeutet eine neue Angebotslinie für die EBIT-Marge (bzw. EBITD: Gewinn vor

Steuern, Zinsen und Abschreibungen. Das Kürzel steht für Earnings before Interest, Taxes and Depreciation)

Liegen die Volkshochschulen also im Trend? Man könnte boshaft sagen: wenigstens im Hinblick auf den Jammertrend stehen sie nicht abseits. Aber ist das schon alles? Nein! Mein Eindruck ist, dass sich etwas bewegt – wenn auch noch sehr langsam, zögerlich, unsicher und von vielen internen Widerständen gebremst. Allzu viele verharren vor der beständig fortschreitenden Verknappung der zugewiesenen staatlichen Subventionen wie das Kaninchen vor der Schlange in einer Art Lähmungs- oder gar Totstellreflex. Gelegentlich trifft man auf störrische Widerspenstigkeit. Ohnmacht und Hilflosigkeit und das Gefühl Opfer zu sein – diese Grundstimmung scheint viele Akteure in der Erwachsenenbildungsszene zu kennzeichnen. Man hat noch keine tragfähige Arbeitsdefinition der neuen Identität gefunden. Es ist ja auch niemand wirklich zu verübeln. Wo ich auch hinkomme, beherrschen derzeit die Krisensitzungen das Geschehen und die Gemüter. Die Hamburger VHS – einst leuchtendes Vorbild für die Umwandlung von der Behörde zum städtischen Eigenbetrieb, zumindest in ihrer literarischen Spiegelung – die Hamburger VHS also muss derzeit ein Finanzierungskonzept erarbeiten, das die Zuschüsse der Hansestadt in wenigen Jahren durch eigene Einnahmen bzw. Einsparungsmaßnahmen ersetzt.

Bei zahlreichen deutschen Bistümern geht McKinsey derzeit aus und ein. Die großen Katholischen Bildungswerke, z.B. das Bildungswerk der Erzdiözese Köln sind davon natürlich massiv betroffen. Auch wenn es dort heißt, dass sich McKinsey nicht in die inhaltlichen und strategischen Fragen einmische, sondern nur Controlling-Instrumente einführe (Das kennen wir doch irgendwoher: Die Inquisition hat Galileo Galilei einst auch nur die Instrumente gezeigt). Tatsache ist, dass eine Besinnung aufs Kerngeschäft angesonnen wird. Und das heißt dann im Zweifelsfall: Bibel statt Bildung. Da kann man schon depressiv werden – oder es zumindest verstehen, wenn derartige Entwicklungen auf's Gemüt schlagen. Aber es gibt auch andere Beispiele: Einige haben die Herausforderung nicht nur erkannt – sondern auch angenommen. Einige machen sich auf zu neuen Ufern, entwickeln neue Konzepte, neue Kooperationen, neue Strategien. Mit einigen davon, die sich in Unverdrossenheit versuchen, arbeiten wir in unserem Forschungs- und Entwicklungsprojekt zum Milieumarketing zusammen.

Was aber können VHSen tun, um zukunftsfähig zu werden? Ich nenne drei Arbeitsfelder, an denen sich die Zukunftsfähigkeit der VHSen entscheiden wird:

1. Marketing: aus hochnäsiger Ignoranz ist inzwischen schmerzlich eingestandene Inkompetenz geworden – immerhin. Allein: Von professionellen Managementkompetenzen hinsichtlich Marketing, Produktentwicklung, Marktforschung sind viele VHSen noch immer Lichtjahre entfernt.
2. Entwicklungen und Trends aktiv aufgreifen. Das setzt Trendkenntnis voraus. In der Praxis der Programmentwicklung von Volkshochschulen scheint die Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen aber ausschließlich auf die Inhalte und Themen bezogen. Die systematische Berücksichtigung von neuen Methoden, neuen strukturellen Ausrichtungen, neuen Settings, neuen Zielgruppen findet sich demgegenüber eher selten.
3. Innovationsfähigkeit erlangen. Im Vergleich zu anderen Branchen, vor allem natürlich zu technikgeprägten Bereichen des Wirtschaftslebens, findet sich in Erwachsenenbildungseinrichtungen, findet man auch in Volkshochschulen kaum planvolle Innovationsstrategien.

Zu den drei genannten Punkten – nämlich 1. Marketing, 2. Weiterbildungstrends und 3. Innovationsmanagement – will ich im Folgenden einige Bemerkungen machen.

1. Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der VHSen: Marketing

Eher ein bisschen unfreiwillig befassen sich die Akteure des Bildungssektors seit den 80er Jahren sporadisch mit Fragen der Ökonomie. Unter dem Druck der Krise der Staatsfinanzen, im Angesicht von Subventionsabbau und Deregulierung wurde ein minimales Verständnis von betriebswirtschaftlichen Kategorien mittlerweile unverzichtbar fürs Überleben. Die relativ junge Disziplin der Erwachsenenbildungsforschung allerdings hat für den Einsatz von Marketingkonzepten im Sektor der Erwachsenenpädagogik noch längst kein Standardinstrumentarium entwickelt. Die wissenschaftliche Theorie- und Begriffsbildung einer erwachsenenpädagogischen Marketinglehre befindet sich noch in den Kinderschuhen (vgl. Möller 2002, S. 9ff.). Die Ursachen für diese zögerliche Auseinandersetzung liegen in einer prekären Interdisziplinarität begründet. Es gilt, historisch gewachsene Gräben zu überbrücken und sich auf fachfremdem, betriebswirtschaftlichem Terrain zu bewegen. Ideelle Vorstel-

lungen stoßen dabei mit pragmatischen, ökonomischen Kategorien zusammen. Im Vordergrund der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung steht der politisch und gesellschaftlich gewollte und oft als persönliches Credo empfundene Bildungsauftrag. Es herrscht Konsens darüber, dass es sich bei Bildung um ein hohes Gut handelt, mit dem immer auch Konnotationen immaterieller Art verbunden sind. Die Begriffsgeschichte verweist in ideelle Sphären wie die christliche Imago-dei-Lehre oder die Bereiche Philosophie, Kunst und Kultur.

Vor diesem Hintergrund ist die Verbindung, die der deutsche Begriff „Bildung“ inzwischen mit dem in den 50er Jahren in den USA entstandenen Terminus „Marketing“ eingegangen ist, in mehr als einer Hinsicht bemerkenswert. Die Entwicklungen im Weiterbildungssektor zeigen jedoch, dass die Ehe zwischen diesen beiden recht unterschiedlichen Partnern keine Mesalliance sein muss, sondern im Gegenteil notwendiger denn je erscheint – nicht nur zur Durchsetzung von Kategorien wie Effizienz und Ertrag sondern auch und nicht zuletzt um die wachsende Kluft zwischen Bildungsaktiven und Bildungsabstinenten zu überwinden.

Im Kontext des hehren deutschen Bildungsbegriffs mutet das Denken in Marktkategorien befremdlich an. Für viele Erwachsenenbildner ist Marketing an sich bereits ethisch fragwürdig - die nächstliegenden Assoziationen gehen in Richtung Betrug und Manipulation. Im Bildungsbereich, gerade auch im Bereich der Erwachsenenbildung werden massive Ressentiments gegen betriebswirtschaftliche Diktion und Denkweise tradiert (vgl. Schöll 1997, S. 9f.; Möller 2002, S. 48ff.). Typische Vorbehalte sehen – nur leicht überspitzt – etwa so aus:

- „Das machen wir doch schon längst“
- „Wieder so eine Oberflächenkosmetik aus Amerika“
- „Wir wollen durch Qualität überzeugen“ (nicht durch Werbung)
- „Unser Ziel ist es, die Gesellschaft zu verbessern“ (statt uns ihr anzubiedern)

Der Notwendigkeit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit können sich jedoch auch hartnäckige Verfechter eines normativen Bildungsideals (vgl. Barz 2002b) nicht länger verschließen. Das Wegbrechen finanzieller Ressourcen spricht eine deutliche Sprache. Staatliche Subventionen für den ohnehin spärlich bedachten Bildungsbereich wurden in den letzten Jahren massiv zurückgefahren, ein Trend, der sich angesichts der angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand fortsetzen wird.

Wer aber zeigt mir die VHS, die basale Instrumente wie Portfolio-Methode oder SWOT-Analyse oder gar einen umfassenden Marketingplan vorweisen kann?

2. Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der VHSen:

Zukunfts- und Trendforschung

In der BRD hat sich seit Anfang der 90er Jahre die Zukunfts- und Trendforschung auf breiter Front etablieren können. Neben den prominenten Einrichtungen wie dem Hamburger Trendbüro, dem Zukunftsinstitut mit Sitz in Kelkheim (bei Frankfurt) und Wien haben sich zahllose Institute auf Trendbeobachtung und Zukunftsprognostik spezialisiert. Jedes Marktforschungsinstitut, das etwas auf sich hält, hat seine eigene Abteilung für Future Monitoring, größere Konzerne unterhalten immer öfter Spezialabteilungen mit der Aufgabe der Antizipation zukünftiger Entwicklungen. Vor einigen Jahren habe ich selbst an einer übergreifenden Bilanz der Zukunftsforschung mit dem Schwerpunkt Wertewandel mitgearbeitet. Sie war als Delphi-Studie unter Einbeziehung von zahlreichen ausgewiesenen Experten für die verschiedenen Lebensbereiche angelegt und ist unter dem Titel „Neue Werte, neue Wünsche“, inzwischen auch – inhaltlich unverändert - als Taschenbuch unter dem neuen Titel „Trendbibel“ beim Metropolitan-Verlag erschienen.

Anknüpfend daran habe ich 2003-2004 gemeinsam mit dem hvv-Institut ein Fokus-Delphi zum Thema Weiterbildungstrends durchgeführt. Als Experten konnten

- bekannte Zukunftsforscher wie Matthias Horx (Zukunftsinstitut), Andreas Steinle (Trendbüro) oder Horst W. Opaschowski (B.A.T.-Institut für Freizeitforschung),
- Weiterbildungsfachleute wie Prof. Klaus Götz (Lehrstuhl für Human Resource Management, Uni Koblenz-Landau, vormals Leiter strategische Personalentwicklung bei Daimler Chrysler, Stuttgart), Ekkehard Nussli (Direktor des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung), Wilhelm Schupp (Leiter des Audi Bildungszentrums, Ingolstadt) oder Nicole Bußmann (Chefredakteurin der Fachzeitschriften ManagerSeminare und Training Aktuell) sowie
- internationale Branchenexperten wie André Schläfli (Geschäftsführer des Schweizer Verbandes der Erwachsenenbildung, SVEB; Hrsg. Education Permanente), Arne Carlsen (Direktor des Dänischen Pädagogischen Instituts, Uni

Kopenhagen) oder Monika Oels (Internationale Sachverständige der Europäischen Kommission, Brüssel)

gewonnen werden. Neben den Experteninterviews wurde eine inhaltsanalytische Auswertung relevanter Fachliteratur (z.B. Faulstich 1998, Dietsche/Nuissl/Pehl 2001, Götz 2002, Brödel 2003, Hofmann/Regnet 2003) und Branchendienste (z.B. ManagerSeminare, training aktuell, Wirtschaft & Weiterbildung, Grundlagen der Weiterbildung, Education Permanente) vorgenommen. Besonderes Augenmerk galt auch den aktuellen Gewinnern der Weiterbildungs-Awards (z.B. Innovationspreise des DIE und des BIBB).

Aus der Vielzahl der Aspekte und Prognosen können hier nur einige Entwicklungen herausgegriffen werden. Die Auswahl orientiert sich dabei nicht zuletzt an der Relevanz für die Arbeit der Volkshochschulen. An den Anfang stelle ich zwei Interviewpassagen, die bekannte Probleme der VHS-Arbeit beschreiben, gleichzeitig aber auch Chancen bewusst einziehender strategischer Kooperationen aufzeigen, die in Zukunft verstärkt genutzt werden können. Diese im Wortlaut wiedergegebenen Gesprächsauszüge geben gleichzeitig einen Einblick in die Forschungspraxis und die individuell gefärbten Erfahrungen, die den Einschätzungen und Prognosen unserer Experten zugrunde liegen. Im Anschluss daran werden ausgewählte Trendprognosen in komprimierter Form wiedergegeben¹. Am Ende stelle ich zwei Meldungen aus dem Jahr 2003, von denen heute noch nicht abzusehen ist, inwiefern sie die Zukunft der Weiterbildung beschreiben.

Highlights der hvv-Trendstudie

Outsourcing des standardisierten Mengengeschäftes (1)

Chancen für die Volkshochschulen?

Auszug aus dem Expertengespräch mit Prof. Dr. Klaus Götz, Univ.-Prof. an der Universität Koblenz-Landau, Lehrstuhl für Human Resource Management, zuvor langjähriger Leiter der Abteilung für Bildungspolitik bei Daimler Chrysler, Stuttgart. Das Interview wurde von Heiner Barz geführt am 11.11.2003 im Büro von Prof. Götz.

¹ Am Nachmittag des 11.11.2004 wurden im Rahmen der Tagung zum 50. Jubiläum des AK Großstädtischer VHSen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (10.-12.11.2004 in Frankfurt a.M.) diese und weitere Prognosen eingehender vorgestellt und durchaus kontrovers diskutiert. Der Abschlußbericht des hvv-Trendprojekts wird 2005 (voraussichtlich in der Reihe „Grundlagen der Weiterbildung“ bei Luchterhand bzw. WoltersKluwer Deutschland) im Buchhandel erhältlich sein.

- **Chancen für externe Weiterbildungsanbieter im Bereich operativer „Weiterbildung von der Stange“**
- **Demgegenüber: Abgeschirmter Bereich des Kerngeschäfts normativen und strategischen Human Resource Managements**

Strukturell ist der Begriff Weiterbildung in Betrieben irrelevant. Von Weiterbildung wird kaum gesprochen, es wird gesprochen von Prozessberatung, Prozessbegleitung, kundenorientierte Maßnahmen, Coaching, Change-Management, integrierte Personalentwicklungssysteme, Management-Consulting. Weiterbildung ist eher negativ besetzt.

In welcher Richtung?

Weiterbildung, wird gesagt, ist Sache der Volkshochschulen. Es wurden deshalb in größeren Firmen klassische Inhalte der Weiterbildung extern beauftragt, vor allem auch in Volkshochschulen. Vor allem das Mengengeschäft und die Inhalte, die sehr stark standardisiert sind, zum Beispiel Datenverarbeitung, Einführung in Betriebssysteme, Microsoft, SAP zum Beispiel, Sprachen usw. Da wird bei Großorganisationen oftmals gesagt: „Gut, das sind Standarddinge, die können dezentralisiert werden, können outgesourced werden, damit müssen wir nicht unser eigenes Mitarbeiterpotenzial binden und damit alle Kosten haben, Risiken haben, wenn das die Volkshochschule, die macht das in gleicher Qualität bei niedrigeren Kosten, übernehmen kann, wunderbar.“ Damit ist aber das komplette Risiko über die Ausgestaltung dieser Geschäftsbereiche bei den Volkshochschulen oder bei anderen Bildungsträgern, und die Organisationen sourcen bestimmte Bereiche nach außen aus und haben dann die Möglichkeit, stärker auf eigene Kerngeschäftsbereiche, der Strategieberatung, der Strategieumsetzung, des Management-Consulting sich zu konzentrieren. Das wäre für mich ein Trend, dass ich denke, dass Basisleistungen stärker outgesourced werden und damit auch unternehmerische Risiken outgesourced werden. [...]

Organisationen werden die Dinge behalten, die entweder cash bringen oder einen strategischen Vorteil. Es ist relativ zweitrangig, ob Microsoft Word, Excel oder Outlook innerhalb oder außerhalb der Organisation gelernt wird, es mag ein paar spezifische Anpassungen geben, auch was Sprachen anbelangt oder Projektmanagement usw., aber Organisationen würden dieses Geschäftsfeld wohl so lange halten, wie die interne Bildungsorganisation als Profit Center organisiert ist und DV oder CAD oder Sprachen eine Cash Cow, wie man so schön sagt, darstellt. Wenn die interne Strategie dahin geht zu sagen zum Beispiel der Bildungsbereich, der Center-Entwicklungsbereich ist kein Profit Center, sondern ein Service-Center für strategisch relevante Themen, sind diese Inhalte sofort weg. [...] Es gibt Teilbereiche, wo die selber Einnahmen machen müssen, und es gibt Bereiche, die outgesourced sind. Teilbereiche, zum Beispiel die Volkshochschule Stuttgart, in Bremen auch, die Volkshochschule Bremen.

Outsourcing des standardisierten Mengengeschäftes (2)

Wie professionell arbeiten Volkshochschulen?

*Auszug aus dem Expertengespräch mit **Wilhelm Schupp**, Leiter des Audi Bildungszentrums, Ingolstadt. Das Interview wurde von Heiner Barz am 3.11.2003 im Bildungszentrum Ingolstadt geführt.*

- **Kooperationsangebote von großen Industriepartnern**

➤ **Ungenutzte Chancen aufgrund von Flexibilitätsdefiziten**

Also wir bieten z.B. den ortsansässigen Volkshochschulen bei uns innerhalb von Audi ein Forum an, dann kommen die einmal im Jahr eine Woche lang, haben ihren Stand, haben ihre Programme, die man dann, also vor Semesterbeginn ...Unseren Mitarbeitern wird das kommuniziert und die können dann hier direkt ohne dass sie zur Volkshochschule gehen müssten, vor Ort sich dann eben eintragen und sich über die Programme informieren und wir haben auch das Volkshochschulsprachenprogramm. Das läuft für Audi-Mitarbeiter auch in unseren Audi-Räumen, einfach weil wir so diese Eigeninitiative auch fördern wollen. Also da haben wir gewisse Kooperationen. Ich hatte zwar mal gedacht, dass wir die Volkshochschulen dazu bringen könnten, dass sie sich stärker auf unseren tatsächlichen Qualifizierungsbedarf einstellen können, aber entweder sind sie zu unflexibel - will ich aber jetzt nicht behaupten - oder sie schaffen es einfach nicht, weil sie flächendeckend arbeiten müssen, Konzepte brauchen, die eben nicht auf ein bestimmtes Unternehmen zugeschnitten sind. Und deshalb gucken wir einfach, dass unsere Mitarbeiter die sprachliche Qualifizierung, die angeboten wird, nutzen, dass wir wenigstens eine gewisse Grundlage haben, auf der wir dann im Speziellen aufbauen können.

Das ist natürlich ein gewisses Problem, ich kann das verstehen, unsere Mitarbeiter wissen natürlich schon, dass wir ein sehr umfangreiches Programm haben in allen Feldern und natürlich betrachtet das jeder wirtschaftlich und sagt sich, ja, wenn ich das von Audi bezahlt bekommen kann, dann nutze ich natürlich in erster Linie das Audi-Angebot, wenn nicht, dann das Volkshochschulangebot. Eigentlich bin ich davon überzeugt, dass wenn eine Volkshochschule für ein solch großes Unternehmen wie Audi, hier mit 35.000 Beschäftigten in Ingolstadt, wenn die für bestimmte Themen so ein zielgruppenspezifisches Programm zuschneiden würde, dass die Mitarbeiter da auch kommen würden und das auch aus der eigenen Tasche finanzieren würden. Selbst wenn wir, und das können wir ja nicht, wir können nie sagen, dadurch kommst du weiter, wir können nur sagen, deine Chancen verbessern sich, also das glaube ich eigentlich schon. Da ist so ein bisschen meine Befürchtung, dass die Volkshochschulen da nicht flexibel genug sind.

Trends und ihre Implikationen für die Weiterbildung

Trend

Entrümpelung des hochkulturorientierten Bildungsbegriffs

- Ideologische Altlasten („humboldtsches Bildungsideal“) blockieren die Innovationsfähigkeit des Bildungssystems in Deutschland
- Bildung muss in einer dynamischen Wissensgesellschaft berufliche Kompetenz vermitteln
- Neuorientierung des Bildungsideals: Employability statt Hochkultur
- Hochbildung wird Persönlichkeitsbildung und muss zwei Inhalte haben: Studium Generale und New Skills

Trend

Schaffung einer neuen Lernkultur

- Von der belehrten zur lernenden Gesellschaft
- In Deutschland ist Lernen mit Fremdsteuerung und Passivität konnotiert
- Schaffung einer aktiven und aktivierenden Lernkultur: Vermittlung von Lernfreude, Lust am Lernen – schon in der Schule
- Spezifisch deutsche Sondersituation: Kulturelle Interessen als Kompensationsversuch aber auch als Chance, Lernen weiter zu fördern

Trend

Wachstumssegment Gesundheitsbildung

- Von Unternehmen noch kaum entdeckt – dabei ist die betriebswirtschaftliche Relevanz nachweisbar („Kritischer Erfolgsfaktor Körper“)
- Durch die Neustrukturierung (= Individualisierung) der sozialen Sicherung erhält Gesundheitsmanagement höhere Bedeutung für Individuen und Betriebe

Trend

Der Arbeitsprozess als Weiterbildungsprozess

- Arbeit und Lernen sowie Beruf und Freizeit konvergieren
- High Skill Work als neue Arbeitsanforderung
- New Skills, Persönlichkeitsbildung, Metakommunikation und emotionale Intelligenz als neue Basisqualifikationen
- Die Trennung zwischen Hobby und Arbeit löst sich auf

Trend

Marketing von „Bildungslust“

- Werbung muss Menschen (statt abstrakter Botschaften) in den Blick rücken
- Vermittlung: Lernen ist Weiterentwicklung und durchaus mit Bildungslust verbunden
- Kundenorientierung
- Nutzung der elektronischen Möglichkeiten
- Einbeziehung von Erlebniselementen, Vorbild Sprachinstitute

Trend

Lernmethoden: Kommunikation und Erlebnislernen

- Praxisorientierung und Aktivität
- Förderung der Selbstlernkompetenz
- Der Trainer als „Story-Teller“, Entertrainer und Coach
- Lernen als aktiver, aber auch anstrengender Prozess (positiver Stress)

Trend

Hörmedien: Weiterbildung in den Nischen des Alltags

- Blended Learning mit Hörmedien: mp3-Files plus Präsenzseminare
- „Autobahn-Universität“: ein zeitgemäßes Medium informeller Weiterbildung

Trend**Life Cycle Reeducation und Life Assistance**

- Der dreiphasige Karrierezyklus erfordert adäquate Weiterbildungsangebote
- 1. Übergang (Schule/Beruf): Grundbildungs-Update (z.B. Fremdsprachen)
- 2. Übergang (40/50 Jahre): Berufliche Neuorientierung (z.B. durch universitäre Weiterbildung)
- 3. Übergang (volle Berufstätigkeit/“Alterskarriere“): Angebote für Senioren plus Angebote durch Senioren

Trend**Identitätswandel der Weiterbildung**

- Weiterbildungsinstitutionen werden umstrukturiert
- Auflösung der Institutionalisierung des Weiterbildungssektors
- Lernen und Arbeiten verschmelzen mehr und mehr – Beispiel: Firmenzentralen werden heute als Campus konzipiert

Trend**Public-Private-Partnership**

- Lernen von Migros-Clubschulen (Schweiz)
- Kooperationen von Firmen und Bildungsanbietern (vgl. Corporate Universities)

Trend**Beispiel VHS: Notwendigkeit des Imagewandels**

- Überwindung des Behördencharakters
- Renaming um negativen Image-Transfer zu vermeiden
- Updating der Schnittstellen zum Kunden hin

Weiterbildung bei Ebay?

Trainings bei ebay

Die Friedrichsbad GmbH, Hattingen, versteigert neuerdings einen Teil ihrer Seminare bei ebay: Kurzfristig frei gewordene Seminarplätze bietet der Trainingsanbieter über das Internet-Aktionshaus an.

(vgl. [Training aktuell](#) Heft [06/03](#) vom 02.06.2003, Rubrik: [Markt](#))

Das war mal...

Das war mal was anderes als Briefmarken und Elektrogeräte: Am 7. Februar 2003 rief der Online-Marktplatz www.ebay.de zur Versteigerung eines Coachings der Unternehmensberatung Dr. Frank Edelkraut, Hamburg.

(vgl. [managerSeminare](#) Heft [65](#) vom 21.03.2003, Rubrik: [News managerSeminare](#))

Ein spannendes Beispiel für neue Vertriebswege – aber setzt sich das durch? Ich habe vor einigen Tagen mal bei Ebay reingeschaut und festgestellt, dass es dort zum Thema Weiterbildung jede Menge Bücher gibt – also eher das Old Age. Und dass es tatsächlich auch Weiterbildungsangebote gibt. Die beziehen sich aber allesamt auf Ebay selbst. Zum Beispiel: „Ebay – Sicher kaufen und verkaufen“ (VHS Dillingen) „Kaufen und Verkaufen im Internet am Beispiel von Ebay“ (VHS Oer-Erkenschwick) „3,2,1,... Meins! - Ebay für Einsteiger!“ (Kreisvolkshochschule Uelzen/Lüchow-Dannenberg) (weitere Beispiele hier: http://tools.ebay.de/vhs/home/kurs_suchen/)

Handelt es sich bei der Prognose „Weiterbildung über Ebay“ um einen ähnlich durchschlagenen Trend wie bei der Voraussage des Bildtelefons? Dieses wird immerhin seit über 100 Jahren vorausgesagt, seit über 70 Jahren ist es technisch möglich - und dennoch haben sich Anwendung und Nachfrage nie über die engen Grenzen kleiner Pilotprojekte hinweg durchsetzen können. Dass es immer wieder auch so etwas wie Modernitätsverweigerung gibt – die Futurologie hat derartige Resistenzen übrigens ausführlich dokumentiert und analysiert – sollte auf der anderen Seite nicht zum Missverständnis führen, erst mal die Hände in den Schoß zu legen und abzuwarten. Man könnte sich etwa fragen: Warum gelingt das Restemarketing zu vermeintlichen Schleuderpreisen nur erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen wie der Fluglinie Ryanair? Warum bieten VHSen nicht längst Restplätze ihrer Kurse über eBay an?

3. Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der VHSen: Innovationsbereitschaft

Alle reden von Innovation und Zukunftsfähigkeit. Innovationen werden allerorten beschworen. Innovationsräte werden eingesetzt, Innovationspreise ausgelobt und das Jahr 2004 gar zum „Innovationsjahr“² ausgerufen. Der Begriff Innovation droht – ähnlich wie andere aktuelle Worthülsen: siehe Nachhaltigkeit – durch inflationäre Verwendung zur beliebig ge- und missbrauchten Floskel zu degenerieren (vgl. bereits Rens 1998). Was aber ist eigentlich gemeint, wenn seriös von Innovation gesprochen wird? Und welche Faktoren begünstigen ein produktives Innovationsklima?

Das aktuelle „Innobarometer“³ der Europäischen Union, ein auf EU-weiten Unternehmensbefragungen (n=3.000) basierender Indikator zur Messung der Innovationsfreudigkeit einzelner Branchen und Nationen, stellt fest, dass nahezu vier von fünf Unternehmen im Laufe der beiden letzten Jahre neue bzw. erneuerte Produkte oder Dienstleistungen eingeführt haben. Nur ein Zehntel aller Unternehmen hat in den beiden letzten Jahren überhaupt nicht in Innovation investiert. 14 % der Unternehmen werden zur Kategorie der „Großinvestoren“ gerechnet, die „mindestens 51%“ ihrer Gesamtinvestitionen für Innovationen aufwenden. Zu den sehr innovationsaktiven Unternehmen zählen vor allem solche, die im Produktionssektor tätig sind. Auch Exportunternehmen und „jüngere“ Betrieben investieren in hohem Maße in Innovation. Der Anteil der Unternehmen, deren Umsatz teilweise innovativen Produkten oder Dienstleistungen zuzuweisen ist, ist seit 2001 schrittweise angestiegen. Laut der letzten Erhebung ist dies in etwa vier von fünf Unternehmen in der EU der Fall. Gleichzeitig ist der Anteil der „Innovationsunwilligen“ am anderen Ende der Skala in Deutschland (14%) und Dänemark (15%) zurückgegangen.

Die Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) hat sich in ihrer „Innovation Excellence Studie“⁴ mit den Faktoren beschäftigt, die Innovationen begünstigen oder hemmen. Demnach sind weniger externe Faktoren wie Fach- oder Führungskräfte-mangel, hohe Steuerbelastungen oder mangelnde Forschungsförderung als Innovationsbarrieren von Bedeutung. In erster Linie mangelt es an Zeit, Geld und Marktinformationen. Aber auch das Fehlen einer klarer Verantwortlichkeit und der Verzicht auf klare Innovationsstrategien werden als wichtigste Hemmnisse benannt. Zusammenfassend heißt das, dass die wesentlichen Innovationsbarrieren durch aktives

² Vgl. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Nr. 2 (11.02.2004, S. 27).

³ Eine Kurzfassung in deutscher Sprache der Ergebnisse der letzten Erhebung vom September 2003 (veröffentlicht im Februar 2004) findet sich im Internet: ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation-smes/docs/f_innobarometer_summary_de_2003.pdf

⁴ Die Studie ist in Auszügen ins Netz gestellt und kann auch kostenlos bei ADL bezogen werden: http://www.adlittle.de/asp/innovation_excellence.asp?loc=marketing

Management ausgeräumt werden könnten. So führen innovative Unternehmen Innovationsprozesse anders als weniger erfindungsreiche Firmen. Sie legen beispielsweise Wert auf „Meilensteine“, also auf Teilziele, die in bestimmten Stadien des Prozesses erreicht werden müssen. Außerdem ziehen sie in kritischen Projektphasen ihre Entwicklungsteams an einem Ort zusammen. Vor allem aber heißt erfolgreiches Innovationsmanagement, Prioritäten zu setzen: „Ein breiter Forschungsansatz ist bei der Grundlagenforschung sicher richtig, bei der Produktentwicklung sollte man sich auf wenige vielversprechende Projekte fokussieren,“ erläutert Elmar Boeke von ADL.

Innovation ist kein Selbstzweck sondern muss eng auf jetzige und künftige Kundenbedürfnisse bezogen werden. Das Marketing ist einzubeziehen; Orientierung durch Marktforschung und die systematische Ermittlung der Akzeptanz von Innovationen in den Zielgruppen müssen integraler Bestandteil eines Innovationsprozesses sein.

Innovation bedeutet freilich immer äußere aber auch innerorganisatorische Widerstände zu überwinden. Daher ist der Erfolg entscheidend davon abhängig, dass die Unternehmensleitung eine sehr aktive Rolle spielt. Eindeutige Botschaften des Top-Managements und eine klare Innovationsstrategie, die sich die Führungsebene kompromisslos zu eigen macht, sind unerlässlich: „Innovation ist Chefsache“.

Für die Weiterbildungsbranche liegen keine Daten über Innovationsanstrengungen vor. Es darf jedoch bezweifelt werden, dass etwa Volkshochschulen zu den hochinnovativen Organisationen zählen, die über 50 % ihres Umsatzes mit neuen Produkten erwirtschaften. Auch wenn es sicher eine Anpassung von Kursthemen und –titeln an aktuelle gesellschaftliche und soziale Themen gibt – von aktivem Innovationsmanagement wird man allein deshalb kaum sprechen können. Planmäßige Investitionen in Innovationen um systematisch neue Produkte zu konzipieren oder gar neue Geschäftsfelder zu erschließen - dies wird man bei vielen Weiterbildungsträgern vergeblich suchen.

In memoriam Karstadt

Das Problem der Volkshochschulen ähnelt frappierend dem eines anderen etwas bejahrten einstigen Branchenprimus, dem von Karstadt: „96% der Deutschen kennen Karstadt – aber sie kaufen dort zu wenig“ (Willenbrock 2002, S. 19). Der Unterschied ist wohl nur, dass Karstadt bereits an einer Korrektur arbeitet und sein großes Bekanntheitspotential durch eine neue Markenoffensive ab Frühjahr 2003 auch wieder stärker in Umsatz und Ertrag überführen will. Was für Karstadt als Grundproblem des Markenauftritts beschrieben wird, klingt jedem, der sich jemals über das Image der Volkshochschulen Gedanken gemacht hat (vgl. Barz 2002a), höchst vertraut:

„Die Marke ist gewachsen, aber es sind ihr keine emotionalen Werte eingelebt worden, [...] dummerweise sind emotionale Werte exakt jene, die über Kauf oder Nichtkauf entscheiden.' Die Ursache: Das Verhältnis von Karstadt zu den Deutschen, diesen mehr als 120 Jahre alten Bekannten, war erkaltet, entfremdet, blass geworden. Karstadt wusste nicht viel mehr über seinen Kundenstamm, als dass er ziemlich genau den Bevölkerungsschnitt der Bundesrepublik abdeckte. Wie aber soll man jemanden ansprechen, der in der Masse aufgeht? Im Prinzip blieb dem Kaufhaus gar nichts anderes übrig, als die Republik regelmäßig und flächendeckend mit Prospekten zu bestreuen, in denen sich für jeden immer irgendwo irgendetwas fand. Jene, die daraufhin bei Karstadt vorbeischaute, suchten häufig vergeblich, denn auch die Kaufhäuser waren als Generalisten konzipiert und ähnelten eher Warenlagern als Präsentationsräumen. [...] ‚Dieses Konzept des ‚Alles unter einem Dach‘, das von uns lange penetriert wurde, führte zu einer Vermatschung des Markenbildes.'

Die Parfümabteilung zum Beispiel: Die Marke Douglas, härtester Konkurrent der Karstadt-Parfümerien, wurde von den Befragten mit so ziemlich allem assoziiert, was eine gute Parfümerie ausmacht – Verführung, Wertigkeit, Individualität und so weiter. ‚Unser Profil hingegen [...] ist flach.'“ (Willenbrock 2002, S. 19f.)

Neben einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit (vgl. von Rein 2000) ist möglicherweise die Profilierung von Special-Interest-Bereichen gerade auch für die profillosen Volkshochschulen eine Option. Das Problembewusstsein allerdings scheint zumindest in den Volkshochschulen noch kaum die kritische Masse erreicht zu haben, in der es in Handlungen umschlägt. Aus ihrer Befragung der zwölf „marketingrelevanten Entscheidungsträger/innen“ von vier Volkshochschulen berichtet Svenja Möller wenig euphorisch:

„Obwohl sie sich bei der Marketinganwendung auf unbekanntem, nicht genuin erwachsenpädagogischem, sondern betriebswirtschaftlichem Terrain bewegen und sich selbst einen Nachholbedarf an Marketing-Know-how eingestehen, besuchte keine der befragten Personen innerhalb des Untersuchungszeitraums eine Marketing-Fortbildung.“ (Möller 2002, S. 290)!

Vielleicht schaut der eine oder die andere ja wenigstens demnächst mal bei Karstadt rein – solange es dieses Kaufhaus noch gibt. Dort jedenfalls weiß man inzwischen: „Unsere stärksten Konkurrenten sind nicht Warenhäuser, sondern Spezialisten wie Zara, H & M oder Douglas.“ (Marion Steffen, Leiterin des Strategischen Marketings

bei Karstadt, zit. nach Willenbrock 2002, S. 18) Die Zukunft ist offen – weniger offen ist die Richtung, in die Volkshochschulen, die sich in den gewandelten Verhältnissen behaupten wollen, werden entwickeln müssen. Ganz in diesem Sinne erwog auch der bereits zitierte Experte Prof. Klaus Götz über die Zukunftsaussichten der VHSen:

„Der Staat schaut überall hin und das wird sich verschärfen: Wo kann gespart werden? Wo können Dinge nicht nur reduziert werden. Manchmal ist es leichter, Dinge abzuschaffen. Ich kann nicht sagen, inwiefern Volkshochschulen da tangiert sein werden. [...] Ich denke, dass der finanzielle Druck zunehmen wird und auch der Druck darauf, neue Rechtsformen zu suchen, die staatliche Systeme, Systeme der öffentlichen Verwaltung entlasten. Da geht's natürlich vor allem um die Personalkosten, die sehr stark ins Gewicht fallen, die eine große Rolle spielen. Da wird sich politisch zeigen, wie das machbar ist mit Wählerstimmen und wer da die Verantwortung und das Risiko übernehmen wird. Manchmal regelt der Markt das sehr sehr schnell. [...] Wenn kein Geld mehr da ist, dann ist Schluss, dann braucht man über alles andere nicht mehr zu sprechen. Wir brauchen keine Diskussion mehr zu führen über Marketing, Zielgruppe oder sonst irgendwas. Schluss.“

Nach soviel Problemdiagnose will ich nicht schließen ohne eine kleine Ermutigung:

***„Auch aus den Steinen, die einem in den Weg gelegt werden,
kann man ein Haus bauen!“***

Ausgewählte Literatur:

- Barz, Heiner / Baum, Dajana: Weiterbildungsmarketing und soziale Milieus. In: Graf, Jürgen (Hrsg.): Seminare 2005. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH 2005. S. 51-62
- Barz, Heiner / Panyr, Sylva: Lernkulturen und Kompetenzentwicklung aus milieutheoretischer Sicht. In: Wolter, Andrä / Wiesner, Gisela (Hrsg.): Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft – Perspektiven lebensbegleitenden Lernens. Dresdner Studien zur Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa 2004. S. 61-78
- Barz, Heiner / Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 1: Praxishandbuch Milieumarketing. Gütersloh: W. Bertelsmann 2004
- Barz, Heiner / Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 2: Adressaten- und Milieuforschung zu Weiterbildungsverhalten und -interessen. Gütersloh: W. Bertelsmann 2004
- Barz, Heiner / Kampik, Wilhelm / Singer, Thomas / Teuber, Stephan: Neue Werte, neue Wünsche: Future Values. Düsseldorf – Berlin: Metropolitan Verlag 2001, ²2003 (inhaltlich unveränderter Nachdruck unter neuem Titel: Trendbibel)
- Barz, Heiner: Einrichtungen der Erwachsenenbildung aus Teilnehmer- und Adressatensicht. In: Hessische Blätter für Volksbildung 52. Jg. (2002a) Heft 2. S. 102-114
- Barz, Heiner: Der Wandel der Bedingungen des Lernens und Lehrens: Der Begriff Bildung. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Ergänzungslieferung 10/2002b
- Barz, Heiner: Weiterbildung und soziale Milieus. Neuwied: Luchterhand Verlag 2000
- Brödel, Rainer (Hrsg.): Trends der Weiterbildungsforschung. Neuwied 2003
- Dietsche, Barbara / Nuissl, Ekkehard / Pehl, Klaus: Machbarkeitsstudie zur Etablierung eines regelmäßigen Weiterbildungstrendberichts. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2001
- Faulstich, Peter u.a. (Hrsg.): Zukunftskonzepte der Weiterbildung. Projekte und Innovationen. Weinheim 1998
- Flash Eurobarometer - Innobarometer 2003. Hrsg. von der Europäischen Kommission (kostenloser Download der Kurzfassung in deutscher Sprache: ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation-smes/docs/f_innobarometer_summary_de_2003.pdf)
- Götz, Klaus (Hrsg.): Bildungsarbeit der Zukunft. München 2002
- Hofmann, Laila Maija / Regnet, Erika (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen. Göttingen ³2003 (1. Auflage 1994)
- Innovation Excellence Studie 2004: Mit Innovation gegen Stagnation. Hrsg. von Arthur D. Little (ohne Ortsangabe) 2004 (kostenlose Bestellmöglichkeit: http://www.adlittle.de/asp/innovation_excellence.asp?loc=marketing)

- Möller, Svenja: Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen. Bielefeld 2002
- Rein, Antje von: Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung – am Beispiel von Volkshochschulen. Bielefeld 2000
- Schöll, Ingrid: Weiterbildungsmarketing. Studententexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt ²1997
- Willenbrock, Harald: Noch einmal mit Gefühl. In: Branding. Themenheft von MckK Wissen 1. Jg. (2002) Heft 03. S. 14-21