

Auszug aus: Barz, Heiner: Innovation in der Weiterbildung. Was Programmverantwortliche heute wissen müssen. Mit einem Vorwort von Rita Süssmuth. Hergensweiler: Ziel Verlag 2006

## **6. Weiterbildung auf neuen Wegen?!**

Der Traum von der Pädagogik als Leitwissenschaft ist längst ausgeträumt. In der Nachfolge der Soziologie, die jahrzehntelang ihre Vorherrschaft behaupten konnte<sup>1</sup>, hat sich unbestreitbar und unübersehbar die Ökonomie als Königsdisziplin des gesellschaftlichen Diskurses etabliert. Selbst in der Aufregung über PISA werden Topoi aus dem Arsenal der Wirtschaftswissenschaften an zentraler Stelle bemüht. Bildungsinvestitionen werden als prozentuale Anteile am Bruttosozialprodukt berechnet, das Qualifikationsniveau der Bevölkerung wird als Standortfaktor bedeutsam, Personalentwickler hantieren mit vermeintlichen Zauberformeln zur Berechnung des ROI (= „Return on Investment“) von Bildungsmaßnahmen.

Man kann den enormen Bedeutungszuwachs betriebswirtschaftlicher Kategorien und Instrumente durchaus als Indiz für eine Identitätskrise der Weiterbildung interpretieren. Wie häufig, liegen die Ursachen für diese Krise vor allem in einer Veränderung der äußeren Rahmenbedingungen, die – bei Strafe des Untergangs - schmerzhaft Anpassungsleistungen erfordern. Der massive Rückbau staatlicher Subventionen, die Vorgabe drastischer Einsparungsziele, von oben verordnete Organisationsentwicklungs-Kuren, kurz: ein nie gekannter Kostendruck lastet auf der öffentlich-rechtlich verfassten Erwachsenenbildung.

### **Innovationsmanagement und Innovationswiderstand im Dienstleistungsbereich**

Unter der Überschrift "'Entrepreneurship' im öffentlichen Dienstleistungsbereich" befasste sich schon ein Kapitel des Buches "Innovations-Management" des Altmeisters der Managementlehre, Peter F. Drucker (1985), mit der Notwendigkeit unternehmerischen Denkens in Dienstleistungsinstitutionen. Warum es der Innovationsgeist gerade in öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen besonders schwer hat, liegt nach Drucker u.a. schlicht daran, dass diese ein Budget zur Verfügung haben und sich nicht aus selbst erzielten Erträgen finanzieren müssen: "Engagiert sich die Dienstleistungsinstitution für mehr Aufgaben, wird auch das Budget erhöht. In der Dienstleistungsinstitution gilt als Erfolg, wenn das Budget erhöht wird. Die erzielten Ergebnisse zählen nicht viel" (1995, S. 257).

Der wichtigste Grund jedoch liegt im Selbstverständnis, dass die Trägerinstitutionen "letzten Endes dazu da sind, 'Gutes zu tun'. Sie neigen dazu, ihren Auftrag als moralisches Absolutum zu sehen. Wirtschaftlichkeit und Kosten-Nutzen-Verhältnisse müssen Nebensache bleiben. In der Wirtschaft sucht man immer nach einer

---

<sup>1</sup> Sicher finden sich in einer feinkörnigeren Wissenschaftsgeschichte von 1970 bis Ende der 90er Jahre auch Zwischenspiele, in denen etwa psychologische Theoreme, später ästhetische Kategorien in den Vordergrund rückten.

Umverteilung der verfügbaren Ressourcen, damit sich höhere Erträge erzielen lassen. Im öffentlichen Dienstleistungsbereich sind 'höhere Erträge' nicht existent. Wenn man 'Gutes tut', gibt es nichts 'Besseres'. Das Nichterreichen von Zielen im Streben nach dem 'Guten' heißt hier nur, die Anstrengungen müssen verdoppelt werden. Daraus folgt lediglich, dass die Kräfte des Bösen weit mächtiger sind als erwartet und deshalb noch stärker bekämpft werden müssen" (a.a.O. S. 258).

"Die Innovationshindernisse wiegen schwer. Sie erklären, warum Innovationen im öffentlichen Dienstleistungsbereich meistens aus neu gegründeten und nicht aus den schon bestehenden Institutionen kommen" (a.a.O. S. 260).

Nur wenn die ständige Suche nach Innovationsmöglichkeiten systematisch in die Konzepte und Methoden der Träger öffentlicher Dienstleistungen integriert wird, können diese überleben. Drucker verweist auf die Stadt Lincoln in Nebraska, die vor 140 Jahren als erste Stadt öffentliche Aufgaben – Nahverkehr, Strom-, Gas- und Wasserversorgung – "vergemeindet" hat – und seit den 70er Jahren des 20. Jh. enorme Kosteneinsparungen und verbesserte Dienstleistungen durch Reprivatisierung erzielt hat. Die Trennung des "Leistungspflichtigen", d.h. der Gebietskörperschaft Staat, Land oder Kommune, vom "Leistungserbringer" ist das Erfolgsrezept: "Besserer Service, höhere Leistung, mehr Zuverlässigkeit und niedrige Kosten waren die Ergebnisse – und sie sind nur möglich, wenn Wettbewerb besteht" (a.a.O. S. 265).

### **Die Krise als Chance**

Im Subventionsabbau für den öffentlichen Dienstleistungssektor liegen – folgt man Drucker - große Chancen auf Um- und Neugestaltung. Und man kann den Eindruck gewinnen, dass gerade diejenigen Einrichtungen, die vom Kürzungsdiktat besonders früh und besonders hart getroffen wurden, die eigentlichen Gewinner sind. Etwa die VHS Braunschweig. Die VHS Braunschweig wurde schon im Jahr 2001 von einem Verein zu einer privatrechtlichen Gesellschaft mit der Stadt Braunschweig als Hauptgesellschafterin umgegründet. Gleichzeitig wurden neue Geschäftsfelder erschlossen und neue Marken gegründet. Die ehemalige VHS Braunschweig präsentiert sich heute als VHS GmbH, VHS Arbeit GmbH (Berufsvorbereitung, Qualifizierung, Vermittlung), vhs consult (Beratung und Qualifizierung), Akademie Alte Waage (Management, Kommunikation, Persönlichkeit), VHS Schule (Alphabetisierung und Schulabschlüsse), vhs international (Sprachen und interkulturelles Lernen), Haus der Familie GmbH i.G. (die Elternschule). Der inzwischen von der Stadt Hannover abgeworbene VHS-Direktor Dietrich Burggraf, der diese Innovationen federführend initiiert hat, schreibt dazu:

"Für die Volkshochschule Braunschweig endet damit die Tradition, ein breites Bildungsprogramm allgemeiner, kultureller und politischer Bildung 'Alles-in-einem-Haus' anzubieten. Heute geht es vielmehr darum, mit Hilfe klar konturierter Schwerpunkte ein neues differenziertes Markenbewusstsein zu schaffen und entsprechende Kundenbindungen zu ermöglichen. Denn wer die Akademie besucht, sucht die qualifizierte Weiterbildung als Fach- und Führungskraft, nicht die alltagsorientierten Angebote der Familienbildung, wer sich auf Zeit in einen zertifizierten prüfungsorientierten Sprachkurs bindet, der sucht ein anderes Lernumfeld als das der grundständigen Berufsvorbereitung, des Lern-coachings und des Bewerbungstrainings, wer das interkulturelle Gespräch und weltoffene Lerngelegenheiten sucht, der will sich nicht in "klassischen" Unterrichtsräumen bewegen - von jener volkshochschultypischen Belehrung und dem Geruch von 'Kreide und Bohnerwachs' ganz zu schweigen, der lange Jahre die Volkshochschule prägte." (Burggraf 2005)

Wegen ihrer richtungsweisenden Neuformatierung wurde die VHS Braunschweig im Dezember 2005 verdientermaßen mit dem Innovationspreis des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung ausgezeichnet.

Noch ein zweites Beispiel sei kurz angeführt, um auf die in Sparzwängen und Neuorientierungsphasen liegenden Chancen hinzuweisen: In England, das in den 80er Jahren von der „eisernen Lady“ Maggie Thatcher auch im Weiterbildungsbereich gründlich liberalisiert, sprich verschlankt wurde (vgl. Schwab 1999), hat sich bereits ca. 10-15 Jahre früher das Thema Bildungsmarketing durchgesetzt. Und zwar nicht nur als Gegenstand grundsätzlicher Diskurse, sondern ganz praktisch in Form von Kompetenzen und Tools sowie Handbüchern mit Best-Practice-Beispielen (vgl. NAO 1997). Bereits 1988 war die englische Debatte an dem Punkt, der heute in der BRD endlich erreicht scheint: "The debate appears to have moved on from **whether** colleges should become market-oriented to **how** they can become market-oriented" (Robinson & Long). Das „arrival of marketing in Further Education“ wurde in England offenbar um mindestens 10 Jahre früher bemerkt.

### **Von kompensatorischen Konzepten zum Bildungscontrolling**

Wo früher emanzipatorische oder wenigstens kompensatorische pädagogische Konzepte den Diskurs dominierten, wird heute "BWL für Mitarbeiter/innen in der Erwachsenenbildung", Bildungsmanagement, Bildungsmarketing und Controlling nachgefragt. Kostenrechnung, Pricing und ROI (Return on Investment) sind das Gebot der Stunde. In keiner Trendanalyse des Weiterbildungsmarktes fehlt das Stichwort Ökonomisierung.

Die Beschäftigung mit Bildungscontrolling reflektiert exemplarisch die zunehmend notwendig gewordene Legitimierung des Weiterbildungsgeschehens. Im Gegensatz zu den 70er und 80er Jahren, die heute im Rückblick vielen Branchenkennern wie eine Goldgräberzeit für Bildungsdienstleister erscheinen, hat sich seit den 90er Jahren ein wesentlich raueres Klima eingestellt. Bildung, insbesondere in ihren nachschulischen Formen der Weiterbildung, Fortbildung, Erwachsenenbildung, ist längst nicht mehr ein Gut an sich, dem die allgemeine Wertschätzung gewiss ist. Die Zeiten, in denen Weiterbildungsgesetze eine großzügige staatliche Förderung von Bildungsangeboten vorsahen, der Anspruch auf Bildungsfreistellung („Bildungsurlaub“) in vielen Bundesländern gesetzlich verankert wurde und Unternehmen opulente Weiterbildungsetats bereitstellten, sind vorbei. Die Dominanz des ökonomischen Imperativs hat dazu geführt, dass auch Bildungsanbieter sich einer profanen Kosten-Nutzen-Rechnung stellen müssen und ihre Kunden eine nachprüfbare Nutzenbeschreibung verlangen. Dies ist die Stunde des Controllings.

Freilich stehen die konzeptionellen Überlegungen und die Entwicklung von wirklich praxistauglichen Tools erst am Anfang – denn Zuwächse an Bildung, Kenntnissen, Wissen und Qualifikation sind in der Tat – wenn überhaupt - zumeist nur indirekt messbar. Dies hindert die Weiterbildungsszene und ihre Organe aber nicht, in Form von Publikationen, auf Tagungen und Messen eine emsige Betriebsamkeit zum Thema Bildungscontrolling an den Tag zu legen. Auch die Wissenschaft ist damit gefordert: Bestandsaufnahme, Prüfung der Ansprüche, Konzepte und Instrumente, Entwicklung von Perspektiven, Einordnung und kritische Diskussion der Theoriebezüge – all dies steht zwar erst am Anfang. Festzuhalten ist indessen, dass die Einlösung eines konkreten Nutzenversprechens, dass bewährte Maßnahmen der Transfersicherung, dass die Dokumentation einer effektiven Steigerung des Unternehmensgewinns immer stärker zum ausschlaggebenden Verkaufsargument für Weiterbildungs- und Trainingsanbieter werden.

Auch die Weiterbildungsbranche wird sich auf den "Homo novus oeconomicus" einstellen müssen, den eine Expertise des Consulting-Unternehmens Arthur Andersen (2002, S. 30) identifiziert hat. Der typische Kunde im Jahr 2010 ist demnach:

- räumlich mobil
- in seinem Verhalten ungeduldig
- tendenziell unzufrieden
- gut informiert
- zunehmend illoyal
- hedonistisch eingestellt

Abos für die Weiterbildung-von-der-Stange, von der in der Vergangenheit nicht wenige Anbieter bequem leben konnten, wird es jedenfalls immer weniger geben. Die permanente Neukonzeption, Überprüfung und Anpassung der Angebotspalette sowie eine deutlich gesteigerte Aufmerksamkeit für Marketing und Akquisition sind die kritischen Erfolgsfaktoren gerade im Bereich der öffentlich subventionierten Erwachsenenbildung. Angesichts dieser dramatischen Herausforderungen wundert man sich, dass in vielen Einrichtungen offenbar noch immer die Einstellung anzutreffen ist, mit Lippenbekenntnissen zu Kunden- und Serviceorientierung habe man sich für die Zukunft gerüstet. Wenn beispielsweise großstädtische Volkshochschulen den eminent wichtigen Aufgabenbereich Marketing an durch nichts ausgewiesene Fachbereichsleiter "on top" delegieren, die fürderhin mit - sagen wir - 17% ihrer Stelle ein kaum vorhandenes Marketing-Budget verwalten, dann macht das nicht den Eindruck, als sei das oben beschworene "arrival of marketing in Further Education" in Deutschland tatsächlich schon Realität.

### **Der Rückzug von Staat und Unternehmen erzwingt Eigenverantwortung und neue Formate**

Neben der Ökonomisierung der Bildungslandschaft, neben der Neuerfindung der Teilnehmer und Adressaten als Kunden also, prägen scheinbar gegenläufige Entwicklungen Gegenwart und Zukunft der Weiterbildung. Einerseits wird die Halbwertszeit erworbenen Wissens immer weiter sinken, wird der Imperativ des lebenslangen Lernens die Notwendigkeit der permanenten Wissenserweiterung und –ergänzung als immer selbstverständlicher erscheinen lassen. Andererseits – so der einhellige Tenor sämtlicher aktueller Weiterbildungstrendprognosen<sup>2</sup> – wird der Weiterbildungsmarkt wie schon in den vergangenen Krisenjahren weiter schrumpfen, weil die unternehmensseitige Ausgabenbereitschaft für Weiterbildung stagniert. Es wird immer stärker vom einzelnen Arbeitnehmer erwartet, dass er selbst zu Investitionen in seine Fortbildung bereit ist – sowohl was die Verlagerung von Weiterbildung in die Freizeit angeht als auch hinsichtlich der Finanzierung der direkten Kosten.

---

<sup>2</sup> Im Anhang findet sich eine Zusammenstellung der aktuellen empirischen Weiterbildungstrendstudien nebst Online-Ressourcen.



Quelle: Diekmann 2005

Innovationsdruck in Richtung neue Formate – unter Stichworten wie „just in time“ und „convenience“ – ist die Konsequenz. Der Trend zu immer kürzeren, modularisierten, von allem überflüssigen Beiwerk befreiten Angeboten setzt sich fort. Gleichzeitig steigt der Erneuerungsdruck. Nicht nur die Angebote selbst, auch die Produktlebenszyklen verkürzen sich spürbar. Die Umstrukturierung des Weiterbildungsangebotes ist – zumindest im privatwirtschaftlich verfassten Sektor der Branche - bereits voll im Gange. Hinsichtlich einer Umstrukturierung auf der Seite der Akteure wird in aktuellen Prognosen immer wieder auf die Hochschulen verwiesen, die sich – selbst ebenfalls durch den Rückzug des Staates von neuen ökonomischen Imperativen auf Vermarktungschancen verwiesen – anschicken, den Weiterbildungsmarkt mit Kursen, Seminaren, aber auch ganzen Weiterbildungsstudiengängen zu bedienen. Zwar geschieht dies nicht von heute auf morgen und die Universitäten stehen sich hierbei oft mit ihrem überkommenen, auf Forschung fixierten Selbstverständnis und ihrer traditionellen Distanz zu Werbung und Akquisition selbst im Wege. Mittelfristig wird sich hier aber eine ernstzunehmende Konkurrenz für die etablierten Weiterbildungsanbieter herausbilden, zumal den Hochschulen noch immer der Nimbus als Stätten höchster Kompetenz zugesprochen wird – auch wenn dieser längst nicht mehr überall berechtigt scheint.

## Weiterbildung als Innovationsbarriere?

Viele Experten sehen in der gegenwärtigen Umbruchsituation die Chance einer Flurbereinigung. Ebenso, wie man inzwischen begonnen hat, für Langzeitstudierende die Annehmlichkeiten des Studentenstatus (billige Krankenversicherung, billige Tickets für ÖPNV und fürs Kino) durch Sondergebühren zu konterkarieren, soll auch Weiterbildung nicht mehr als Warteschleife und soziales Auffangnetz dienen: Wo Weiterbildung draufsteht, soll auch Weiterbildung drin sein.

Noch radikaler ist eine Position, die den Sinn von Weiterbildungsaktivitäten grundsätzlich in Frage stellt. Der in München lehrende Lutz von Rosenstiel, einer der bedeutendsten Organisationspsychologen Deutschlands, hat eine ganze Reihe von Argumenten zusammengetragen, um die These zu stützen, dass Weiterbildung bisweilen Innovation nicht befördere, sondern hemme. "Wenn Weiterbildung zum Innovationshemmnis wird" ist ein Aufsatz überschrieben, in dem dysfunktionale Effekte von Weiterbildung analysiert werden. Auf zwei Hauptargumente stützt sich von Rosenstiel. Erstens auf die vielfach belegte Problematik der "Transferlücke", ein Begriff, der den oft fehlenden Nutzen des im Lernfeld Gelernten für das Funktionsfeld thematisiert ("Nulltransfer"). Im Extremfall können Enttäuschungserfahrungen bei der Umsetzung neu erworbener Kompetenzen geradezu zum "Bumerang" werden: "Nach der gescheiterten Umsetzung ist bei der trainierten Person die Skepsis, vielleicht sogar der Widerstand weit größer als zuvor" (Rosenstiel/Wastian 2001, S. 220). Im Mittelpunkt des zweiten Argumentationsstranges steht die Tatsache, dass Innovationen eine Verbindung gegensätzlicher Denkbewegungen voraussetzen: Nur, wo sowohl konvergent, kontrolliert und zielorientiert gedacht wird und **gleichzeitig** auch divergent, schweifend, assoziativ, emotional bestimmt, nur dort also, wo beide Komponenten gegeben sind, hat innovatives Denken eine Chance. Die Problematik vieler Weiterbildungsveranstaltungen besteht für Rosenstiel im zwangsläufigen Rückgriff auf Vergangenes, auf bestehendes Wissen. Dass "Erfahrung nicht immer ein Gewinn" ist, sondern auch die Chance auf die Entdeckung von Neuem reduzieren kann, zeigt ein einfaches Beispiel:

- Morgenstern
- Abendstern
- Zwergelstern

Man könnte die hier sinnfällige Erfahrung auch so umschreiben: Lernen impliziert Entlernen.

Ein Gedanke, der ebenfalls von Staudt/Kriegesmann gegen Lernbürokraten und Weiterbildungsjunkies ins Feld geführt wird, wenn sie betonen, „dass eine Lernkultur

nicht nur eine Kultur des Lernens, sondern auch eine Kultur des Verlernens ist“ (1999 S. 44). Erich Staudt und Bernd Kriegesmann gehen sogar soweit, die an die Weiterbildung gerichteten Erwartungen als falsch zu bezeichnen: „Als erstes muß dazu der Mythos Weiterbildung aufgegeben werden. Denn weder individuell noch betrieblich gibt es den originären Weiterbildungsbedarf, den sich Politik und Weiterbildungsträger ständig bemühen zu befriedigen“ (a.a.O. S. 55). Weiterbildung könne gar nicht leisten, was sie verspricht bzw. was ihr angesonnen wird: „Die hoch gesteckten Erwartungen an institutionalisierte Weiterbildung werden nicht erfüllt. Hohe Streuverluste und mangelnde Verwertungsmöglichkeiten führen dazu, dass mindestens 50% der traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen nicht die Realisierung angestrebter (beruflicher) Veränderungen erfüllen“ (a.a.O. S. 50).

Viele Prozesse der tatsächlich erfolgreichen Kompetenzentwicklung seien nicht das Resultat von Bildungsmaßnahmen, sondern liefen ungeplant außerhalb ‚künstlich‘ geschaffener Lernarrangements ab. Diese These wird gestützt durch Untersuchungen in Ostdeutschland, die zeigten, dass von ehemaligen Teilnehmern in Beschäftigungsgesellschaften unter denjenigen, die den Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt erfolgreich geschafft haben, deutlich weniger an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten, als von denen, die noch arbeitslos waren. Und auch im Managementbereich herrscht die Einschätzung vor: „Die Schule des Managers scheint der Alltag zu sein.“ Erfolgreiche Manager sehen Lernen aus Umbruchsituationen, aus dosierter projektorientierter Überforderung und aus der Bewältigung von Verlustsituationen, aber auch aus Lernfeldern außerhalb des Unternehmens als besonders effektiv an (a.a.O. S. 21ff.).

Das selbsttätige Lernen, Selbstregulation und Eigeninitiative haben nach Staudt/Kriegesmann (1999, S. 34) eine wesentlich höhere Bedeutung für erfolgreiche und aufgabenadäquate Kompetenzentwicklung als organisierte Weiterbildung. Experten gehen von einem 80%igen Anteil aus. „Für die konventionelle institutionalisierte Weiterbildung oder die explizite Wissensvermittlung bleibt also bestenfalls ein Beitrag von 20%“. Man könnte den Eindruck gewinnen, dass diese hier bewusst pointiert vorgestellten Thesen fast so etwas wie den Common Sense in der deutschen Wirtschaft darstellen. Denn die internen Weiterbildungsabteilungen schrumpfen, die Weiterbildungsaufwendungen stagnieren und Verantwortung und Kosten für Weiterbildung werden mehr und mehr den Individuen aufgebürdet.

### **Megatrends „Selbststeuerung“ und „Pluralisierung der Lernorte“**

Die Umformatierung des Bildungsbereichs und die Konturen künftiger Weiterbildungsszenarien waren schon das Thema des in der Mitte der 90er Jahre von der Bundesregierung in Auftrag gegebenen „Bildungs-Delphi“ (vgl.



Kuwan/Waschbüsch 1999). In Ergänzung zu den oben bereits genannten Entwicklungen, die eher Struktur und Selbstverständnis der Weiterbildung betreffen, wurden dort bereits eher der Mikroebene zuzuordnende, zentrale Charakteristika prägnant beschrieben, die man als „Megatrend Selbststeuerung“ und „Megatrend neue Lernorte“ bezeichnen könnte. Die damalige Trenddiagnose hat nichts von Ihrer Aktualität verloren, weshalb ihre wichtigsten Aussagen hier noch einmal in Stichworten wiederholt werden sollen:

***Bildung wird zunehmend***

- außerhalb formalisierter Lernprozesse,
- außerhalb vordefinierter Lernorte und
- außerhalb herkömmlicher Bildungsinstitutionen erworben

***Die klassischen Lernorte öffnen sich***

- für Praktiker als Dozenten
- für handlungsorientierte Lernarrangements
- für breite Bevölkerungsschichten

***Neue Settings, neue Methoden und neues Selbstverständnis***

- Zunahme arbeitsintegrierten Lernens
- Zunahme des multimedial-interaktiven Lernens
- Pluralisierung der Lernorte
- Internationalisierung
- Modularisierung
- Eigeninitiative und Selbststeuerung gewinnen an Gewicht
- Lernberatung ersetzt Wissenspräsentation

(Quelle: Bildungs-Delphi des bmbf 1999)

## Plurale Lernorte

### Workshop in der Zeche: Der Kreativität auf die Sprünge helfen

Führungskräften kreative Ideen zum Lösen von Problemen an die Hand geben will ein neuer firmeninterner Workshop der Cegos GmbH, Witten. Das Besondere an der Veranstaltung laut Cegos-Berater Bernd Reese: Die Kreativitätstechniken werden nicht nur vorgestellt. Vielmehr werden 90 Prozent der Zeit auf die Anwendung und Übung von Methoden wie 'Google-Brainstorming' und 'Zeitmaschine' verwendet. Die Ausgangslage dafür bilden konkrete Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmer.

Inspirierend wirken soll bereits die Workshop-Umgebung. Das Training findet nämlich in der Zeche Zollverein in Essen statt. 'Der Ort harter körperlicher Arbeit wandelte sich in den vergangenen Jahren zum Treffpunkt für Künstler und Kreative', erklärt Reese. In diesem Sinne könnten alle, die mit Produktentwicklung, Change- und Innovationsmanagement zu tun haben, von der Zeche lernen.

Mehr: [Training aktuell](#) Heft [09/04](#) vom 30.08.2004, Rubrik: [Know-how](#)

### Ergebnisse der Zukunfts- und Trendforschung für die Weiterbildung

In der BRD hat sich seit Anfang der 90er Jahre die Zukunfts- und Trendforschung auf breiter Front etabliert. 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 ambitionierte Marktforschungsinstitut hat heute seine eigene Abteilung für Future Monitoring; größere Konzerne unterhalten immer öfter Spezialabteilungen mit der Aufgabe der Antizipation zukünftiger Entwicklungen. Vor einigen Jahren haben die Heidelberger „Gesellschaft für innovative Marktforschung“ (GIM) und Heiner Barz eine übergreifende Bilanz der Zukunftsforschung mit dem Schwerpunkt Wertewandel erstellt. 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“ (Barz u.a. 2001), inzwischen auch – inhaltlich unverändert - als Taschenbuch unter dem neuen Titel „Trendbibel“ beim Metropolitan-Verlag (Barz u.a. 2003) erschienen.

Anknüpfend daran wurde seit 2003 vom hvv-Institut, Antje von Rein und Heiner Barz 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 Nuissl (Direktor des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung), Wilhelm Schupp (Leiter des Audi Bildungszentrums, Ingolstadt) oder Nicole Bußmann (Chefredakteurin der Branchendienste 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 Auswertung relevanter Fachliteratur (z.B. Faulstich 1998, Dietsche/Nuissl/Pehl 2001, Götz 2002, Brödel 2003, Hofmann/Regnet 2003) und Zeitschriften (z.B. ManagerSeminare, training aktuell, Wirtschaft & Weiterbildung, Grundlagen der Weiterbildung, Education Permanente) vorgenommen. Besonderes Augenmerk galt auch den aktuellen Gewinnern von Weiterbildungs-Awards (z.B. Innovationspreise des DIE und des BIBB).

Aus der Vielzahl der Aspekte und Prognosen soll hier nur auf wenige zentrale Entwicklungen zusammenfassend hingewiesen werden. Die Erträge der Experteninterviews und Dokumentenanalysen im Rahmen der Fokus-Delphi-Studie zu Weiterbildungstrends wurden in vier Dimensionen gebündelt: a) neue Strukturen, b) neue Zielgruppen, c) neue Themen, d) neue Methoden. Obwohl sich teilweise Überlappungen nicht vermeiden lassen, hat sich dieses Gliederungsprinzip doch bewährt:

Die im folgenden Überblick zusammengestellten zentralen Prognosen aus dem Trendforschungsprojekt des hvv-Instituts werden in den Kapiteln des Abschlußberichtes ausgeführt, erläutert und belegt:

## **Zentrale Prognosen im Überblick**

### **Innovationsfokus: Neue Strukturen**

Wie verändern sich Selbstverständnis, Organisationsformen, Kooperationen, gesellschaftlicher Auftrag und die Positionierung zwischen Non-Profit und Ökonomisierung?

- **Entgrenzungen: Von der Weiterbildung zum Human Resource-Management**
- **Kooperation/Vernetzung verschiedener Träger**
- **Branchenübergreifende Cross-Business-Cooperation**
- **Neue Finanzierungsmodelle, z.B. Bildungsgutscheine**
- **Angebots- und Preisdifferenzierung**
- **Konsequente Service-Orientierung in allen Facetten**
- **Nutzung des Internets für Vertrieb und für virtuelle Seminare**
- **Neuer Marketing-Mix (u.a. Events, Lernfeste)**

### **Innovationsfokus: Neue Zielgruppen**

Aus welchen gesellschaftlichen Teilgruppen heraus wird sich in den kommenden Jahren ein verstärkter Weiterbildungsbedarf generieren?

- **Senioren – jenseits des „Seniorenprogramms“**
- **Die jungen Kreativen**
- **Gering Qualifizierte**
- **Aber auch "Entdifferenzierung als Zielgruppenkonzept": Frauen und Männer, Ältere und Jüngere lernen gemeinsam**
- **Just-in-time-Angebote**
- **„Schnäppchen-Mobilität“ ("Fly & Learn")**
- **Professionalisierung des Marketings**

### **Innovationsfokus: Neue Themen**

Welche Themen werden an Bedeutung gewinnen? Welches sind die „Cash Cows“ der kommenden Jahre? Welche Themen sind rückläufig?

- **Themen mit steigender Relevanz:**
  - **Persönlichkeitsentwicklung**
  - **Gesundheitsbildung**
  - **Loyalitätsmanagement (langfristige Mitarbeiterbindung u.a. durch Weiterbildung)**
  - **Sprachen und interkulturelle Kompetenz**
  - **Naturwissenschaft in Kooperation mit dem Fernsehen**
- **Thema mit rückläufiger Tendenz:**
  - **EDV-Training**

### **Innovationsfokus: Neue Methoden**

In welche Richtung wird sich das Methodensetting verändern? Zeichnen sich neue Schwerpunkte ab?

- **Neue Lernkulturen, z.B. Learning on the job**
- **Eigeninitiative und Selbstlernen**
- **Edutainment und Bildungslust**
- **Wandel der Dozentenrolle**
- **Performance Improvement: Leistungsverbesserung durch Optimierung der Arbeitsumgebung, der Ressourcen, der Informationen**
- **Learning and training on demand**
- **Wissensmanagement**
- **Zertifizieren informell erworbener Kompetenzen**
- **Blended Learning**

## Beispiele einzelner Prognosen: ‚Seniorenbildung‘ im Umbruch



### „Age-Management“ statt „Seniorenakademie“

- Bedeutungszuwachs intergenerativen Lernens: Jüngere lernen von Älteren, Ältere von Jüngeren
- Mentoren und „Business Angels“: Ältere Führungskräfte coachen jüngere Führungskräfte
- Re-Aging statt Anti-Aging: „Ältere gesucht“. Trend, das brachliegende Wissen Älterer zu nutzen
- Perspektive statt Pension – Karriere mit 50 plus; Trend zur „dritten Karriereplanung“
- „Age-Management“ als neuer Schlüsselbegriff für Personalentwickler



„An dt. Universitäten studieren derzeit etwa 27.000 Bildungshungrige, die über 55 Jahre alt sind.“

(Süddeutsche Zeitung 3.3.1999)

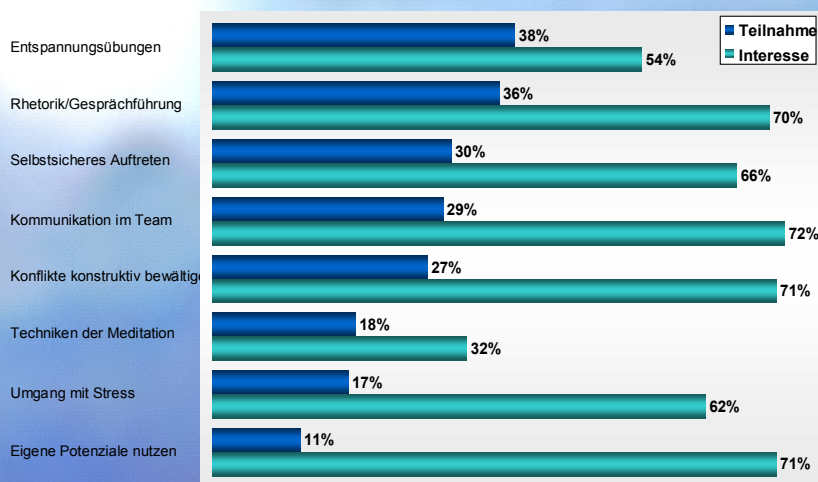
hvv-Trendprojekt: Angebotsinnovation



## Beispiele einzelner Prognosen: Zukunftsthema Persönlichkeitsbildung

### Persönlichkeitsentwicklung nach Themenbereichen

Basis: Alle Befragten, die am Thema "Persönlichkeitsentwicklung" sehr interessiert oder eher interessiert sind (n=1467)



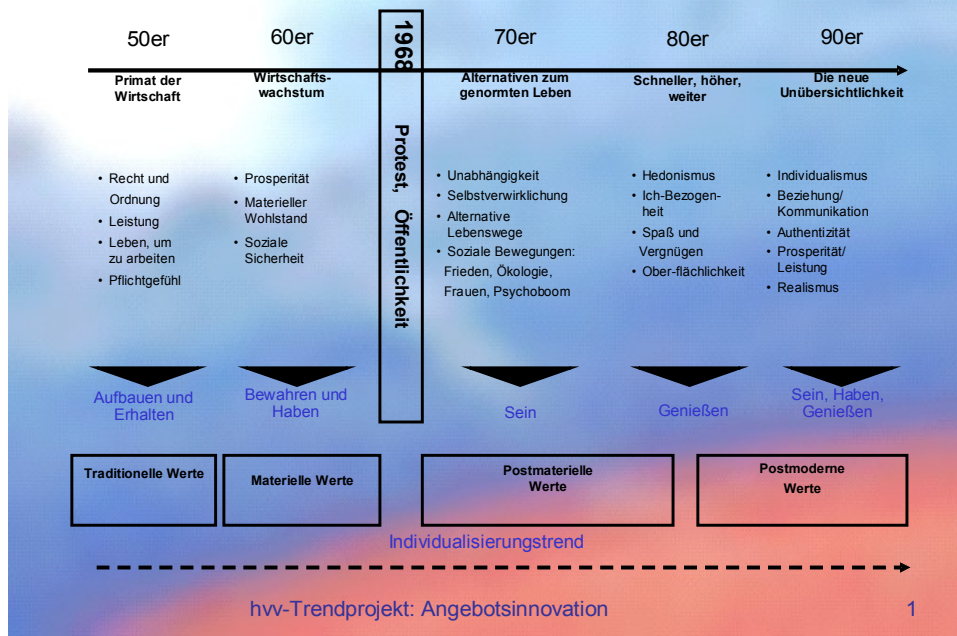
(Quelle: Barz/Tippelt 2004)

hvv-Trendprojekt: Angebotsinnovation

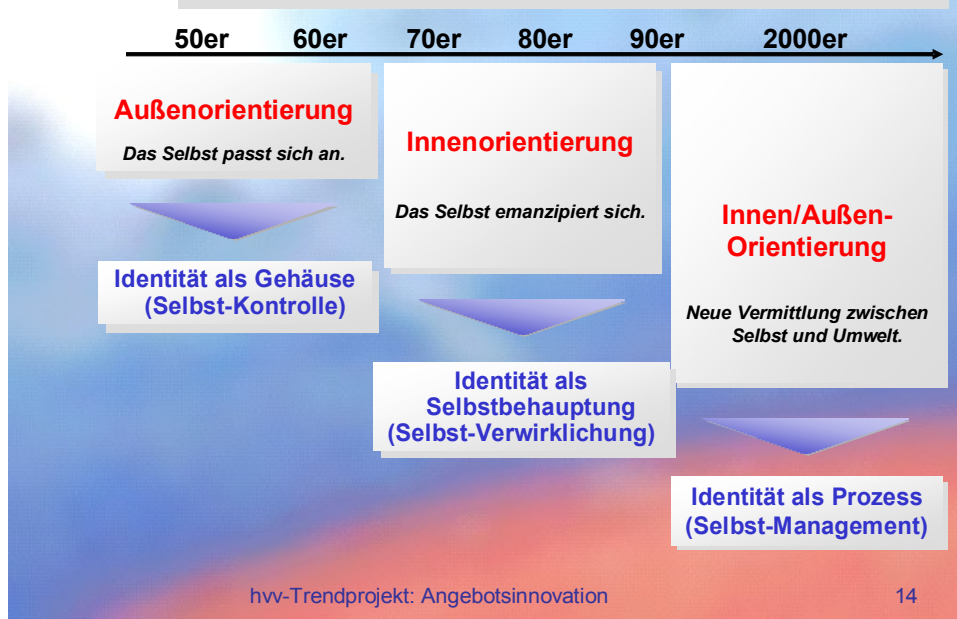
28

Abschließend wird eine heuristische Einordnung der aktuellen bildungspolitischen Situation in den Kontext der Wertewandelforschung vorgestellt. Der grundlegende Wertewandelprozess, der mittlerweile für alle zentralen Lebensbereiche gut dokumentiert ist, lässt sich auch für den Bereich der Bildungs- und Weiterbildungspolitik beschreiben. Abbildung x zeigt die Entwicklungen im Bereich der Werte in den vergangenen 50 Jahren. Längst hat sich die Wertewandelforschung vom eindimensionalen Schema Materialismus vs. Postmaterialismus emanzipiert und komplexe multifokale Modelle entwickelt. Neben die Akzentverlagerung der jeweils dominanten Wertegruppen – ursprünglich als Bedeutungsverlust von sog. Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Werten der Selbstverwirklichung beobachtet – ist inzwischen die These getreten, dass vor allem der Umgang mit Werten ein anderer geworden sei: An Stelle der traditionellen Vorstellung von in Kindheit und Jugend ein für allemal übernommenen Wertpräferenzen ist die Beobachtung getreten, dass Werte situativ, kontextsensitiv und z.B. auch lebensphasen- und lebenslagen-spezifisch verhaltenssteuernd wirken. Wertesampling ist das Stichwort für eine Situation, in der alte Gegensätze immer weniger gelten und z.B. eine flexible Anpassung an Rahmenbedingungen nicht mehr als Verrat am eigenen Selbst erlebt wird. Diese generelle Tendenz lässt sich in einem vereinfachten Schema als Dreischritt fassen. Beispielhaft lassen sich die Veränderungen für das basale Verständnis von „Identität“ skizzieren (vgl. Abbildung xy): Anstelle der traditionell vorherrschenden Selbst-Kontrolle und der rebellierenden Selbst-Behauptung der Jugend der 70er Jahre ist heute ein smartes Selbst-Management getreten. Diese Veränderungen lassen sich auch bis hinein in die Produkte der Unterhaltungsindustrie – hier am Beispiel „Krimiserien“ exemplifiziert (vgl. Abbildung xy) – belegen. Dass auch der (Weiter-)Bildungsdiskurs in diesem Verlaufsmodell abbildbar ist, versucht Abbildung xy anzudeuten.

## Entwicklungen im Bereich der Werte 1950-2000



## Dreischritt im Wertewandel am Beispiel Identität





### Dreischritt im Wertewandel: Beispiel Krimiserien

#### Außenorientierung

Das Selbst passt sich der Welt an



#### DER ALTE

- Beziehung zu Kollegen: Hierarchische Rangordnung
- Motivation: Moral, Pflichterfüllung, Ordnung erhalten

#### Innenorientierung

Das Selbst emanzipiert sich



#### SCHIMANSKI

- Beziehung zu Kollegen: Unkonventionell
- Motivation: Selbstbehauptung

#### Innen/Außen-Orientierung

Neue Vermittlung zwischen Selbst und Umwelt



#### EIN STARKES TEAM

- Beziehung zu Kollegen: Wechselseitige Akzeptanz und Gleichrangigkeit *als Menschen*
- Motivation: Pragmatisch *und* idealistisch

hw-Trendprojekt: Angebotsinnovation

### Dreischritt im Wertewandel: Weiterbildung – auch ein Beispiel?

#### Außenorientierung

Das Selbst passt sich der Welt an



#### „Alte Schule“

- Klare Hierarchie der Generationen
- Lernziele: Moral, Zucht und (Unter-)Ordnung, Leistung

#### Innenorientierung

Das Selbst emanzipiert sich



#### Volkshochschulen/ „Schülerladen“

- Selbstbefreiung aus Konventionen und vorgefertigten Lebensentwürfen
- Motivation: Emanzipation, Selbstfindung

#### Innen/Außen-Orientierung

Neue Vermittlung zwischen Selbst und Umwelt



#### Kundenorientierung/ Teamentwicklung

- Arbeitsintegriertes Lernen
- Serviceorientierung
- Erfahrungsaustausch, Lernnetzwerke

hw-Trendprojekt: Angebotsinnovation

17

## Literatur:

- Andersen, Arthur: Mode – Marken – Märkte. Branchen & Visionen 2010. Erfolgversprechende Positionierungsstrategien der Zukunft. (Hrsg. vom FAZ-Institut) Juni 2002
- Barz, Heiner / Kampik, Wilhelm / Singer, Thomas / Teuber, Stephan: Neue Werte, neue Wünsche: Future Values. Düsseldorf – Berlin: Metropolitan Verlag 2001, (unveränderter Nachdruck als Taschenbuch unter dem Titel: Trendbibel für Marketing und Verkauf 2003)
- Burggraf, Dietrich: Neue Chancen entdecken. Über das Unternehmenskonzept, das Markenmanagement und die Entwicklung der neuen VHS Braunschweig GmbH. Manuskript Braunschweig 2005
- Drucker, Peter F.: Innovations-Mangement für Wirtschaft und Politik. Düsseldorf 1985
- Kuwan, Helmut / Eva Waschbüsch: Wissensgesellschaft und Bildungssystem – Ergebnisse aus dem „Bildungs-Delphi“. In: Rosenblatt, Bernhard von (Hrsg.): Bildung in der Wissensgesellschaft. Münster 1999. S. 19-35
- National Audit Office (NAO): Marketing: A good practice guide. Further Education Colleges in England: Strategies to achieve and manage growth. Part 5. October 1997
- (Main findings hier: [http://isc.wwt.co.uk/documents/circulars/fevc\\_pubs/4557FEFC9811.pdf](http://isc.wwt.co.uk/documents/circulars/fevc_pubs/4557FEFC9811.pdf))
- Schwab, Herbert: Perspektiven für die Weiterbildung nach dem Jahr 2000 - Zwischen konservativer Modernisierung und fortschrittsgläubigem Traditionalismus? In: Scholz, Wolf-Dieter/ Schwab, Herbert (Hg.): Bildung und Gesellschaft im Wandel - Bilanz und Perspektiven der Erziehungswissenschaft. Oldenburg 1999.
- Staudt, Erich / Kriegesmann, Bernd: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: AG QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Münster 1999, S. 17-59
- Rosenstiel, Lutz von / Wastian, Monika: Wenn Weiterbildung zum Innovationshemmnis wird: Lernkultur und Innovation. In: AG QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Münster 2001. S. 203-246
- Innovationen in der Erwachsenenbildung. Themenschwerpunkt der "Hessischen Blätter für Volksbildung". Heft 3, 54. Jg. (2004)
- Innovation. Themenschwerpunkt der "McK Wissen. Das Magazin von McKinsey". Heft 15, 4. Jg. (Dezember 2005)

**Hinweis:**

Eine immer wieder aktualisierte Zusammenstellung relevanter Weiterbildungs(trend)studien finden Sie auf unseren Service-Seiten:

[www.weiterbildungstrends.de](http://www.weiterbildungstrends.de)

Dort finden Sie Links zu Kurzfassungen und Pressemeldungen, teilweise auch zu den Gesamtberichten der folgenden Studien:

**Die alle drei Jahre durchgeführte Weiterbildungserhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW)**

Dirk Werner: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. In: [IW-Trends 1/2006](#)

**Die jährlich erscheinende Zusammenstellung führender Anbieter beruflicher Weiterbildung der Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen**

Lünendonk-Liste: „Führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland 2005“

**Die jährliche Verbandsumfrage des Wuppertaler Kreises Trends in der Weiterbildung 2005**

Wuppertaler Kreis e.V.: Trends in der Weiterbildung von Führungskräften. Verbandsumfrage 2005

**Die jährliche Weiterbildungsmarktstudie der Zeitschrift ManagerSeminare**

Graf, Jürgen: Weiterbildungsszene Deutschland 2006. Studie über den deutschen Weiterbildungsmarkt. 2006

**Die Weiterbildungserhebung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags**

Diekmann, Knut: Weiterbildung für die Wissensgesellschaft, Auswertung IHK-Unternehmensbarometer September 2005. Herausgegeben vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag

**Die im Abstand von drei Jahren durchgeführte Erhebung des Berichtssystems Weiterbildung (BSW)**

Kuwan, Helmut u.a.: Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Hrsg. vom bmb+f. Bonn, Berlin 2006