

THEORIE UND PRAXIS  
der **Erwachsenenbildung**

Klaus Meisel u. a.

**Marketing  
für  
Erwachsenen-  
bildung?**

KLINIKUM

Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung

**Klaus Meisel u.a.**

**Marketing für Erwachsenenbildung?**

**Klaus Meisel u. a.  
Marketing für Erwachsenenbildung?**

Die öffentliche Erwachsenenbildung steht vor einer Reihe von grundsätzlichen Fragen ihrer institutionellen Entwicklung. Sparzwänge der öffentlichen Hand sind gekoppelt mit Bestrebungen zu einer Verwaltungsreform. Die öffentlichen Dienstleistungen sollen gegenüber den privaten konkurrenzfähiger werden. Inhaltlich werden an die Erwachsenenbildung immer neue, z. T. auch widersprüchliche Erwartungen gestellt. In den neuen Bundesländern müssen sich die Einrichtungen völlig umorientieren. Die zentralen Spannungsfelder haben sich in der Erwachsenenbildung von übergeordneten pädagogischen Fragestellungen auf das Feld des Politischen, des Organisatorischen und Ökonomischen verschoben. Organisationsentwicklung, Weiterbildungsmanagement, Wirtschaftlichkeitskonzepte und Marketing werden für die Erwachsenenbildung gefordert. Jeder Ansatz für sich ist auch für die öffentliche Weiterbildung nicht neu, muß aber heute in einem neuen institutionspolitischen Zusammenhang gesehen werden.

Die Beiträge im einzelnen:

Klaus Meisel: Marketing für Erwachsenenbildung in der Diskussion

Ingrid Schöll: Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing

Ekkehard Nuissl: Wirtschaftliches Arbeiten an Volkshochschulen

Ekkehard Nuissl/Antje von Rein: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

Erhard Schlutz: Markt und Bildung

Die Leser:

Leiter von und Mitarbeiter in Einrichtungen der Erwachsenenbildung,  
Studenten und Kursleiter der Erwachsenenbildung.

## **Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung**

Herausgegeben von der  
Pädagogischen Arbeitsstelle (PAS) · Institut für Erwachsenenbildung  
des Deutschen Volkshochschul-Verbandes

Die Pädagogische Arbeitsstelle (PAS) des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (DVV) wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft und der Länder institutionell gefördert. Sie vermittelt als wissenschaftlicher Dienstleistungsbetrieb zwischen Forschung und Praxis der Erwachsenenbildung. Ihre Tätigkeit besteht vor allem darin,

- für Wissenschaft und Praxis Informationen, Dokumente und Materialien zur Verfügung zu stellen,
- in Konferenzen, Arbeitsgruppen und Projekten die Erwachsenenbildung/Weiterbildung wissenschaftlich und praktisch zu entwickeln,
- Publikationen zu wissenschaftlichen und praktischen Fragen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung zu veröffentlichen,
- Forschungsarbeiten zu initiieren und selbst Forschungen durchzuführen,
- Forschungsergebnisse in Fortbildungen zu vermitteln.

# Inhalt

Vorbemerkungen .....	7
<i>Klaus Meisel</i> Marketing für Erwachsenenbildung in der Diskussion .....	13
<i>Ingrid Schöll</i> Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing .....	59
<i>Ekkehard Nuissl</i> Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen .....	147
<i>Ekkehard Nuissl/Antje von Rein</i> Öffentlichkeitsarbeit und Werbung .....	165
<i>Erhard Schlutz</i> Markt und Bildung .....	181
AutorInnen .....	192



## Vorbemerkungen

Die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung unterlag in den letzten beiden Jahrzehnten erheblichen Veränderungsprozessen. Während in den sechziger Jahren die Erschließung bislang unerreichter Zielgruppen im Mittelpunkt der Diskussionen stand, war es in den achtziger Jahren hauptsächlich die Rolle der beruflichen Weiterbildung gewesen. Doch das waren nur die zentralen Linien der inhaltlichen Auseinandersetzungen. Fragen der Umweltbildung gewannen an Bedeutung. Auf das bis dahin tabuisierte Problem erwachsener Analphabeten wurde mit spezifischen Konzeptionen reagiert. Die Gesundheitsbildung wurde aufgrund ständig wachsender Nachfrage erheblich ausgeweitet. Entsprechend der Programmatik der Frauenförderung wurden gezielt Frauenbildungsprogramme entwickelt. Für Arbeitslose wurden projektgeförderte Vollzeitprogramme in das VHS-Angebot integriert, und dem Prozeß des Alterns der Bevölkerung wurde eine größere Aufmerksamkeit zuteil. Von einem leichten Einbruch bei den Teilnehmerzahlen Anfang der achtziger Jahre abgesehen, wuchs die Akzeptanz des VHS-Angebots kontinuierlich. Mittlerweile kann die DVV-Statistik jährlich mehr als 6 Millionen Kursbelegungen nachweisen. Auch wenn Einzelaspekte der institutionellen Entwicklung, wie z.B. die Integration von zeitlich befristeten Projekten (und damit auch finanzieller Zuweisungen) in die Arbeit der Einrichtungen, engagiert diskutiert wurden, standen doch in erster Linie pädagogische Fragen zur Debatte. Neue Aufgaben wurden in die Gesamteinrichtung integriert oder ihr ‚angekert‘, Fragen der notwendigen institutionellen Veränderungen hingegen eher vernachlässigt. Aufgrund der sich immer weiter öffnenden Schere zwischen quantitativer und qualitativer Aufgabenerweiterung einerseits und dem stark reduzierten Personalzuwachs andererseits fand in vielen Einrichtungen eine ständige Leistungsverdichtung statt; die notwendige Bewältigung der anstehenden Handlungsprobleme verdrängte nicht selten das zielgerichtete Behandeln grundsätzlicher Zukunftsfragen der weiteren Entwicklung.

Hier von hausgemachten Problemaufschiebungen zu sprechen wäre aber vorschnell und auch falsch. Nicht erst seit der öffentlichen Finanzknappheit, die sich nach der deutschen Einigung zuspitzte, veränderte sich auch das Umfeld der Einrichtungen erheblich. Politische

Entscheidungsträger sprechen immer weniger von der öffentlichen Verantwortung, dem freien Zugang aller Bevölkerungsgruppen zur Erwachsenenbildung und dem Anspruch, Beiträge zur Förderung der Chancengleichheit leisten zu wollen. Dementgegen wird parteienübergreifend das Prinzip der Weiterbildungs-Marktwirtschaft zur weiterbildungspolitischen Handlungsmaxime. Vor dem Hintergrund solcher gravierender Veränderungen der Umfeldbedingungen von Erwachsenenbildung geraten zahlreiche Einrichtungen unter einen gehörigen Veränderungsdruck.

Während die öffentlichen Einrichtungen in den neuen Bundesländern gleich nach der Wende zu qualitativen Entwicklungssprüngen gezwungen waren, sehen sich viele westliche Einrichtungen erst jetzt in einer Veränderungskrise. Diese unterscheidet sich in erster Linie von vorhergehenden darin, daß ihre Einflußvariablen komplexer sind und sich daraus für die Einrichtungen erhebliche Unsicherheiten für die weitere institutionelle Entwicklung ergeben. Im einleitende Beitrag des vorliegenden Bandes werden die wichtigsten unterschiedlichen Einflußvariablen beschrieben. Neben der wachsenden Konkurrenz auf dem sogenannten Weiterbildungsmarkt sowie den sich ausdifferenzierenden Teilnehmerbedürfnissen und gesellschaftlichen Bedarfen ist dabei auch die dramatische Defizitlage der kommunalen Haushalte ins Blickfeld zu rücken. Die beabsichtigten Wandlungen in der öffentlichen Verwaltung, die unter den Schlagworten der veränderten Steuerungsprinzipien und einer dezentralen Ressourcenverantwortung diskutiert werden, enthalten für die Einrichtungen sicherlich eine Reihe von nicht zu unterschätzenden Entwicklungschancen. Diese liegen in der erhöhten Eigenverantwortlichkeit und den flexibleren Formen der Bewirtschaftung der Einrichtungen. Gekoppelt mit dem auferlegten Sparzwang erlangen die Anforderungen an Veränderungen jedoch eine gänzlich neue Qualität. Vor dem Hintergrund dieser skizzierten Problemlage ist nur allzu verständlich, daß sich die Professionellen in der Erwachsenenbildung nach neuen Handlungskonzepten und zusätzlichen Qualifikationen umschaauen, die ihnen bei der Problemlösung dienlich sind. Insofern kann nicht überraschen, daß heute Fragen des Managements, der Wirtschaftlichkeit der Einrichtung, des Marketing und der Organisationsentwicklung die Diskussion um die Perspektiven öffentlicher Erwachsenenbildung bestimmen.

Die PAS begleitet diesen Prozeß praxisnah in Konferenzen, Beratungen und Fortbildungen. In dem Buch „Betrieb statt Behörde“ publi-

zierte sie 1993 ein Fallbeispiel der Organisationsentwicklung einer Volkshochschule. Wenn die PAS nun der Frage nachgeht, inwieweit die betriebswirtschaftliche Teildisziplin des Marketing Anregungen und konkrete Instrumentarien für die Problembearbeitung in der öffentlichen Erwachsenenbildung darstellen kann, dann geschieht das aus verschiedenen Gründen.

Die Thematisierung ökonomisch ausgerichteter Handlungskonzepte löst in der Profession nämlich unterschiedliche Reaktionen aus. Sicherlich überprüfen viele leitende Mitarbeiter/innen der Einrichtungen sachlich-nüchtern, was sie davon als Element in ihr professionelles Handlungsrepertoire integrieren können. Auffallend sind aber auch das schnelle Aufgreifen von Begriffen und Konzepten einerseits oder auch rasche und dann grundsätzliche Abwehrhaltungen, sich mit betriebswirtschaftlichen Problemlösungsmethoden zu beschäftigen, andererseits. Die Einführung von ökonomischen Begrifflichkeiten und betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten geschieht also ambivalent und wird von den Akteuren zwischen den Polen ‚bereichernd‘ und ‚bedrohlich‘ erlebt. Insgesamt läßt sich eine Verunsicherung im Felde der Erwachsenenbildung nicht übersehen. Absicht des vorliegenden Bandes ist es deshalb, einen Beitrag zur Klärung eines zentralen Begriffs der aktuellen Diskussionen – nämlich des Weiterbildungsmarketing – und zur Einschätzung der Relevanz für Erwachsenenbildung beizutragen. Auf der Grundlage einer themenorientierten Literatursichtung wird der Frage nachgegangen, was am Marketingkonzept für die Erwachsenenbildung neu und adaptierbar, was entbehrlich, weil schon längst selbstverständlicher Bestandteil des beruflichen Handelns ist und an welchen Stellen ein bruchloses Übernehmen von Marketingstrategien für die öffentliche Erwachsenenbildung auch irreführend sein kann. Eine „passive Bestandserhaltungspolitik“ seitens der Einrichtungen in einer Situation grundlegender Veränderungen der Umfeldbedingungen wird sie schlimmstenfalls langfristig marginalisieren. Den Veränderungsbedarf auch mit Hilfe des Marketinginstruments gezielt und offensiv anzugehen, gegenüber der Weiterbildungspolitik „politikfähig“ zu bleiben und die eigene Entwicklung aktiv mitzugestalten, ohne die neuen Managementkonzepte in der Weiterbildung zu mystifizieren – hierzu soll das Buch Beiträge liefern.

Traditionellerweise ist die Reihe „Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung“ auch ein Ort, an dem Wissenschaft und Berufserfahrung

die jeweiligen unterschiedlichen Sichtweisen zu Problemfeldern darstellen können. *Ingrid Schöll* trägt mit ihrer Beschreibung, wie Marketingprinzipien an einer mittelstädtischen Volkshochschule praktisch umgesetzt werden, sicherlich zur Entmystifizierung bei. Ihre Ausführungen mögen für die Praxis der Erwachsenenbildung entlastend wirken, weil einerseits deutlich wird, welche tröstliche Schlichtheit sich hinter der Umsetzung von Weiterbildungsmarketing verbirgt. Offensichtlich wird zudem, daß das Denken und Handeln in der Systematik des Marketingdenkens auch handhabbare Strukturierungshilfen für die perspektivische Entwicklung der Einrichtung bietet. Im weiteren wird versucht, das Thema aus inhaltlichen, unterschiedlich akzentuierten Perspektiven zu erschließen.

*Ekkehard Nuissl* stellt vor dem Hintergrund der Erfahrungen einer großstädtischen Volkshochschule dar, in welchem Verhältnis sich wirtschaftliche und pädagogische Begründungs- und Zielsysteme der Erwachsenenbildung entwickeln. Ausdrücklich weist er auch auf Problemzonen hin, die bei dem verstärkten Einsatz von betriebswirtschaftlich geprägten Steuerungssystemen entstehen können. Daß auch die öffentlichen und quasi öffentlichen Einrichtungen sich verstärkt an Kriterien der Effizienz und Effektivität messen lassen müssen, ist angesichts der Lage der öffentlichen Haushalte nachvollziehbar. Gleichwohl bleibt festzuhalten, daß es nie Zeiten gab, in denen öffentliche Erwachsenenbildung aufgrund ihrer Ausstattung Wirtschaftlichkeitskriterien hätten ignorieren können. Die von Nuissl aus der Erfahrung herauskristallisierten Schwierigkeiten, wie beispielsweise

- die Frage nach dem Verhältnis von Wirtschaftlichkeit und Profilveränderungen der Einrichtungen,
  - der Zwang, den Kostendeckungsgrad der Einrichtungen zu erhöhen,
  - die Absicht, dem sozialstaatlichen Prinzip der Offenheit trotzdem weiterhin entsprechen zu wollen
  - das Problem der Entlastung der Weiterbildungspolitik durch die Erwirtschaftung von Überschüssen zur Durchführung von Angeboten für Bildungsbenachteiligte,
- müssen auch als Desiderate an eine die Prozesse begleitende Erwachsenenbildungswissenschaft gesehen werden.

Mit Öffentlichkeitsarbeit und Werbung an Volkshochschulen als einem zentralen Anliegen des Marketingansatzes beschäftigen sich *Ekkehard Nuissl* und *Antje von Rein*. Über die Problematisierung der unzu-

reichenden Präsentation von VHS-Arbeit hinaus werden Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und Selbstpräsentation, zwischen Binnen- und Außenverhältnis herausgearbeitet. Hier wird deutlich, daß der Einsatz von Marketinginstrumenten nicht als eine vom Gesamtgeschehen isolierte Aufgabe zu begreifen ist, sondern daß er seine Relevanz für die Erwachsenenbildung dort erlangen kann, wo es um die Abstimmung der verschiedenen pädagogischen und organisatorischen Arbeitsebenen in der Einrichtung geht.

Auf die potentiellen Folgen für das pädagogische Handeln und Denken aufgrund des auf der öffentlichen Erwachsenenbildung lastenden Drucks zu einem stärkeren Marktbezug im Bildungsprogramm geht *Erhard Schlutz* ein. Seine Hinweise zu den damit einhergehenden Auswirkungen auf soziale und pädagogische Kriterien der Programmplanung und deren Umsetzung regen zum Weiterdenken an. Auch wird angesprochen, daß es bei der Übernahme von Marketingdenken in der Erwachsenenbildung nicht um eine quasi additive Anlagerung zusätzlicher professioneller Kompetenz geht. Implizit werden sowohl die potentiellen Erwartungen der Teilnehmer/-innen an die Bildungsveranstaltung als auch die didaktisch-methodische Aufbereitung durch die Kursleiter beeinflußt. Am augenscheinlichsten wird dies, wenn die Einrichtungen zu immer höherem Teilnehmerentgelt verpflichtet werden.

Daß damit auch Gefährdungen des bildungspolitischen und sozialen Auftrags öffentlicher Erwachsenenbildung verbunden sind, muß in der Weiterbildungspolitik zur Kenntnis genommen werden, auch wenn deren Aktionsradius derzeit finanzpolitisch eingengt ist. Wenn aufgrund der finanziellen Restriktionen die relative Autonomie im Planungs- und Umsetzungshandeln der Erwachsenenbildungseinrichtungen noch weiter eingeschränkt wird, werden Angebotspaletten öffentlich geförderter und privatwirtschaftlich agierender Weiterbildungseinrichtungen auf die Dauer immer weniger unterscheidbar sein. Dann spätestens stellt sich die Frage der öffentlichen Finanzierung von Erwachsenenbildung insgesamt. Daß eine Beschäftigung mit der Theorie, den Prinzipien und den Werkzeugen des Marketing für die Erwachsenenbildung hilfreich und nutzbringend ist und das Professionsbewußtsein anreichern kann, ist unbestritten und wird im vorliegenden Band konkret beschrieben. Eine Ausrichtung der öffentlichen Erwachsenenbildung allein am Marketingkonzept löst aber nicht deren politische Legitimationsschwierigkeiten, mit denen sie im Zuge des

gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses stärker konfrontiert wird als jemals zuvor. Schließlich geht es nicht um ein Pro und Contra zum Marketing in der Erwachsenenbildung, die zentrale Frage lautet vielmehr, wozu und für welche Qualität von Bildung das Marketingdenken genutzt wird.

Klaus Meisel  
Stellvertretender Direktor  
PAS · Institut für Erwachsenenbildung

Klaus Meisel

## Marketing für Erwachsenenbildung in der Diskussion

„Von den Märkten her – auf die Märkte hin“ soll mit Marketing die Volkshochschule gestaltet werden – so eine Ausschreibung zu einem Seminar „Marketing für die Volkshochschule“. Gelernt werden soll, „wie man mit Hilfe von Weiterbildungs-Marketing die Hörerzufriedenheit und die VHS-Akzeptanz erhöht und dadurch die dramatisch ansteigenden Defizite in den Griff bekommt“ (Gesellschaft für kommunale Betriebswirtschaft 1992). Diese Seminarankündigung vermag bei einem Leser aus der Profession der Erwachsenenbildung zweierlei Reaktionen auszulösen. Erstens eine gewisse Irritation, daß in der Seminaranschreibung der für die fortgeschrittene Erwachsenenbildung eher antiquiert anmutende Begriff des „Hörers“ benutzt wird. Scheinbar wird hier ein Seminar für eine Profession von Professionsfremden angeboten. Zweitens wird mit dem Hinweis auf die ansteigenden Defizite der Druck beim Namen genannt, dem diejenigen, die für öffentlich verantwortete und geförderte Erwachsenenbildung tätig sind, derzeit ausgesetzt sind. In indirekter Weise verdeutlicht die Ankündigung Exemplarisches zur Diskussion von Marketingkonzepten in der Erwachsenenbildung. Es handelt sich zum einen nicht nur um eine von innen heraus geführte, sondern auch um eine von außen herangetragene Auseinandersetzung. Zum anderen wird sie besonders intensiv zu einem Zeitpunkt geführt, an dem es in erster Linie nicht mehr um expansive Entwicklungen geht, sondern die Einrichtungen im Gegenteil gezwungen sind, bei den öffentlichen Förderanteilen einzusparen und den Kostendeckungsgrad zu erhöhen.

Nun ist es für die Erwachsenenbildung nichts prinzipiell Neues, Spannungsfeldern ausgesetzt zu sein. Diese ergeben sich kontinuierlich zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Bildungsarbeit oder aus der Maßgabe, der Aktualität zu entsprechen und gleichwohl eine Kontinuität im Angebot zu sichern. Die Spannungsfaktoren und die auseinandertreibenden Ansinnen haben sich aber Ende der achtziger Jahre auf das Feld des Politischen und des Organisatorischen verlagert und damit eine neue Qualität erzeugt. Diese Entwicklungen erhalten zusätzliche Brisanz dadurch, daß der ökonomische Bereich betroffen ist

und die Finanzierungsgrundlage in Frage steht (vgl. Tietgens 1990). Während sich in den siebziger und achtziger Jahren die Diskussion um die Weiterentwicklung der Erwachsenenbildung auf die Auseinandersetzung mit spezifischen mikro- und makrodidaktischen Themenstellungen konzentrierte, sind es nun Anfang der neunziger Jahre Fragen der institutionellen Struktur, der Organisationsentwicklung, der Wirtschaftlichkeit und des Marketing.

In Sachen Bildungsmarketing sind die trägerübergreifenden und trägerspezifischen Aktivitäten, überregionalen Ansätze und lokalen Konzepte sowie der publizistische Aufwand, mit dem das Thema induziert wurde, kaum mehr zu überschauen. Da beschäftigen sich die bundesweiten betriebspädagogischen Theorie-Praxis-Tage mit dem Thema „Bildung als Erfolgsstrategie: Bildungsmarketing“ (Kailer 1992, S. 12). Die Arbeitsgemeinschaft katholisch-sozialer Bildungswerke gibt eine Arbeitshilfe „Weiterbildung und Marketing“ heraus (Beckel 1990). Für sogenannte Alternativeinrichtungen, die in der Schnittmenge von Qualifizierung und Beschäftigung Berufsbildungsprojekte durchführen, werden Marketingkonzepte entwickelt (Sliwka/Seitz 1989). Der Arbeitskreis Deutscher Bildungsstätten führt eine Fachtagung zum Thema durch. Spezifische Marketinginstrumente wie das „Direktmarketing“ werden auf ihre Adaptionsfähigkeit für die Erwachsenenbildung hin überprüft (vgl. Beckel 1991). Und für die politische Bildung wird gefragt, ob „der Austausch eines pädagogischen Mitarbeiters zugunsten eines Grafikers sinnvoller als das Festhalten an den Personalstrukturen der siebziger Jahre ist“ (Motzko 1989, S. 364).

Auch in der VHS-Landschaft werden Ansätze des Bildungsmarketing intensiv diskutiert (vgl. z.B. Meisel 1990, Rogge 1990, Schöll 1991). Marketing wird auch hier zum Thema überregionaler Fachkonferenzen (vgl. Pädagogische Arbeitsstelle des DVV 1991). Konzeptionelle Ansätze werden auf Landesebene (z.B. Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens 1992) und auf örtlicher Ebene entwickelt und umgesetzt (vgl. z.B. Nüßler 1990, Schindler 1993), Marketinguntersuchungen werden in Auftrag gegeben (Volkshochschul-Verband Baden-Württemberg 1992) und Handlungsempfehlungen formuliert (Gebbers 1993).

Die Forderung nach einer Marketing-Konzeption für die Volkshochschulen ist nicht gänzlich neu. Bereits Anfang der siebziger Jahre hatte das nordrhein-westfälische Kultusministerium bei der „Entwicklungsgesellschaft für Methoden systematischer Entscheidungsfindung“

ein Gutachten zum Thema „Anwendung der Prinzipien des Industriemanagements in Einrichtungen der Erwachsenenbildung mit Mindestausstattungen von 8 bzw. 3 Personen“ in Auftrag gegeben, das aber wegen grundsätzlicher Passungsprobleme folgenlos blieb. Mitte der siebziger Jahre forderte dann ein großstädtischer Volkshochschul-Leiter im Verbandsorgan des VHS-Verbandes, die Volkshochschulen sollten sich „die Erfahrungen der Wirtschaft zunutze machen und die bewährten Methoden des Marketings auf ihre Produkte und Ideen übertragen“ (Hicken 1976, S. 155). Die prompte Kritik am Einzug des „Ökonomismus an der Volkshochschule“ (Teichmann 1976, S. 213) spiegelt tendenziell die kritischen Einschätzungen wider, die auch heute in der Diskussion vorgetragen werden. Die 1980 vorgelegten Beiträge zum Marketing in der Erwachsenenbildung zielten vor allem auf „ein gewissen Marktläufigkeiten gegensteuerndes Marketing mit auch strukturverändernder Bedarfslenkung“ (Sarges/Haerberlin 1980, S. 7). Als Anlaß, über Marketing in der Erwachsenenbildung nachzudenken, galt primär der Bereich der Nachfrage als dominanter „Engpaß der Erwachsenenbildung“ (a.a.O., S. 28). Aus der Retrospektive gesehen fällt der Zeitpunkt der Veröffentlichung auf. Am Anfang der achtziger Jahre gerieten die öffentlichen Haushalte in bis dahin ungekannte Defizitlagen, die Professionalisierungswelle in der Weiterbildung wurde abrupt gestoppt, und öffentliche Zuschüsse wurden vermindert. Bereits im Jahr 1979 hatten die Herausgeber in ihren Vorüberlegungen für ein Marketing in der Erwachsenenbildung auf bedeutende Strukturveränderungen in der Erwachsenenbildung hingewiesen: „Freilich widerspricht es traditionellen Bildungsauffassungen, daß die Institutionen der Bildung gleichsam auf den Markt gehen und ihre Offerten öffentlich feilbieten ..., wer aber heute Management und Marketing für eine vorübergehende Modeerscheinung hält ..., ist Opfer eines Mißverständnisses ... Es handelt sich um die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Systemveränderung ...“ (Sarges/Haerberlin 1979, S. 152). Die Diskussionen der achtziger Jahre sind aber kaum vergleichbar mit der auffälligen Intensität, mit der das Marketingthema in der Weiterbildungslandschaft der neunziger Jahre aufgegriffen wird. Das Ausmaß läßt erahnen, daß sich die Erwachsenenbildung derzeit in keiner unproblematischen Situation befindet. Hans Tietgens stellt dazu fest, daß zwischen Bildung und Markt (wohlgemerkt nicht Nachfrage) bislang noch keine direkte Verbindung hergestellt worden war. Daß dies nun geschieht, hat für ihn „gegenreformerischen Charakter“ (Tietgens

1990). Was Jean-Claude Bardout zum Thema „Marketing im Gesundheits- und Sozialbereich“ kritisch anmerkt, kann auch für die Erwachsenenbildung von Bedeutung sein: „Die Institutionen beschäftigen sich mit ihrem Image, und die Kader werden nach ihrem Management beurteilt. Adieu Protest, Gefühlsbewegungen und Experimente! Platz dem Konkreten, den Resultaten und vor allen Dingen dem Budget! Der Sozialbereich muß heute effizient sein. Effizienz scheint das letzte unerreichbare Ziel einer Epoche zu sein, die weder Ideologien noch Utopien kennt. Das Marketing kommt gerade rechtzeitig, um den Sozialbereich, der von vielen Seiten der Unproduktivität verdächtigt wird, zu optimieren. Aber Vorsicht: Das Gesetz des Marktes ist das Gegenteil von sozialem Handeln“ (Bardout 1992, S. 39).

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Marketingansatz, die abwägt, was davon sinnvollerweise für die Erwachsenenbildung adaptiert werden sollte, was vielleicht schon längst selbstverständlicher Bestandteil des Planungshandelns ist und was für Erwachsenenbildung auch irreführend sein kann, ist also angebracht.

Vor der Darstellung von Ansätzen des Marketing in der Weiterbildung, von Möglichkeitshorizonten und Problemzonen, sollen zunächst die wichtigsten aktuellen Anlässe vergegenwärtigt werden, die die massive Marketingdiskussion überhaupt erst in Gang setzen konnten.

### *Markt in der Weiterbildung*

Noch 1986 hat der Deutsche Städtetag dargelegt, daß die Volkshochschule in einem Gesamtsystem der Erwachsenenbildung, das durch Koordinierung und Kooperation zwischen den verschiedenen Trägern zu entwickeln ist, das geistige, pädagogische und organisatorische Zentrum bleiben muß. Er bekräftigte seine Auffassung, „daß die Volkshochschulen nach ihrem öffentlichen Charakter, nach ihrer Verbreitung im Bundesgebiet, nach dem Umfang ihres Bildungsangebots und nach ihrem personellen Ausbau Ausgangspunkt und Grundlage für ein zu entwickelndes öffentliches Weiterbildungssystem darstellen“ (Deutscher Städtetag 1986, S. 55 ff.). Unter öffentlich verantworteter Weiterbildung als politischem Programmansatz war zu verstehen, „daß Weiterbildung nicht mehr nur eine von gesellschaftlichen Gruppen, Gemeinden und Staat beliebig betriebene bzw. geförderte öffentliche Aufgabe darstellt, sondern daß sie wegen ihrer wachsenden Bedeutung

für den einzelnen und die Gesellschaft in ein öffentliches Gesamtbildungssystem einbezogen wird und nunmehr zur Sicherung der Aufgabenerfüllung öffentlicher, d. h. hier staatlicher Regelungskompetenz unterliegt“ (Bocklet 1975, S. 116). Zwischenzeitlich wurde die weiterbildungspolitische Prämisse von der öffentlich verantworteten Weiterbildung der siebziger Jahre durch das Proklamieren eines in vielen Regionen der Republik kaum mehr durchschaubaren Marktes an Weiterbildungsträgern (Spracheninstitute, Trainerinstitute, Kulturinitiativen, Arbeitslosenbildungszentren, Übungsfirmen, EDV-Schulungszentren, Gesundheitsschulen, therapeutisch orientierte, privatwirtschaftlich organisierte Gesprächskreisen etc.) abgelöst. Daran ändert sich auch nichts, wenn führende Repräsentanten des Deutschen Städtetages neuerdings wieder vorsichtig auf die kommunalpolitischen Empfehlungen von 1976 rekurrieren (Dieckmann 1993, S. 35). Bislang am ausgeprägtesten wurde der Trägermarkt in den neuen Bundesländern etabliert. So sind im Jahr 1992 beispielsweise in Magdeburg mehr als 400, in Schwerin etwa 300 und in der Stadt Zwickau 100 Institutionen in der Weiterbildung tätig (vgl. Faulstich 1993b, S. 17).

Zu Recht wird auf die katastrophalen Dauerschäden verwiesen, die der marktförmige Aktionismus unter weitgehendem Verzicht auf weiterbildungspolitischen Gestaltungswillen hinterläßt. Nach einer auch für den Westen der Republik unvorstellbaren „Qualifizierungsoffensive“ muß die Bundesanstalt für Arbeit nun aufgrund ihres stark defizitären Haushalts massiv einschränken. Während beispielsweise 1991 allein in den neuen Bundesländern 800.000 Teilnehmer/innen in AFG-geförderte Weiterbildungsmaßnahmen eintraten, sind es 1993 nur noch 450.000 in Ost und West (vgl. Heinemann 1993, S. 82). „Geblieden ist bei diesem Milliarden Ding nicht etwa ein dauerhaftes Modell, eine sinnvoll aufeinander bezogene verlässliche Struktur von Weiterbildung. Geblieden ist eine vieltausendfach zerstörte Hoffnung bildungsbereiter Menschen“ (Hartkemeyer 1993, S. 256). Diese Träger- und Finanzierungssituation verweist darauf, daß eigentlich nicht von einem einheitlichen „Weiterbildungsmarkt“ gesprochen werden kann. Wenn unter Markt der freiwillige Austausch von Gütern verstanden wird, wenn sich Angebot und Nachfrage über den Markt regeln sollen, die Anbieter einem Leistungs- und Preiswettbewerb unterliegen, der Staat sich nur auf die Regelungen der Rahmenbedingungen konzentriert, die Anbieter vor vergleichbarem Kostengefüge stehen und um die Gunst der potentiellen Teilnehmer/innen werben (vgl. v. Bardeleben u.a. 1990, S.

130), dann kann von einem Weiterbildungsmarkt im klassischen Sinne nicht die Rede sein. Friebel spricht deshalb von einem in mehrfacher Hinsicht *gespaltenen Weiterbildungsmarkt*. Unter Rekurs auf eine Systematisierung von v. Bardeleben unterscheidet er regionale, fachliche, funktionsspezifische, zielgruppenspezifische und finanzierungsbedingte Teilmärkte (Friebel 1993, S. 10).

Genau genommen dürfte man – berücksichtigt man den oben skizzierten Marktbegriff – kaum noch von einem Markt sprechen, denn die größten Teile des sog. Weiterbildungsmarktes funktionieren nach unterschiedlichen Bedingungen. In der allgemeinen Erwachsenenbildung erfahren die Volkshochschulen in unterschiedlichem Maße eine finanzielle Förderung durch Länder und Gemeinden. Die interessenungebundenen Veranstalter wie Kirchen und Gewerkschaften subventionieren ihre Bildungseinrichtungen bzw. partizipieren als anerkannte Träger an öffentlicher Förderung. Die privatwirtschaftlich agierenden Lehrinstitute finanzieren sich in der Regel schon längst nicht mehr ausschließlich über ihre Teilnehmergebühren, sondern führen zunehmend Maßnahmen im Auftrag bzw. gefördert von der Bundesanstalt für Arbeit durch (a.a.O., S. 17).

Die AFG-geförderte Weiterbildung geschieht zunehmend nach Haushaltslage der Bundesanstalt. Ausgewählte, meist am Arbeitsmarkt benachteiligte Teilnehmer/innen werden Trägern zugewiesen, die wiederum nach Teilnehmerstundensätzen bezahlt werden. Grob gesehen konkurrieren Weiterbildungseinrichtungen auf dem Weiterbildungsmarkt weniger um einen Teilnehmerzuspruch als vielmehr um Marktanteile indirekter Mittelzuweisungen. Der große Bereich der betrieblichen Weiterbildung funktioniert bekannterweise entsprechend einzelbetrieblichem wirtschaftlichem Kalkül (was den Betrieben überhaupt nicht vorgeworfen werden kann), das trotz der von Arnold festgestellten Wandlungen von hierarchischen zu evolutionären Betriebsmodellen (Arnold 1993) den Zugang in der betrieblichen Weiterbildung reguliert.

Die generalisierbare Bezeichnung der gesellschaftlichen Weiterbildungsstrukturen als Weiterbildungsmarkt verdeckt dessen spezifische Ausrichtungen und ignoriert die unterschiedlichen – teilweise (z.B. bei den Kammern) fast unsichtbaren – öffentlichen Subventionen. Die spezifischen Teilbereiche der Erwachsenenbildung funktionieren nach jeweils unterschiedlichen Modalitäten. Ein zu oberflächlicher Blick kann deshalb zu erheblichen Fehlschlüssen für ein zu entwickelndes

Marketingkonzept führen. Richtet sich der betriebswirtschaftliche Aufmerksamkeitsbrennpunkt unter monetärer Zielsetzung allein auf das eher (noch) kleinere Segment der marktmäßig ausgehandelten, lukrativen Bereiche, dann geht man damit zwangsläufig die Gefahr der Verengung des Angebots ein. Orientiert sich das Marketingkonzept an sogenannten Drittmittelfinanzierungen, dann verändern sich schlimmstenfalls die makrodidaktischen Planungsperspektiven von der Bedarf- und Bedürfnisorientierung zur Ressourcenorientierung, und die Einrichtung steuert in Abhängigkeitsverhältnisse, die nur äußerst kurzfristige Planungshorizonte ermöglichen.

Das ständige Reden über den sogenannten Weiterbildungsmarkt kann nicht zuletzt auch zu Fehleinschätzungen der Möglichkeiten der Erwachsenenbildung führen. In einer Zeit, in der immer wieder von der gestiegenen Bedeutung der Weiterbildung die Rede ist, in ungezählten programmatischen Aussagen zur Erwachsenenbildung die UNESCO-Formel vom lebenslangen Lernen strapaziert (UNESCO 1977) und vor dem Hintergrund ökonomischer Wettbewerbssituationen ein ständiger Qualifizierungsdruck erzeugt wird, wird von einem scheinbar unerschöpflichen Reservoir an Weiterbildungsteilnehmer/innen ausgegangen. Kaum gefragt und selten geforscht (vgl. Pfeiffer 1990) wird nach existierenden Weiterbildungsabstinenzen und Lernwiderständen. Welche Auswirkungen haben dabei die gesellschaftlichen Marginalisierungsprozesse großer Bevölkerungsgruppen? In welcher Weise konkurriert Erwachsenenbildung mit einem zunehmenden, auch medialen Freizeitangebot? Schließlich wäre auch interessant zu überprüfen, inwieweit sich nicht eingehaltene Versprechungen von Weiterbildungswerbung (hier besonders in der beruflichen Weiterbildung) als Bumerang erweisen.

### *Die Volkshochschulen in den neuen Bundesländern: Umstrukturierung und Neuorientierung im Konkurrenzdruck*

Das im Vergleich zur ehemaligen Bundesrepublik gänzlich anders strukturierte Erwachsenenbildungssystem der DDR hatte im Zusammenhang mit der radikalen ökonomischen, sozialen und politischen Umwälzung keinen Bestand. Die früheren staatlichen Einrichtungen der Volkshochschulen sahen sich in mehrfacher Hinsicht einem fundamentalen Veränderungsdruck ausgesetzt:

- Die Trägerschaft war neu zu regeln.

- Erhebliche Friktionen gab es im personellen Bereich; insbesondere wurden in vielen Einrichtungen die Leitungsstellen neu besetzt.
- Das inhaltliche Programmprofil der Einrichtung mußte grundlegend verändert bzw. erweitert werden. In DDR-Zeiten war die Volkshochschule als eine Einrichtung in erster Linie für den Zweiten Bildungsweg, den Fremdsprachenunterricht für Erwachsene und eine schulisch geprägte Allgemeinbildung gefordert. Bereiche wie Berufliche Weiterbildung, Zielgruppenarbeit u.a. werden neu aufgebaut.
- Dabei ging es nicht nur um eine Neuausrichtung des Programms, sondern für die betroffenen Mitarbeiter/innen um kaum einschätzbare inhaltliche Veränderungen ihrer Berufstätigkeit, um sich an der Nachfrage zu orientieren bzw. Bildungsinteressen zu initiieren.
- Diese Nachfrage zu eruieren, abzuwägen, zu erzeugen, die Informations-, Orientierungs- und Qualifizierungsbedürfnisse zu erheben und in adäquate Bildungsangebote umzudenken und umzusetzen waren nicht nur neue Anforderungen, sondern auch bislang nicht gekannte Chancen, losgelöst von staatlichen Direktiven und Kontrollen als Institution selbständiger agieren zu können.
- Der Umstellungsprozeß bedeutete auch eine gänzliche Neuorientierung im Berufsbild und Berufsverständnis des pädagogischen Personals. Überspitzt formuliert war der Übergang von der nachvollziehenden Planung zu initiierendem, disponierendem Handeln zu meistern. Das Berufsbild veränderte sich von einem Profil „Lehrer für den Erwachsenenunterricht“ zum disponierend Tätigen.
- Die institutionellen, personellen, professionalitätsbezogenen und inhaltlichen Umwälzungsprozesse fanden unter äußerst schwierigen Bedingungen statt. In weiterbildungspolitischer und faktischer Hinsicht sahen sich die meisten Einrichtungen von heute auf morgen einem wesentlich ausgeprägteren „Trägermarkt“ ausgesetzt, als dies im Westen der Fall ist. Dauerhafte Unsicherheiten bezüglich der finanziellen Grundlagen und der Trägerschaft sowie offene personelle Fragen erschwerten den Umorientierungsprozeß, der natürlich auch nicht als abgeschlossen angesehen werden kann. Die anstehende Gebietsreform wird erneut zu erheblichen institutionellen Umstellungen führen.

Auf den ersten Blick scheint der Marketingansatz für die Einrichtungen der neuen Bundesländer ein uneingeschränkt adäquates Problemlösungsinstrumentarium zu sein:

- Die Institution muß ein neues Selbstverständnis erarbeiten und sich offensiv auf dem Weiterbildungsmarkt bewegen.
- Die Nachfrageausrichtung ist bei der Programmerarbeitung wesentlich akzentuierter als bislang zu berücksichtigen.
- Ein neues, erfolgsversprechendes Angebotsprofil ist zu entwickeln.
- Das Angebot muß bei den Adressaten „ankommen“.
- Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit ist erforderlich.
- Die Entgeltgestaltung muß völlig neu überdacht werden.

Paradoxerweise zeigen sich nun gerade in den neuen Bundesländern auch die gesellschaftlichen Phänomene am ausgeprägtesten, die einerseits eine Weiterentwicklung der Instrumentarien für die Non-Profit-Einrichtung Volkshochschule erfordern und andererseits auch auf deren Grenzen verweisen. Der „echte“ Markt ist in einer Gesellschaft, die in einer dramatischen Krisensituation mit erheblichen ökonomischen und materiellen Auswirkungen steckt, stark eingeschränkt. Der Druck zu mehr Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen stößt deshalb zumindest bei der Höhe der Teilnehmerentgelte an enge Grenzen. Bei einer überproportionalen offiziellen und realen Massenarbeitslosigkeit und dem im Vergleich zum Westen vorhandenen Mindereinkommen bei hoher Verteuerung der Lebenshaltungskosten ist das vorhandene Budget für Bildung und Freizeit bei vielen Bürgern massiv eingeschränkt. Eine in manchen Orten in Kauf genommene Abhängigkeit von zeitlich befristeten Programmfinanzierungen führt bei ausbleibenden Drittmitteln zu institutionellen Krisensituationen. Die Marketing-Forderung nach direkter Nachfrageorientierung kann nicht immer greifen. Vor dem Hintergrund der Bildungsgeschichte der Menschen muß gesehen werden, daß Orientierungsbedürfnisse aus subjektiver Sicht erst einmal nicht als Bildungsbedürfnis definiert werden. Noch überspitzter formuliert: So neu bestimmte Arbeitsformen, Lehr- und Lernorganisationsformen für die Einrichtung sind, so neu sind diese auch für die Adressaten, die über eine kulturell anders geprägte Bildungssozialisation verfügen.

### *Reformbestrebungen der öffentlichen Verwaltung und institutionelle Konsequenzen für die Einrichtungen der Erwachsenenbildung*

Öffentlich verantwortete und getragene Erwachsenenbildung ist zunehmend und in mehrfacher Hinsicht privater Konkurrenz ausgesetzt. Diese Situation gilt natürlich auch für andere öffentliche Dienstlei-

stungen. Seitens der Gebietskörperschaften und ihrer Zusammenschlüsse wird deshalb derzeit intensiv über neue Ansätze zu einer verbesserten Steuerung kommunaler Einrichtungen nachgedacht. Ineffiziente bürokratische Verwaltung, eine tendenzielle Übersteuerung der Einrichtungen, ein weitgehend fehlendes strategisches Management, mangelnde Möglichkeiten zur Personalentwicklung und die Inflexibilität beim wirtschaftlichen Handeln einerseits sowie die gewachsenen Leistungserwartungen der Bürger an die öffentlichen Einrichtungen, die geänderten Werteeinstellungen der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst und fortgesetzt verschärfte Zwänge zur Haushaltskonsolidierung andererseits führen zu neuen Modellen des Verwaltungsmanagements (vgl. Reichard 1992).

Das „System organisierter Unverantwortlichkeit“ (Krämer 1992, S. 7) soll durch das „Unternehmen Stadt“ abgelöst werden. Auf der Grundlage eines von der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung erarbeiteten Konzepts zur dezentralen Ressourcenverantwortung (vgl. KGSt 1991, Schmitthals 1993, Dieckmann 1993) sollen die Dienstleistungseinrichtungen einen erhöhten Aktionsspielraum bei steigender Eigenverantwortung erhalten. Nach einer Festlegung der politischen Leitlinien durch die politischen Entscheidungsträger soll beispielsweise eine eigenverantwortliche Bewirtschaftung von Personal und Ausstattung sowie eine eigenverantwortliche Mittelverwendung für die Sachmittel an den Einrichtungen ermöglicht werden. Deckungsbeträge für variable Kosten und Investitionen können erwirtschaftet werden. Ein entsprechendes Berichtssystem soll eine notwendige Steuerung ermöglichen. Für die Volkshochschulen wird eine Deckungsbetragsrechnung empfohlen, d.h., die variablen Kosten müssen durch die Einnahmen vollständig gedeckt werden. Bei Leistungserweiterungen dürfen zwar die variablen Kosten steigen (soweit sie „verdient“ werden), der Zuschuß bleibt gleich (KGSt 1991, S. 25).

Einerseits werden in den neuen Steuerungsmodellen für die Volkshochschulen eine Reihe von Chancen für ein Mehr an relativer Autonomie und institutioneller Flexibilität und damit auch Möglichkeiten für eine stärkere Profilbildung gesehen. Andererseits sind mit solchen Umstellungen seitens der politischen Entscheidungsträger immer auch Hoffnungen auf Einsparungen verbunden: „Die Volkshochschule kann grundsätzlich nicht – und in Zeiten der überall laufenden Haushaltskonsolidierungen erst recht nicht – die Stellung einer ‚bildungspolitischen Insel‘ der Kommunalverwaltung für sich beanspruchen. Sie muß

– wie andere Einrichtungen auch – neben bildungspolitischer Verantwortlichkeit auch Überlegungen anstellen, wie sie ihre Leistungen für die Bürger künftig noch effizienter und wirtschaftlicher erbringen kann und wie der Kostendeckungsgrad von durchschnittlich 28% gesteigert werden kann, ohne die nötigen sozialen Aspekte zu vernachlässigen“ (Dieckmann 1993, S. 33). Derzeit befindet sich bereits eine Reihe von Varianten des Grundkonzepts der dezentralen Ressourcenverantwortung in praktischer Erprobung.

Deutlich wird bei den Umstellungsprozessen, daß in erheblichem Umfang an das pädagogische wie das Verwaltungspersonal neue Anforderungen gestellt werden, für das die Mitarbeiter begleitend fortgebildet werden müssen. „Fort- und Weiterbildung, als klassische Aufgaben der Volkshochschulen, in den Bereichen Organisation, Führung, Management, Marketing kommt in Zukunft verstärkte Bedeutung zu, um die dargestellten Konzepte realisieren zu können“ (a.a.O., S. 40).

Die Diskussion um neue Steuerungsmodelle im Verwaltungshandeln sowie Fragen, die sich aus der anstehenden Gebietsreform in den neuen Bundesländern ergeben, führen derzeit wieder zu Diskussionen über die Wahl der Rechtsform der Trägerschaft (Otto 1993, Nuissl/Schuldt 1993). Die Leitfrage hierbei ist, inwieweit Rechtsstruktur und Organisationsstruktur der Volkshochschulen den Anforderungen entsprechen, denen die Einrichtungen heute ausgesetzt sind.

In einigen Regionen der Republik werden Teilbereiche der Erwachsenenbildung (in erster Linie die AFG-geförderte berufliche Weiterbildung) in „institutionelle Hilfskonstruktionen“ wie Bildungswerke ausgelagert – mit der Gefahr der Eigendynamik. Die Diskussion um die Volkshochschule als kaufmännisch geführte, nicht-wirtschaftliche kommunale Einrichtung der Weiterbildung in Niedersachsen (Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens 1992) und die Satzungsmodelle möglicher Eigenbetriebe in Baden-Württemberg versuchen einen institutionspolitischen Balanceweg „zwischen der notwendigen kommunalen Anbindung zur langfristigen Absicherung einer dem Gemeinwesen verpflichteten Erwachsenenbildung und der notwendigen wirtschaftlichen Flexibilität, um pädagogische Entscheidungen unabhängiger von generellen und damit der Sache nach häufig unangemessenen staatlichen Haushaltsvorgaben treffen zu können“ (Ehmann 1991, S. 25). Bislang wurde nur in einigen wenigen Kommunen die Rechtsträgerschaft verändert. Die dokumentierten Erfahrungen der Hamburger Volkshochschule, die von einer Behörde in ei-

nen landeseigenen Betrieb umgewandelt wurde, zeigen, daß auch ein solcher Prozeß durch eine Fortbildung des Personals begleitet werden muß, nicht ohne Friktionen verläuft und durchaus erhebliche makrodidaktische Fragen (wie beispielsweise das Verhältnis von einnahmeträchtigen zu ausgabenintensiven Bereichen) zur Profilierung des Angebots aufwirft (Nuissl/Schuldt 1993).

Unabhängig von der Frage der Realisierung neuer Rechtsformen zeigen die Bestrebungen zur dezentralen Ressourcenverantwortung in der öffentlichen Verwaltung einerseits und das Nachdenken in den kommunalen Einrichtungen über flexiblere Anbindungen an die Kommune andererseits, daß die Volkshochschule sich in einer Umbruchsituation befindet. „Sie ist Veränderungen ausgesetzt, die ihren Status, ihre Aufgaben und ihre Förderung gleichermaßen berühren. Sie befindet sich in Konkurrenz zu kommerziellen Einrichtungen und steht in der Auseinandersetzung, für ein Angebot einzutreten, das hinterfragt wird. Dabei spielen nicht nur sachadäquate Probleme eine Rolle, sondern auch grundsätzliche Fragen: Sollen und können Staat und Kommune allgemeine Weiterbildung fördern, hat die allgemeine Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung noch einen Platz in einem marktorientierten, überwiegend betrieblich und beruflich ausgerichteten Weiterbildungsangebot?“ (Otto 1993, S. 163). Diese risikoreiche Entwicklungssituation setzt die Volkshochschule unter neue Legitimationszwänge.

### *Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit*

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und der teilweise dramatischen Haushaltsprobleme der Kommunen sind die öffentlichen Einrichtungen genötigt, der Wirtschaftlichkeit (d.h. den Kosten einer Leistung), der Effizienz (dem Verhältnis von Leistung und Kosten) und der Effektivität (der Genauigkeit beim Erreichen formulierter Zielsetzungen) mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Fragen der Wirtschaftlichkeit von Einrichtungen wurden früher in vielen VHS-Einrichtungen nicht systematisch angegangen (siehe hierzu den Beitrag von Nuissl in diesem Band). „So kommt es, daß Volkshochschulen dem Begehren zu Vorschlägen für Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung ohne aussagekräftiges Zahlenmaterial, das Kosten und Leistungen zeitraumbezogen und analytisch aufbereitet miteinander in Beziehung setzt, hilflos gegenüberstehen und den erwarteten oder befürch-

teten Restriktionen der finanziellen Förderung nur allgemeine Abwehrstrategien entgegensetzen können, die die Finanzsachverständigen nur selten überzeugen“ (Rohlmann 1993, S. 7). Es kann davon ausgegangen werden, daß der Wirtschaftlichkeit als Steuerungsinstrument auch in der öffentlich getragenen Erwachsenenbildung in den nächsten Jahren eine wesentlich bedeutendere Rolle zukommt als in der Vergangenheit. Voraussetzung hierfür ist die Einführung einer Kostenrechnung. „Der Träger und die Leitung einer Einrichtung können mit Hilfe der Auswertung der Kostenrechnung

- die Wirtschaftlichkeit untersuchen,
- Änderungen der Kostenstruktur bei Varianten des Leistungspotentials begründen,
- Auswirkungen von Änderungen des Leistungsvolumens auf abbaufähige und nichtabbaufähige Kosten erkennen,
- Anhaltspunkte für eine kostenorientierte Differenzierung von Teilnehmergebühren gewinnen,
- die finanziellen Wirkungen im Rahmen der Entwicklungsplanung ausmessen“ (Dieckmann 1993, S. 38).

Aufgrund der Überlegungen zu mehr Wirtschaftlichkeit und der politischen Forderung nach einem höheren Kostendeckungsgrad werden in zahlreichen Volkshochschulen die Honorar- und Entgeltordnungen flexibilisiert. Zu beobachten bleibt, inwieweit sich damit auch Profile der Einrichtung verändern und welche Auswirkungen sich aus dem Spannungsfeld sich ergänzender, aber auch miteinander konkurrierender Bezugssysteme von Wirtschaftlichkeit und Pädagogik ergeben. Man muß keinen klassischen Widerspruch zwischen Bildung und Ökonomie sehen – was gerne den Pädagogen unterstellt wird –, sondern nur der Weiterbildungswirklichkeit entsprechende Aufmerksamkeit zukommen lassen, um unbeabsichtigten Wirkungen frühzeitig gegensteuern zu können. Die Erfahrungen mit den praktischen Auswirkungen von Erlassen der Bundesanstalt für Arbeit zur Qualität und Wirtschaftlichkeit in AFG-Maßnahmen zeigen, wie groß die Gefahr ist, daß formulierte Qualitätskriterien von Wirtschaftlichkeitsprinzipien dominiert werden.

Nicht zuletzt deshalb müssen neben den Chancen also auch Gefährdungen für die Entwicklung der Organisation Erwachsenenbildung Beachtung finden. Bedacht sein wollen beispielsweise veränderte Lernmotivationen, die durch eine andere Präsentation und einen höheren Preis quasi institutionell arrangiert werden (siehe den Beitrag von

Schlutz in diesem Band). Die Gefahr, daß sich – obwohl dies erklärmaßen nicht Ziel der Bildungspraktiker ist – sozusagen hinter dem Rücken der Akteure, unterstützt durch die politischen Entscheidungsträger, die mehr denn je die Kosten und weniger den Nutzen von Erwachsenenbildung sehen (die externen Effekte lassen sich eben kaum in Geldgrößen definieren), unter monetären Zielsetzungen das Programmprofil der Einrichtungen verändert, muß als Aufforderung zur kontinuierlichen Selbstverständigung in der Einrichtung begriffen werden. Potentielle Konfliktzonen (z.B. zwischen einnahme- und ausgabeträchtigen Bereichen) müssen zum Thema der Binnenkommunikation in den Einrichtungen gemacht werden.

### *Image und Öffentlichkeitsarbeit*

Daß das Thema Marketing an Volkshochschulen im „Handbuch für die Praxis der VHS-Leiter und -Mitarbeiter“ der Sparte Öffentlichkeitsarbeit und Werbung zugeordnet wurde, verweist auf zweierlei: Erstens haben die Einrichtungen hier einen Nachholbedarf, und zweitens existiert in der Weiterbildungslandschaft das hartnäckige Mißverständnis, Marketing sei gleichzusetzen mit Öffentlichkeitsarbeit oder Werbung. Die häufig bescheidenen Selbstpräsentationsformen der Einrichtung Volkshochschule sind für viele Mitarbeiter/innen Anlaß, sich mit Marketingfragen zu beschäftigen. Die ständig gestiegene Akzeptanz der Volkshochschulen in den letzten Jahrzehnten ließ kaum eine Notwendigkeit erkennen, offensive und insbesondere systematische Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Volkshochschule war eine Art „Selbstläufer“. Ein weit verbreitetes Plakat der Volkshochschulen, das neben der Illustration vieler Teilnehmer/innen den Schriftzug „Alle gehen zur Volkshochschule“ trägt, schien die Wirklichkeit wiederzugeben. Seit kurzem tritt jedoch eine „Konsolidierung auf hohem Niveau“ bezüglich der Belegungen, der Kurse und der Unterrichtsstunden ein (vgl. Pädagogische Arbeitsstelle des DVV 1993). Regionale und bereichsspezifische Einbrüche sind zwar noch die Ausnahmen, müssen aber als Alarmsignal verstanden werden. Nuissl/Schuldt weisen z.B. darauf hin, daß „im Fremdsprachenbereich, ein bislang sicher geglaubtes Faustpfand der Volkshochschul-Zuständigkeit, teilweise regionale Einbrüche an Teilnehmerzahlen zu verzeichnen sind (die Interessierten wanderten von der Volkshochschule an andere Bildungseinrichtungen ab) und bei

rapide wachsenden Fremdsprachen-Teilnahmezahlen diejenigen der Volkshochschulen stagnieren“ (Nuissl/Schuldt 1993, S. 10). Nun dürften die Ursachen hierfür vielfältig sein, gleichwohl stellt sich die Frage nach dem Image der Volkshochschule. Dieses ist in der Beurteilung der (erfahrenen) Teilnehmer/innen zwar wesentlich besser als in der Einschätzung der pädagogischen Mitarbeiter (vgl. Volkshochschul-Verband Baden-Württemberg 1992), die Einschätzung seitens der Nicht-Teilnehmer bleibt aber eher unsicher und verschwommen (vgl. z.B. Nüßler 1990/91, 85 ff.). Nun hat es die Volkshochschule nicht leicht mit ihrer Imagepflege. Zwar ärgerlich, aber sicherlich nicht ausschlaggebend sind Werbekampagnen, wie sie beispielsweise eine nicht unbedeutende private Medienanstalt durchführte, in der die Volkshochschulen pauschal mit „langweiligem Programm“ assoziiert wurden. Ein bedeutsameres Problem für die Außendarstellung ist die Breite des Bildungsangebots, zu dem die Volkshochschule qua öffentlichem Auftrag verpflichtet ist. Dem gegenüber steht die sich verstärkende Neigung breiter Bevölkerungsschichten, verschiedene (Bildungs-)Aufgabenfelder getrennt voneinander zu sehen, denn „Qualität erwartet man bei den Spezialisten“ (Tietgens 1987, S. 7). Private Lehranstalten konzentrieren sich meist auf einen bestimmten Angebotsbereich. „Generell verfügen private Lehrveranstalter über ein positives Image bei den potentiellen und realen Nutzern/innen („Gutes Geld für gute Ware“) – wobei uns aber nicht klar ist, ob der überdurchschnittlich hohe Marktpreis für diese Weiterbildungsgüter nur zu einfachen Umkehrschlüssen hinsichtlich der Gütequalität führt oder ob sich der Marktpreis direkt aus der Güte des Angebots ableiten läßt“ (Friebel 1993, S. 17).

Sicherlich ist eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit – in dem weitergefaßten Verständnis, wie es in diesem Band von Nuissl/von Rein formuliert wird – notwendig. Auch bei der Werbung geht es nicht um eine marktschreierische Verspektakelung der Weiterbildung. „Motivierende Anspracheformen für Erwachsene im Weiterbildungsbereich heben sich in ihrer konzeptionellen Anlage und ihrem Stil vom üblichen Werbegeschehen ab. Bildungswerbung, die auf eine vielschichtige, hoch komplex strukturierte psycho-sozial und biographisch bedingte Motivstruktur Erwachsener trifft, muß sich über ‚handelsübliche‘ Werbebepräge hinwegsetzen und sich einem eigenen Güteprofil ihrer Außendarstellung verpflichtet fühlen ... Weiterbildungswerbung sollte sich an einigen zentralen Bedingungen und Voraussetzungen ihrer Arbeit orientieren. Es sind dies Glaubwürdigkeit, Verständlichkeit und

Relevanz“ (Künzel/Böse 1991, S. 218). Wenn Öffentlichkeitsarbeit auch Kommunikation mit dem Adressaten bedeutet, dann soll damit darauf hingewiesen werden, daß es nicht nur darum geht, über Erwachsenenbildungsangebote zu informieren, sondern auch darum, Erwartungen zu erkunden und zu explorieren.

### *Sich ausdifferenzierende Anforderungen an die Einrichtungen*

Daß über die Teilnehmer/innen schon lange keine systematisch erhobenen Forschungsergebnisse mehr vorliegen, erschwert die darüber stattfindende Kommunikation innerhalb der Profession. Daß vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, umfangreicher Erkundungen, mehr oder weniger fundierter „Marketingrecherchen“, aber auch wissenschaftlich fundierter Untersuchungen Unterschiedliches betont wird, bedeutet noch nichts Widersprüchliches, sondern verweist in der Regel auf verschiedene Blickwinkel, aus denen heraus Interpretationen vorgenommen werden. Nuissl/Schuldt zeigen auf, daß ein „größeres Interesse an kurzfristigeren kompakteren Veranstaltungsformen, vor allem aber ein zunehmender Widerstand, sich auf mittelfristige, bis zu fünf Jahre dauernde Lernprozesse einzulassen,“ (Nuissl/Schuldt 1993, S. 45) besteht. Eine Befragung des Amtes für Statistik und Stadtforschung der Stadt Hagen ergibt als hauptsächliches Interesse, daß das Lernen Spaß machen muß, die Teilnehmer/innen an sozialen Kontakten interessiert sind und an der Volkshochschule nicht büffeln wollen (Stadt Hagen 1992). Die Ergebnisse einer freizeitsoziologischen Untersuchung werden als Anlaß interpretiert, sich mit dem Verhältnis von Freizeit und Weiterbildung auseinanderzusetzen, über offenere Angebotsformen nachzudenken und den Freizeitbegriff stärker mit Weiterbildung zu besetzen (vgl. Pfeiffer 1990, Pfeiffer 1993). An anderer Stelle wird auf die Erwartungen an die Servicegestaltung (z.B. Anmeldemodalitäten, Ästhetik und Ambiente der Lernräume, Kommunikationsmöglichkeiten außerhalb der Bildungsangebote – vgl. Volkshochschul-Verband Baden-Württemberg 1992) oder die gewachsene Bedeutung der „Support-Strukturen“ (z.B. Weiterbildungs- und Lernberatung, Lehr- und Lernmaterial, mediale Ausstattung) für die Weiterbildung hingewiesen (Faulstich 1993a, S. 101).

Es wäre falsch, die eine oder andere Aussage zu verallgemeinern und dementsprechend eindimensionale Konsequenzen für Angebotsstruk-

tur und Lernorganisation zu ziehen. Offensichtlich läßt sich aber feststellen, daß sich Teilnehmerbedürfnisse ausdifferenzieren und eine weitere Flexibilisierung der Veranstaltungen und Organisationsformen gefordert ist.

Die Erwachsenenbildung unterliegt vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses einem erheblichen Veränderungsdruck:

„– Extern hat Erwachsenenbildung in dieser Situation pädagogische Antworten zu geben auf einen sich ausweitenden Qualifizierungs-, Orientierungs- und Bildungsbedarf, der die Einrichtungen konzeptionell und organisatorisch mit immer neuen unvorhersehbaren Anforderungen konfrontiert, ohne daß dabei ihre bisherigen Bildungsaufgaben an Dringlichkeit verlieren.

– Intern erfährt das Weiterbildungssystem gleichzeitig eine enorme Ausdifferenzierung in immer neue Arbeitsfelder und Aufgabenbereiche, die sich zunehmend zu Arbeitsschwerpunkten mit ‚eigener Logik‘ verselbständigen“ (Schäffter/v. Kuchler 1993, S. 127).

Wachsende Aufgaben, sich ausweitende und differenzierende Anforderungen bei relativ gesunkenem Personalzuwachs waren schon in den siebziger Jahren Anlaß, über Fragen des Managements von öffentlich geförderter Weiterbildung nachzudenken (vgl. Beckel/Senzky 1974). Die unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen Außenerwartungen, die schwer einschätzbaren weiterbildungspolitischen Leitlinien, die Verschuldung der Öffentlichen Hand, die verschärfte Konkurrenzsituation auf dem Trägermarkt und speziell in den neuen Bundesländern die gesamten institutionellen, inhaltlichen und personellen Neuorientierungen stellen die öffentliche Erwachsenenbildung vor vielfältige grundsätzliche Fragen zur institutionellen Entwicklung. Dabei handelt es sich um eine durchaus schwierige Situation, bei der es entscheidend darauf ankommen wird, inwieweit es gelingt, den öffentlichen Auftrag, das institutionelle Selbstverständnis, Qualität, Effektivität und Effizienz in eine Balance zu bringen, Kontinuität und Aktualität zu sichern, auf die sich verändernden Bedingungen flexibel zu reagieren, ohne die Einrichtungen in die Turbulenzen postmoderner Beliebigkeit zu steuern. Inwieweit das Marketing, ein konzeptioneller Ansatz aus der Betriebswirtschaft, hilfreich sein kann, bedarf der kritischen Reflexion.

## *Marketingansätze in der Erwachsenenbildung*

Die Anfang der neunziger Jahre aktualisierte Diskussion zum Erwachsenenbildungs-Marketing wird von Tietgens im VHS-Handbuch folgendermaßen kommentiert: „Auffällig ist auf jeden Fall, mit welcher Wucht und welchem publizistischen Aufwand das Reden über Marketing in Gang gesetzt worden ist. Es soll offensichtlich Minderwertigkeitskomplexe auslösen und zu schnellem und unbedachtem Handeln veranlassen. Es werden Wortgebläse ausgelöst, die Eindruck machen sollen, hinter denen substantiell längst nicht so viel steht, wie die großen Sprüche auf den ersten Blick vermuten lassen“ (Tietgens 1990, Bl. 17.500). Die Formulierungen verweisen darauf, daß es eine durchaus „prekäre Beziehung“ zwischen Marketing und Erwachsenenbildung gibt (v. Gyldenfeldt 1980, S. 77). Diese wird nicht nur seitens mancher Pädagogen hergestellt, die mit Marketing nur die Konnotationen ‚Gewinnmaximierung‘ und ‚Manipulation der Adressaten‘ verknüpfen. Sie wird auch von Vertretern des Bildungsmarketing gefördert, die Pädagogen pauschal – und durchaus abqualifizierend gemeint – als „Gralshüter von etwas Heiligem, genannt Bildung,“ charakterisieren (vgl. Schick 1991, S. 32).

Eine berufsübergreifende Verständigung zwischen Erziehungswissenschaftlern und Betriebswirtschaftlern wird auch nicht gerade dadurch gefördert, daß – scheinbar ohne Fachkenntnisse – der Erwachsenenbildung pauschal unterstellt wird, Angebote ohne Rückkoppelung zur Bedarfs- und Bedürfnislage der Adressaten zu planen: „... entscheidend ist nicht mehr die traditionelle erwachsenenpädagogische Präsentation des Leistungsprofils, sondern vielmehr die Bereitschaft, das Leistungsprofil an das Nachfrageprofil anzupassen“ (Paulsen 1991, S. 22).

Die Hoffnung eines sozialwissenschaftlich vorbelasteten Erwachsenenbildners, mit der Sprache und dem Instrumentarium der Ökonomie ‚eindeutigere‘, ‚konkretere‘ und trotzdem gegenstandsangemessene berufliche Handlungsmöglichkeiten zu erhalten, wird nach Literaturstudien zum Begriff des Marketing und Bildungsmarketing schnell enttäuscht. Mit dem Begriff Marketing wird nämlich kein einheitlicher Vorstellungsinhalt verbunden (vgl. Cramer 1987, S. 27). Angesichts der relativ jungen Marketingwissenschaft und der ersten in den siebziger Jahren diskutierten Ansätze des Dienstleistungsmarketing ist es überraschend, wie breit sich das Spektrum an Ansätzen zum Bildungsmarketing inzwischen ausgeweitet hat.

Allgemein wird unter Marketing heute meist eine Führungs- und Handlungskonzeption von Organisationen zur Erreichung organisationaler Ziele unter systematischem Einsatz eines speziellen Instrumentariums verstanden (vgl. Gottmann 1985, S. 36). Auf der Ebene der Analyse ist dies die Marktforschung, und auf der Ebene der Aktion sind es die vier klassischen Marketingsäulen Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik (vgl. z.B. Schuler 1991).

Die Adaption von Marketingansätzen in der öffentlichen Weiterbildung wurde zum einen durch Überlegungen zum Marketing für Non-Profit-Organisationen und zum anderen durch Diskussionen um die Rolle des Marketing im kommunalen Dienstleistungsbereich unterstützt. Auf der allgemeinen Definitionsebene unterscheidet sich der Marketingansatz für Non-Profit-Organisationen nicht vom kommerziellen Marketing: „Marketing umfaßt die Analyse, die Planung, die Durchführung und die Kontrolle sorgfältig ausgearbeiteter Programme, deren Zweck es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen und somit das Erreichen eines Organisationszieles zu ermöglichen. Das Marketing stützt sich dabei auf die Bedürfnisse und Wünsche von Zielgruppen sowie auf effektive Preisbildungs- und Kommunikationsmaßnahmen“ (Kotler 1978, S. 5).

Über den bloßen Einsatz von Methoden und Verfahren des modernen Marketing und die Entwicklung von Ablaufplänen hinaus verlangt das Einbringen des Marketinggedankens in Non-Profit-Einrichtungen aber „einen Prozeß des Umdenkens von der reinen Leistungserbringung der Weiterbildung hin zu Service-Orientierung bei allen Beteiligten ... Die bisher oft sehr starke Konzentration aller Bemühungen auf Curricula, Bildungsmittel und Zertifikate ist abzulösen durch eine Einstellung, die den Teilnehmer als Kunden mit all seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt. Doch diese Betrachtungsweise muß erst gesehen, akzeptiert und dann auch praktiziert werden. Marketing ist daher eine mittel- und langfristige Strategie zur Veränderung der Verhaltensweisen aller Mitarbeiter“ (Maisberger 1991, S. 122). Vor der Aufstellung kurz-, mittel- und langfristiger Ziele ist eine möglichst konkrete Beschreibung des „Zielmarktes“ notwendig. Hierzu gehört

- die Abschätzung der Größe des Marktes
- die Beschreibung der Entwicklungen
- die Erfassung der Adressatenstruktur
- die Benennung der anderen Anbieter

- die Eruiierung relevanter Umweltkonstellationen (wie z.B. Finanzierungsstop, gesetzliche Möglichkeiten)
- die genaue Beschreibung von Situationen und Positionen der eigenen Einrichtung
- die Definition der Ziele der Einrichtung auf einer Operationalisierungsebene.

Erst vor dem Hintergrund dieser Arbeitsschritte sind ein Marketingplan und entsprechende Kontrollverfahren zu entwickeln.

Für den Bereich der öffentlich verantworteten und getragenen Weiterbildung wird gefordert, die wirtschaftsüblichen Kategorien des kommerziellen Marketing umzudenken und zu ergänzen (Gottmann 1985, S. 34). Marketing im nicht kommerziellen Bereich verfolgt zwar andere Ziele und Inhalte als Marketing im privatwirtschaftlichen Bereich. Der grundlegende Unterschied liegt aber offensichtlich nicht im Denkansatz. Den vordringlich erwerbswirtschaftlichen Zielen privater Unternehmen steht in öffentlichen und gemeinnützigen Bildungseinrichtungen eine Dominanz der Leistungsziele gegenüber. „Da selbst bei einer Subventionierung der kommunalen Aufgabenerfüllung immer eine wirtschaftliche Mittelverwendung berücksichtigt werden muß, ist eine Orientierung an den Bedürfnissen der anvisierten Zielgruppen unumgänglich ... Wenn Marketing im kommunalen Bereich den Bürger in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns kommunaler Institutionen stellt, dann ist Ziel dieser Aktivitäten, daß

- die angebotenen (Dienst)Leistungen kommunaler Einrichtungen in Anspruch genommen werden,
- die Position der Institution im Konkurrenzvergleich gut ist,
- damit verbunden ein positives Image besteht und
- die Bürger dann mit den (Dienst)Leistungen der kommunalen Einrichtungen zufrieden sind“ (Töpfer/Braun 1989, S. 20 f.).

Speziell für das Marketing an Volkshochschulen empfiehlt Gottmann ein verantwortungsvolles Handeln, beispielsweise Abstand zu nehmen von kurzfristigen, institutionellen Eigeninteressen, die das Risiko von Manipulationen und Irreführungen in sich bergen. „Den Volkshochschulen sollte es stets darum gehen, die Legitimation der verfolgten Ziele wie die Legitimation der Mitteleinsätze gegenüber ihren Adressaten zu problematisieren“ (Gottmann 1985, S. 34).

Unterhalb der Ebene allgemeiner begrifflicher Definitionen differenzieren sich die Marketingansätze für die Weiterbildung aus.

Eine Konzeption eines ablauflogischen Entscheidungsmodells für Marketing-Management einer Erwachsenenbildungseinrichtung entwerfen Sarges/Haeblerlin. Für sie hat Marketing auch die Funktion von strukturverändernder Bedarfslenkung. „Bildungsangebote sollen nicht als Ware vermarktet werden, sondern potentielle Teilnehmer brauchen geeignete Angebote und müssen dafür gewonnen werden. Wer es mit der Teilnehmerorientierung ernst meint, muß sie von Anfang an in die pädagogische und organisatorische Planung einbeziehen“ (Sarges/Haeblerlin 1979, S. 152).

Bildungsmarketing wird heute z.T. als Vorreiter einer humanistischen Marketingkonzeption gesehen: „Bildungsmarketing geht es um ein spezielles Produkt, nämlich um Qualifikation und Bildung. Für dieses Produkt müssen bestimmte Vermittlungsverfahren entwickelt werden, damit es den Adressaten erreicht und damit sich dieser konstruktiv auseinandersetzt und es schließlich annimmt. Es wäre zu überprüfen, ob das Bildungsmarketing auch dem allgemeinen, kommerziellen Marketing fruchtbare Entwicklungsimpulse geben kann“ (Geißler 1992, S. 163).

Ein vollständig anderes Verständnis von Weiterbildungsmarketing formuliert Schick. Für sie ist Weiterbildung ein Element des Marketing, ein Instrument, das Bildung als absatzförderndes Mittel versteht: „Aus Sicht klassischer Pädagogen unanständig, aber wahr: der Bildungsbedarf der Händler (gemeint sind hier Wiederverkäufer als Adressaten vertriebsbegleitender Qualifizierung, K.M.) wird vom Ziel her konsequent verordnet“ (Schick 1991, S. 31).

Bezogen auf ein Marketing für die Weiterbildung wird auch versucht, die vier Säulen des Marketing unter pragmatischen Gesichtspunkten als Strukturierungshilfe der Planungs- und Umsetzungsarbeit zu adaptieren (Schuler 1991, Schöll 1991; vgl. hierzu auch den Beitrag von Schöll in diesem Band).

Marketingstrategien werden aus anderen Blickwinkeln auf der mesodidaktischen Ebene als Prinzipien der Veranstaltungsplanung operationalisiert (Miller 1991) oder als Konzept einer umfassenden Organisationsentwicklung begriffen (Kapfer 1991). An die Grenze des begrifflich Absurden geht m.É. Merk, der acht verschiedene Nachfragekonstellationen in Marketing-Bezeichnungen umformuliert und dabei die disponierenden Tätigkeiten von hauptberuflich pädagogischen Mitarbeiter/innen mit kompliziert anmutenden Bezeichnungen belegt. Eine notwendige Aktualisierung des Curriculums eines Fremdsprachenkur-

ses wird dann beispielsweise zum „Revitalisierungs-Marketing“ (Merk 1992, S. 45 ff.). Der Vorwurf „Wortgebläse“ scheint hier zu stimmen. Bevor nun aber eine kritische Reflexion der Ansätze des Weiterbildungsmarketing erfolgt, sollen ausgewählte, für die öffentliche Erwachsenenbildung relevante Ansätze näher skizziert werden. Die grob gezeichnete Darstellung der unterschiedlichen Verständnisse von Weiterbildungsmarketing sollte zu einer ersten Entmystifizierung des Begriffs beitragen. Im übrigen gibt es natürlich auch innerhalb der Disziplin Marketing eine kritische Auseinandersetzung mit sich selbst: „Wer sich auf dem Ochsenrücken über die Marketing-Landkarte reiten läßt, wird nie wie der Wind das Land selber spüren“ (Wilkes 1988, S. 14).

### *Weiterbildungsmarketing konkret*

Die von Sarges/Haerberlin entwickelte Konzeption steht unter dem von den Autoren selbst geäußerten Anspruch, ein nicht-kommerzielles, systemorientiertes Marketingmanagement zu sein, das die Gefahr eines rein technokratischen Denkens und Vorgehens durch eine die Moral der Tauschbeziehungen umfassende, ethisch-normativ legitimierte Marketing-Konzeption zu überwinden versucht (Sarges/Haerberlin 1985, S. 21). Die Autoren empfehlen, die Ausgangssituation genauestens zu erforschen: „Eine Erwachsenenbildungseinrichtung, will sie ihr Angebot nicht ausschließlich intuitiv, nach augenscheinlicher Erfahrung oder per ‚trial and error‘ entwickeln und präsentieren, muß demnach Marktforschung betreiben“ (a.a.O., S. 27). Erhoben werden sollen

- „externe Bedingungen (Umwelt, Adressaten, Konkurrenz im weiteren Sinne und andere relevante Gegebenheiten),
- interne Bedingungen (innerorganisatorische Ressourcen personeller, finanzieller, räumlicher und sonstiger Art),
- der tatsächliche bzw. erwartete Erfolg der eingesetzten wie der für künftige Einsätze vorgesehenen Instrumente der Marktgestaltung“ (a.a.O., S. 26 ff.).

Vor dem Hintergrund der erhobenen Daten ist dann die Marketingstrategie mit ihren vier klassischen Aktionsinstrumenten – hier bereits auf das Feld der Erwachsenenbildung hin formuliert – zu entwickeln: „1. Welche Leistungen sollen am Markt angeboten werden? (Instrumente der *Angebotsgestaltung*)

2. Welche Informations- und zur Teilnahme anregenden Maßnahmen sollen ergriffen werden, um für die Leistungen Abnehmer zu finden? (Instrumente der *Kommunikationsgestaltung*)
3. Auf welchen Wegen sollen die Angebote an die Adressaten herangetragen werden? (Instrumente der *Distributionsgestaltung*)
4. Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden? (Instrumente der *Gegenleistungsgestaltung*)“ (a.a.O., S. 36).

Der hier skizzierte Ansatz wurde zwar in der Literatur intensiv diskutiert, aber kaum systematisch praxiswirksam. Nach Auffassung der Kritiker wurden die Hauptschwierigkeiten bei der Entwicklung einer tragfähigen Konzeption für Bildungsmarketing offensichtlich: Das traditionell sozialtechnologisch ausgerichtete Paradigma der Betriebswirtschaft paßt nicht zur „geisteswissenschaftlich geprägten Wissenschaftstradition der Pädagogik“ (Geißler 1991, S. 151). Obgleich in der Fachliteratur einige Versuche unternommen wurden, das Konzept zu „enttheoretisieren“ und unter rein pragmatischen Gesichtspunkten vereinfacht darzustellen (vgl. z.B. Schuler 1991, Kellner-Stoll 1990, Kunst 1990), existieren bislang keine dokumentierten und ausgewerteten Erfahrungen über eine systematische und kontinuierliche Anwendung des Ansatzes. Dies muß nicht überraschen, wenn man sich vor Augen hält, daß beispielsweise auch im privatwirtschaftlichen Bereich bei etwa einem Drittel aller Betriebe keine schriftlichen gültigen Marketingpläne existieren (vgl. Maisberger 1991, S. 123). Insbesondere gibt es nur wenige Beispiele, bei denen der Ist-Zustand – d.h. auch eine Erhebung zum Image der Einrichtung – durch eine Befragung von Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern durchgeführt wurde (wie z.B. Stadt Hagen 1992 oder Nüßler 1990/91). Andere Erhebungen, wie die von Pfeiffer (1990) sind thematisch eingegrenzt (hier Freizeitverhalten), was sie für adressatenorientierte Programmplanung in der Erwachsenenbildung sicherlich nicht vollständig entwertet, denn es wird versucht, gerade aus dieser Untersuchung praktische Konsequenzen (z.B. durch die Einrichtung von „Einstiegsangeboten“ für junge Erwachsene, Ältere oder zeitlich stark beanspruchte Erwachsene) zu ziehen. Eine Untersuchung der „Volkshochschule im Urteil ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer“ der Hamburger Volkshochschule konnte aus finanziellen Gründen nicht vollständig ausgewertet werden. Lediglich eine Sonderauswertung zur Gruppe der ‚älteren Menschen‘ liegt vor, deren Hauptaussagen sind, daß Ältere tendenziell „Dauerkunden“ sind, daß ein Drittel von ihnen mehr als einen Kurs belegt

und daß die Kursentgelte überwiegend nicht als Belastung empfunden werden (Forschungsgruppe Kammerer 1992). Eine umfangreiche Marktuntersuchung des Landesverbandes der Volkshochschulen Baden-Württembergs (1992) brachte selbst nach Einschätzung der Initiatoren größtenteils Ergebnisse, die antizipierbar waren. Nicht zu übersehende Mängel in der Anlage der Befragung verringern die Chance, hieraus für die Einzeleinrichtungen konkrete Handlungskonsequenzen zu ziehen. Gleichwohl ist auch hier positiv hervorzuheben, daß die Untersuchung zu einer Vielzahl von inhaltlichen Auseinandersetzungen um das Bild der Adressaten und der Einrichtungen sowie zu möglichen Verbesserungen der Servicegestaltung anregte.

Nüßler hat sich 1990/91 an dem Konzept von Sarges/Haeberlin orientiert und für eine nordrhein-westfälische Volkshochschule ein Marketing-Konzept entwickelt. Diesem ging eine umfangreiche Befragung von Teilnehmer/innen und Nicht-Teilnehmer/innen voraus. Die Volkshochschule konnte aus der Untersuchung wertvolle Hinweise auf ihre Stärken und Schwächen erhalten. Anmerkungen zu von den Teilnehmer/innen monierten Problemen wie zeitlich ungünstige Kurse, schlechte Organisation, fehlende Anerkennung von Abschlüssen, zu wenig verfügbare Information, zu lange Ferienpause, fehlende Ansprache jugendlicher Adressaten, fehlende Effizienz in Angeboten der beruflichen Qualifizierung geben wichtige Hinweise für eine Verbesserung. Spätestens bei der Aufstellung des Marketingplans zeigen sich m.E. nicht zu übersehende Mängel, die das Konzept nicht unbedingt unbrauchbar machen, die aber doch einer kritischen Reflexion unterzogen werden sollten.

Bezüglich der Produktgestaltung wird u.a. vorgeschlagen,

- Vielfalt und Breite auszubauen
- verstärkt jüngere Teilnehmer und Männer anzusprechen
- auf einen Ausbau der qualifikationsorientierenden Angebote zu achten
- mehr mit anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten
- zu differenzieren in Kurse ohne Leistungsdruck (A-Kurse), Kurse mit schnellem Lernfortschritt (B-Kurse) und Intensivkurse
- die Servicegestaltung zu verbessern.

Bezüglich der Preisgestaltung werden Überlegungen angestellt zu

- zielgruppendifferenzierender Gebührengestaltung
- einer Kostendeckung bei „effizienzorientierten“ Angeboten

- Preisnachlässen bei Mehrfachbelegungen oder Kursen zu ungünstigen Zeitpunkten u.ä.

In bezug auf die Distribution konzentrieren sich die Vorschläge auf

- die Veranstaltung von spezifischen Angeboten in zentraler Lage
- die Berücksichtigung kompakter Lernorganisationsformen.

Zur Kommunikationspolitik werden vielfältige Einzelvorschläge unterbreitet, wie

- evtl. eine Namensänderung
- Nutzung massenmedialer Werbeträger
- aktivere Öffentlichkeitsarbeit auf allen Ebenen
- Verbesserung der Aufmachung des Programms
- Verbesserung der Serviceleistungen
- Verbesserung der Weiterbildungsberatung

(vgl. Nüßler 1990/91, S. 99 ff.).

Folgende Punkte fallen auf:

- Der überwiegende Anteil der Vorschläge wird in der Erwachsenenbildung unabhängig von solchen Marktforschungen intensiv diskutiert.
- Die Vorschläge beziehen sich z.T. überhaupt nicht auf die Befragungsergebnisse.
- Einige wichtige Empfehlungen werden nicht begründet.
- Eine Reihe von Empfehlungen wird ohne Einschätzung des weiterbildungspolitischen Kontextes und unabhängig von Finanzierungsstrategien gegeben.

Es geht hier nun nicht darum, den Mängeln der einen oder anderen Untersuchung detailliert nachzugehen, sondern eher darum, allgemeinere Fragestellungen herauszuschälen, die absehbar über den Einzelfall hinaus von Bedeutung sind. Daß viele der Vorschläge dem erfahrenen Erwachsenenbildner bekannt sein dürften, kann man nicht dem Marketingberater vorwerfen – eher sollten damit die Erwartungen relativiert werden. Aber so wichtige Aspekte wie z.B. der Name einer Einrichtung sind auch unter Marketing- und weiterbildungspolitischen Gesichtspunkten differenzierter abzuwägen, als dies häufig der Fall ist.

Auch wenn es überzeugten VHS-Bildungsarbeitern aufgrund gewachsener Identifizierung mit der Einrichtung sympathisch erscheinen kann, wenn ein externer Marketingberater sie auffordert, die Vielfalt und Breite ihrer Angebote gebührend darzustellen, muß es nachlässig erscheinen, die Frage der Profilierung der Institution – die vielerorts mit den Metaphern „Tante-Emma-Laden“, „Kaufhaus“, „Kaufhaus mit

Fachabteilungen und verschiedenen Eingängen, aber auch mit Übergangschancen“ und „Fachgeschäft“ bezeichnet wird – nicht intensiver zu diskutieren, obgleich Marktuntersuchungen ergeben, daß „Me-too-Anbieter“ und „Gemischtwarenläden“ eher krisenanfällig sind. Damit soll in diesem Fall nun gar nicht gegen die Empfehlung argumentiert werden, zumal „Weiterbildungssupermärkten mit Standardangeboten“ durchaus eine hervorragende Stellung auf dem Markt bescheinigt wird (Kailer 1992). Solche Vorschläge müssen aber jeweils auch den weiterbildungspolitischen Kontext berücksichtigen, begründet sein und Folgeabschätzungen entwerfen. Bei der Forderung nach einer Verbesserung des Angebots an Weiterbildungsberatung wird – wie oft bei diesem Thema – auf eine eher oberflächliche Art der Ausbau gefordert, ohne Vorschläge zu entwickeln, wie dies finanziert werden soll. „Verschwiegen wird, daß ein politischer Wille da sein muß, damit Menschen bereitgestellt werden, um sie (die Beratung) erfüllen zu können“ (Tietgens 1993, S. 9). Daß Marktforschung nicht Bildungsforschung ersetzen kann, zeigt sich an der Unterscheidung der potentiellen Teilnehmer/innen in den geselligkeits- und den lernorientierten Typus. Unabhängig von der Begriffswahl und den damit verbundenen Assoziationen erscheint es mehr als fraglich, ob man den differenzierten Erwartungen von Teilnehmer/innen (die z.T. geäußert, sicherlich z.T. auch verschwiegen werden, die sich im Verlauf des Bildungsprozesses rasch verändern können etc.) mit zwei unterschiedlichen Angebotsformen (A-Kurse für Geselligkeitsorientierte, B-Kurse für Lernorientierte) gerecht werden kann.

Daß sich ein VHS-Management durchaus an den Prinzipien des Marketing orientieren kann, ohne unbedingt die Durchführung von eigenen Marktuntersuchungen als Ausgangspunkt zu begreifen, zeigt Talanow in seiner Darstellung zum Marketing einer mittelstädtischen Volkshochschule (Talanow 1989, Talanow 1990). Ausgehend von einem Managementverständnis, sich selbst neue Marktlücken aktiv zu erschließen, statt nach dem Angebot-Nachfrage-Prinzip zu offerieren (vgl. Beckel/Senzky 1974), entwickelt die Einrichtung unter Berücksichtigung der soziodemographischen Situation der Stadt Baukastensysteme in der kulturellen, der beruflichen und der Gesundheits-Weiterbildung. Die Volkshochschule versucht nicht bloß marktgängig – i.S. des geringsten Widerstandes – zu agieren, sondern greift bewußt aktuelle, kontrovers zu diskutierende politische Themen auf. Für die Beratung abgestellte Mitarbeiter/innen werden für diese Tätigkeit fortgebil-

det. Ein Teil der sog. Konkurrenz wird – da die Einrichtung keinen Monopolanspruch hat – als potentielle Kooperationspartner wahrgenommen. Besondere Aufmerksamkeit widmet die Leitung der Einrichtung der innerbetrieblichen Kommunikation. Auf die Kursleiterpflege und -fortbildung wird besonderer Wert gelegt, da in erster Linie diese Personen die Volkshochschule nach außen repräsentieren und damit das Erscheinungsbild entscheidend beeinflussen. Insofern ist auch von Bedeutung, daß die Kursleiter sich mit ihrer Einrichtung identifizieren. In den dokumentierten Erfahrungen wird zwar auf die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit verwiesen, Marketing kann aber nach Einschätzung von Talanow nur erfolgreich werden, wenn die inneren Strukturen der Einrichtung stimmen: „Fachbereichsübergreifende Arbeit, Bausteinsysteme, Dienstleistungsangebote, Dozentenbeteiligung und die Übertragung von begrenzten Verantwortungen können Schritte in die richtige Richtung sein – die beste Öffentlichkeitsarbeit kann das Fehlen dieser Punkte nicht kompensieren“ (Talanow 1990, S. 30).

Der skizzierte Zusammenhang von Aufgabenverständnis, das im Binnenverhältnis der Einrichtung zu klären ist, und Außendarstellung der Arbeit verweist darauf, daß ein konstruktiver Beitrag des Marketingansatzes für den Weiterbildungsbereich weniger in der Übernahme einzelner Instrumente liegt als vielmehr darin, verstärkt die Zusammenhänge zwischen Nachfragesituation, Binnenkommunikation, inhaltlicher Planung, Organisation und Außendarstellung ins Blickfeld zu nehmen (vgl. Rogge 1982, Rogge 1990).

Vergleicht man die Überlegungen, wie „eine professionelle Veranstaltungsplanung und -umsetzung unter Marketinggesichtspunkten“ aussehen kann (Miller 1991), mit der alltäglichen Berufspraxis des disponierenden Personals und mit dem, was die Profession der Erwachsenenbildung entwickelt hat (vgl. z.B. Schäffter 1984), dann wird ein Unterschied, wenn überhaupt, nur bei der Nutzung eines betriebswirtschaftlich geprägten Vokabulars deutlich. Eingebettet in Überlegungen zur

„–Marktanalyse (was wird geboten, gibt es konkurrierende Angebote, wo liegen Trends, welche Zielgruppen kommen in Frage, Suche nach Marktnischen, neue Themen, neue Zielgruppen, neue Veranstaltungsformen);

– Produktanalyse (welche Themen sind vermittelbar, aktuell, stoßen auf Interesse, und unter welchem Aspekt könnten ‚Themen‘ angeboten werden, damit sie greifen);

- Gestaltungsanalyse (in welcher Form soll das Angebot erfolgen, Aufmachung, graphische Gestaltung etc.);
- Vertriebsanalyse (wo und wie sind die Adressaten zu erreichen, z.B. Privatadressen, über Kontaktpartner, öffentliche Einrichtungen, Verbände, Presse, Aktionen o.ä.);
- Kostenanalyse (Preisgestaltung: Unterkunft, Verpflegung, Honorare, Tagesnebenkosten, Fahrtkostenerstattung etc. in Relation zu Teilnehmer-/Tagungsgebühren u.a. Einnahmen);
- Wirkungsanalyse (Vergleich Ist-Zustand/Soll-Zustand, diesbezügliche Abweichungen und deren Ursachen festmachen (z.B. Gründe für geringere Resonanz), Gegensteuerungsmaßnahmen ausloten)<sup>4</sup> (Miller 1991, 131),

vollzieht sich die Veranstaltungsplanung. Diese beinhaltet

- eine Orientierungsphase (Grobplanung)
- eine Konkretisierungsphase (Detailplanung)
- eine Ausschreibungsphase und
- eine Kontrollphase.

Als hilfreich kann sicherlich der erreichte Grad der Systematisierung angesehen werden, der hier nicht im Detail dargestellt werden kann. Rogge distanziert sich bewußt von den Begrifflichkeiten und Einzelinstrumenten des Marketing, da er mit gängigen Marketing-Philosophien nicht übereinstimmt. Er bezeichnet sein System von Gestaltungsbereichen, die er im abgestimmten Zusammenhang sehen will, als „Leistungsmix“ der Weiterbildungseinrichtungen und richtet sich an den Leistungszielen der Non-Profit-Organisation Erwachsenenbildung aus. Er unterscheidet die Leistungsbereiche Programmgestaltung (1), Konditionen- und Servicegestaltung (2), Kommunikationsgestaltung (3) und Veranstaltungsorganisation (4). Diesen ordnet er die Leistungsziele Abbau der Disparität zwischen Teilnehmer- und Bevölkerungsgruppen (1), Orientierung an der Sozialpflichtigkeit öffentlicher Weiterbildung (2), Ansprache neuer Teilnehmergruppen (3) und Erreichung weiterer Adressaten-/Zielgruppen zu (Rogge 1990, S. 22). In folgender schematischer Darstellung werden die Leistungsbereiche ausdifferenziert:

Programmgestaltung		
<i>Planung von:</i>		Programm-Mix
Zielgruppenspezifischen Angeboten	unspezifischen Angeboten	
Zielgruppenbeschreibung und -analyse	Bestandsaufnahme/Entwicklung des Programmkapitels	Abstimmung der Fachbereichsprogramme Quantitativer Umfang/finanzieller Rahmen (= Festlegung des Gesamtprogramms)
Bestandsaufnahme Entwicklung des Programmkapitels	Abklärung der Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen	
Abklärung der Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen	Bestimmung der Arbeitsschwerpunkte	
Strukturierung des Programmkapitels	Strukturierung des Programmkapitels	
Entwurf eines zielgruppenspezifischen Curriculums (Ziele, Inhalte, Methoden, Medien)	Entwicklung eines Curriculums für einen Einzel- bzw. Ergänzungskursus	
Bestimmung/Auswahl der nebenberuflichen Mitarbeiter/innen	Bestimmung/Auswahl der nebenberuflichen Mitarbeiter/innen	
Planungsperspektiven	Planungsperspektiven	
Abklärung der Programmquantität und -qualität (Ziel: Abbau der Disparität zwischen Teilnehmer- und Bevölkerungsstruktur)		

Konditionen- und Servicegestaltung		
<i>Konditionen</i>		
Gebühren	Honorare	Anmeldung
Erlaß einer Gebühren-Entgeltordnung	Erlaß einer Honorarordnung	Anmeldeart – schriftlich – persönlich
Regelung der Preisstruktur	Differenziertes System von Honoraransätzen für einzelne Veranstaltungsformen	Anmeldeort – zentral – dezentral
Regelung des Gebühren-erlasses/-nachlasses		Anmeldezeitraum – von ... bis ... – ab ... – am ...
Kreditierung/ Stundung	Sonderhonorare für Teamteaching Dozentenfortbildung Bildungsurlaub u.a.m.	Zahlungsart – bar/Scheck – Lastschrift Zahlungsort – Geschäftsstelle – Veranstaltungsort – Geldinstitut
		Zahlungszeitpunkt – bei Anmeldung – bei Kursbeginn – nach Kursbeginn
<i>Service</i>		
Teilnehmerservice	Weiterbildungsberatung	Kursberatung
Einstufungstest	Lernberatung	Kurswechsel
Kursteilung – zeitlich – örtlich	Raumgestaltung	Kinderbetreuung
Kursleiterservice	Kursleiterberatung	Medienbereitstellung
Lehr- u. Lernmittel- auswahl	Dozentenfortbildung	
Abklärung der Konditionen- und Servicegestaltung (Ziel: Orientierung an der Sozialpflichtigkeit öffentlicher Weiterbildung)		

Kommunikationsgestaltung	
<i>Werbung</i>	<i>Öffentlichkeitsarbeit</i>
Klassische Werbung wie z.B. Plakate, Handzettel, Spots	Beteiligung an Stadt(teil)festen
Animation	Tag der offenen Tür
Arbeitsplangestaltung	Pressemitteilungen, Pressekonferenzen
Distribution des Arbeitsplan	Publikationen
Veranstaltungskalender	Ausstellungen
„Beratothek“	Kulturprogramme wie z.B. Literaturtage
Informationsgespräche mit Teilnehmern	Eröffnungsveranstaltung zu Semesterbeginn
Dateien – Adressatenkartei – Dozentenkartei – u.a.m.	kommunalpolitische Foren
veranstaltungsbezogene Pressearbeit	Information der Träger-Gremien
Zeitungsanzeigen	Tonbildschau
Veranstaltungshinweise im Lokalradio	Talk-Shows
	Berichte im Lokalradio
Adressatenspezifische sowie imagebildende Werbung/Öffentlichkeitsarbeit (Ziel: Ansprache neuer Teilnehmergruppen)	

Gestaltung der Veranstaltungsorganisation	
<i>Veranstaltungsplanung</i>	<i>Veranstaltungszeitraum</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– zentral</li> <li>– dezentral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vormittags</li> <li>– nachmittags</li> </ul>
<i>Veranstaltungsstätten</i>	<i>Veranstaltungsarten</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– eigenes Gebäude</li> <li>– Heimvolkshochschulen</li> <li>– Schulen</li> <li>– Turnhallen</li> <li>– Stadthalle</li> <li>– Museum</li> <li>– Theater</li> <li>– Gemeindehäuser</li> <li>– etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorträge</li> <li>– Lehrgänge</li> <li>– Kurse</li> <li>– Nachholen von Schulabschlüssen</li> <li>– Bildungsurlaub</li> <li>– Beratungsangebote</li> <li>– Kulturprogramme</li> <li>– etc.</li> </ul>
<i>Veranstaltungsorte</i>	<i>Arbeitsformen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stadtmitte</li> <li>– Bezirk/Stadtteil</li> <li>– außerhalb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– normale Kursarbeit</li> <li>– Gemeinwesenarbeit</li> <li>– Zielgruppenarbeit</li> <li>– Beratung</li> </ul>
Flächendeckendes sowie zielgruppenorientiertes Angebot (Ziel: Erreichung weiterer Teilnehmergruppen)	

Rogge betont, daß die Abstimmung der Leistungsbereiche entscheidend für die Qualität der Arbeit einer Erwachsenenbildungseinrichtung ist. Er hebt also die Zusammenhänge und die Abhängigkeiten der einzelnen Leistungsbereiche untereinander hervor.

Kapfer definiert noch weitergehendes das Marketing als einen „Weg zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung“ (Kapfer 1991, S. 125). Marketing versteht sich hier als Summe aller Mittel, die dafür aufgewendet werden, das gesamte Umfeld des Bildungsunternehmens (Beziehungen, Strukturen, Entwicklungen, Abhängigkeiten, Störungen, Kommunikationsmechanismen usw.) bewußt zu machen und das diesem Umfeld angepaßte Handeln zu finden. Er verweist akzentuiert darauf, daß nicht nur Bildungsarbeit als Entwicklungsarbeit verstanden werden muß, sondern auch das Marketing der Einrichtung. Die Nähe der Einrichtung zu den Teilnehmer/innen ist für ihn unerläßlich. Die Ergebnisse der Marktforschung relativiert er, wenn er darauf hinweist, daß das „Auseinanderklaffen“ von geheimen und vorgeschobenen Motiven zunehmend größer wird. Er warnt vor unreflektiertem Anwenden technokratischer Marketingmodelle, da nicht alles mit dem Denken erfaßt werden kann, sondern vieles „gespürt“ werden muß. Gefordert ist also eine pädagogische Sensibilität. Entscheidend ist, ob die unterschiedliche „Wirklichkeit“ der verschiedenen Menschen und Gruppen des Umfeldes akzeptiert werden kann. Marketing ist für ihn in erster Linie eine Methode, das Erscheinungsbild von Erwachsenenbildungseinrichtungen zu entwickeln. Hierzu gehören:

- die Klärung des eigenen Aufgabenverständnisses und der Grundhaltung sowie die Operationalisierung der „grundsätzlichen“ Position
- die Nutzung und Weiterentwicklung der vorhandenen inhaltlichen Kompetenzen
- die Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung
- die Form der Wahrnehmung der Kontakte nach außen
- die Verständigung über Zielsetzungen und Kontrollen nach innen
- die Arbeitsorganisation, die Effizienz ermöglicht und Kreativität/Aktivität nicht verhindert
- ein „Corporate Design“, das ein Image im gewünschten Sinn ermöglicht (vgl. Kapfer 1991, S. 128).

## *Weiterbildungsmarketing in der kritischen Diskussion*

Die Reaktionen auf die Marketingdiskussion in der Erwachsenenbildung waren in den siebziger Jahren unterschiedlich und sind es heute immer noch. „Von sich ekelnder Ablehnung bis zur eifertigen Hoffnung, jetzt endlich ganz dabei sein zu können, wenn es um das große Geschäft geht, ist alles denkbar und auch zu hören“ (Tietgens 1990, Bl. 17.500); nur haben sich die Gewichte zwischen Kritikern und Befürwortern eindeutig verschoben. Auffällig ist, daß kritisches Abwägen in einer ganzen Reihe von Publikationen zum Weiterbildungsmarketing gerne mit dem Hinweis auf die Ablehnung des Profanen durch die Pädagogik entwertet, aber auf die Kritik argumentativ nicht eingegangen wird. „Wenn die Sprache der Ökonomie in der Bildungslandschaft Verwendung findet, wenn von Betriebslehre, Marketing oder Kostenrechnung die Rede ist, ist bei den für Bildung und Erziehung Verantwortlichen noch immer vielfach Unbehagen bis Ablehnung festzustellen. Befürchtet wird zumeist der Verlust bildungspolitischer Ziele und Ansprüche zugunsten einer Kommerzialisierung und Privatisierung der öffentlichen Weiterbildung. Zur Unterstützung dieser Argumentation wird häufig darauf verwiesen, daß der Auftrag der Weiterbildung im allgemeinen sowie der Volkshochschulen im besonderen sich nicht am Grundsatz der Gewinnmaximierung zu orientieren hat, sondern auf die Verwirklichung bzw. Vermittlung von Bildungsinhalten und -prozessen für Erwachsene gerichtet sein muß. Letztlich gehe es nicht um Quantitäten von Veranstaltungen, Unterrichtsstunden, Veranstaltungstagen, sondern um eine mit Maßstäben der (Betriebs-)Wirtschaft nicht meßbare Qualität von Bildungsprozessen Erwachsener. Solcherlei Argumentationen nähren das Vorurteil, daß Bildung und Ökonomie geradezu im klassischen Widerspruch stehen“ (Dieckmann 1993, S. 32 ff.). Sicherlich stoßen ökonomische Begriffe bei Pädagogen oft auf Ablehnung, weil sie „unangenehme Assoziationen eines utilitaristischen Materialismus“ (Bönnen 1982, S. 65) wecken. Umgekehrt kann ein eher vorsichtiges Agieren mit den betriebswirtschaftlichen Argumentationsmustern verständlich sein, wenn auf Weiterbildungskongressen die Volkshochschule von sog. Marketingexperten als „soziale Hängematte der Weiterbildung“ bezeichnet wird. Das Beispiel verdeutlicht, daß die sowieso schon schwierige Verständigung zwischen den verschiedenen Professionen von bildungspolitischen und ideologischen Auseinandersetzungen überlagert ist. Eine fruchtbare fachliche Verständigung

digung wird u.U. dann einfacher, wenn gegenseitige „Fehlwahrnehmungen“ thematisiert werden können. In diesem Zusammenhang ist der Hinweis von Ufermann ernst zu nehmen, daß es eben nicht nur expandierende, erfolgreiche, „gute“ sowie schrumpfende, erfolglose und „schlechte“ Weiterbildungseinrichtungen, sondern eben auch „gutes“ und „schlechtes“, erfolgreiches und erfolgloses, richtig angewendetes und falsch angewendetes Management und Marketing gibt (vgl. Ufermann 1991). Auf alle Fälle scheint es erhebliche gegenseitige Vorurteilsbelastungen und schlichtweg auch Unkenntnis zu geben. Während Marketingexperten in der Regel wenig Kenntnis darüber haben, mit welchen professionellen Strategien Bildungsbedarfe und -bedürfnisse in der Erwachsenenbildung erschlossen werden, ziehen Erwachsenenbildner beim Thema Marketing zu schnell Verbindungen zu marktschreierischen, platten Werbekampagnen („Der Köder muß dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“, vgl. Maisberger 1991, S. 122). Ein kritisches Nachfragen zu den Möglichkeiten des Weiterbildungsmarketing muß im übrigen nicht zur vollständigen Ablehnung des Marketingansatzes führen, sondern kann konstruktive Adaptionen von Instrumenten und Methoden fördern. Eine bloße Übernahme der Marketing-Terminologie reicht dazu nicht aus und ist eher Ausdruck eines wenig ausgeprägten Professionsbewußtseins. Der Hinweis, daß die disponierende Tätigkeit in der Erwachsenenbildung die Bedarfsklärung und die Angebotsgestaltung umfaßt und daß Fragen der Entgeltgestaltung und der Öffentlichkeitsarbeit Kerntätigkeiten des Professionsbildes sind, ist nicht unberechtigt (vgl. Tietgens 1988). Deshalb wird auch kritisiert, daß der hauptberuflichen Tätigkeit in der Erwachsenenbildung z.T. nur neue Begriffe übergestülpt werden und vergleichsweise banalen Vorgängen ein neues Mäntelchen umgehängt wird (vgl. Lenski 1980). An einer vergleichenden Diskussion zu zentralen Aufgabenfeldern in der Erwachsenenbildung – im Marketingjargon: Marktforschung und Distributionsgestaltung – läßt sich griffig verdeutlichen, daß überhöhte Erwartungen an das Marketinginstrumentarium auch Folgen eines „professionellen Minderwertigkeitskomplexes“ sind. Das Methodenrepertoire, das Professionelle in der Erwachsenenbildung anzuwenden haben, ist auf alle Fälle differenzierter und gegenstandsangemessener, als gängige Marktforschungsinstrumentarien erfassen können. Beim „Erschließen von Bildungsbedarf“ (Schlutz 1991) geht es um die Erhebung objektiver Bedarfe und subjektiver Bedürfnisse der potentiellen Teilnehmer. Das Erschließen des

Bildungsbedarfs geht nicht aus von einer Marktstudie, sondern es ist ein Prozeß, der sich zusammensetzt aus Einschätzungen und Ermittlungen und aus Wecken und „Aufgeschlossen-Machen“. Schlutz beschreibt im oben zitierten Selbststudienmaterial differenziert, wie sich der Bedarf im Prozeß erschließt. Dabei geht es um die Analyse von soziodemographischen, wirtschaftsgeographischen, kultur- und weiterbildungsinfrastrukturellen Daten und Befragungen, um Programmanalysen und Angebotsvergleiche, um Auswertungen von Trägerstatistiken und mögliche Städtevergleiche, Arbeitsplananalysen und Auswertung von Teilnahmestatistiken, zeitaufwendige Erkundungen vor Ort, Kontaktpflege mit Multiplikatoren und Kooperationspartnern, um die zielgerechte Evaluation des laufenden Angebots und Teilnehmerbefragungen, die Auswertung der Erfahrungen in der Weiterbildungsberatung mit einzelnen oder in Gruppengesprächen, die Berücksichtigung der Anregungen der Kursleiter/innen und natürlich das berufsbegleitende Studium der Fachliteratur und die Teilnahme am Erfahrungsaustausch. Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, daß „Marktforschung“ keine wichtigen Hinweise auf nicht gedeckten Bedarf oder nicht gesehene Bedürfnisse geben kann. Vielleicht ist es für eine gewachsene Einrichtung gerade in Umbruchssituationen sehr sinnvoll, sich zur Selbstvergewisserung einen Außenblick einzuholen. Gleichzeitig soll aber nicht aus dem Blick geraten, daß die Profession Arbeitsprinzipien entwickelt hat, mit denen die Bedarfslage im weitesten Sinne und sehr konkret einzuschätzen ist.

Erfahrene Erwachsenenbildungseinrichtungen sollten im Bereich der *Distributionsgestaltung* noch weniger Erwartungen an eine externe Marketingberatung haben. Wie beispielsweise erwachsene Analphabeten an Elementarbildung herangeführt werden können, darüber liegen zahlreiche Erfahrungen vor. Daß man bei der Adressatengruppe der Schichtarbeiter auf bestimmte Zeitorganisationsformen zu achten hat, liegt auf der Hand. Daß für eine Zielgruppe älterer Menschen der Weg nicht zu weit und die Veranstaltungszeit nicht zu spät liegen soll, ist selbstverständlich. In der Zielgruppenarbeit liegen äußerst differenzierte Instrumentarien vor, wie bestimmte Gruppen zu erreichen sind. Aus jeder Statistik kann man herauslesen, daß relativ wenige Männer die allgemeine Erwachsenenbildung besuchen. Wie ein geschlechtsspezifischer bildungsferner Habitus zu überwinden ist, dafür gibt es bislang zwar nur Anregungen aus örtlichen Projekten – aber immer noch mehr, als Marketinggutachten aufweisen können. Daß Spezialangebote

möglichst an zentralen Veranstaltungsorten durchgeführt werden sollen, muß nicht betont werden. Die mannigfaltigen Erfahrungen in der Stadtteilarbeit oder in der regionalbezogenen Erwachsenenbildung müssen nicht wiederholt werden. Auch hier gilt: Externe Marketingberatung kann sicherlich noch Anregungen vermitteln, diese müssen aber vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrungen aus dem Wissens- und Erfahrungsschatz der disponierend Tätigen heraus bewertet und gewichtet werden. In der Tat – wie bereits auch am Beispiel der Veranstaltungsplanung deutlich wurde – gehört vieles von dem, was mit anderen Begrifflichkeiten beschrieben wird, zur disponierenden Tätigkeit in der Erwachsenenbildung. Was mit vielen großen und neuen Worten zu tun verlangt wird, ist im Kern selbstverständlicher Teil des Planungshandelns.

Die Gefahr, daß durch eine ausschließliche Orientierung an der vorfindbaren Nachfrage die Erwachsenenbildung sich mehr und mehr nur auf das *Marktfähige* konzentriert, ist nicht gänzlich von der Hand zu weisen. „Ein Programm aus dem Windkanal, ‚windschlüpfrig‘ und unkritisch, unterhaltsam und anerkannt, sympathisch und expansiv unter Verzicht auf emanzipatorische, zielgruppenorientierte, Bildungsunterschiede abbauende, potentiell auch einmal Ärger verursachende Bildungsarbeit ist die Folge“ (Baumeister 1980, S. 56). Daß unter Marketingkriterien vielleicht gerade solche Angebote (z.B. im Zusammenhang mit dem sog. Psycho-Boom) verstärkt veranstaltet werden, die die Erwachsenenbildung in der Öffentlichkeit und in der Politik in Verruf gebracht haben, ließe sich am Beispiel eines ausländischen Bildungsunternehmens zeigen, das in Deutschland gerne als Vorzeigeobjekt für gelungenes Weiterbildungsmarketing funktionalisiert wird. An dessen Einrichtungen werden auch Kurse in „Handlesen“ durchgeführt, wenn sich damit Gewinne erzielen lassen.

Damit ist indirekt auf einen weiteren Brennpunkt der kritischen Diskussion um Weiterbildungsmarketing verwiesen. Ob eine ausschließlich im *Marktmodell* funktionierende Regulation des Gesamtbereichs der Weiterbildung gesellschaftlich sinnvoll ist, wird nicht nur aus bildungstheoretischer Sicht problematisiert (vgl. Schäffter 1993). Faulstich verweist zu Recht auf die volkswirtschaftliche und bildungsökonomische Diskussion, die zu dem Ergebnis gekommen ist, „daß es unmöglich ist, Konsum- und Investitionsaspekte von Bildung voneinander zu trennen, und daß systematisch externe Effekte in Form von sozialen Erträgen unberücksichtigt bleiben. Dies müsse zu einer Un-

terinvestition in Bildung führen“ (Faulstich 1993b, S. 14). Wegen dieses differenzierten Blickes erscheint es angebracht, den Begriff des Weiterbildungsmarktes nicht unreflektiert und undifferenziert zu übernehmen. „Es ist das eine, ob ein Bildungsmarkt existiert und man sich gut mit dem arrangiert; das andere, ob man ihn für gut hält und ob nicht Möglichkeiten bestehen, das Prinzip der Bildung gegenüber dem des Marktes stärker zu betonen“ (Nuissl 1990, S. 27).

Es ist kein überflüssiger akademischer Streit, wenn gefragt wird, ob Bildung ein Produkt, eine Ware ist. Wenn Motzko die politische Bildung aus der Perspektive potentieller Teilnehmer/innen einer *Ware* – wie ein Auto oder ein Schokoladenriegel – gleichsetzt (vgl. Motzko 1989, S. 360), dann übergeht er, daß „Bildung mehr Produktion als Konsumtion ist“ (Nuissl 1990, S. 25). „Bildung ist viel mehr! Denn Ausgangspunkt für den Veranstaltungsverlauf und die Programmumsetzung ist ein interaktiver Prozeß zwischen Teilnehmer/innen und Kursleiter/innen, in dem beide Beiträge leisten, die den Bildungsprozeß charakterisieren – zum einen durch die pädagogische und soziale Kompetenz der Kursleitung und zum anderen durch die Motivation, das Interesse und das Engagement der Teilnehmer/innen. Erst über diesen interaktiven Austausch entwickelt sich ein ‚Veranstaltungsklima‘, das den Verlauf als positiv oder weniger positiv wahrnehmen läßt. Es scheint wichtig, auf diesen Punkt hinzuweisen, um nicht unreflektiert ökonomische Kategorien in den Bildungsbereich zu übertragen. Bestenfalls assoziiert das angebotene Programm ‚Warencharakter‘, jedoch nicht Bildung an sich“ (Miller 1991, S. 131).

Auch eine vordergründige Gleichsetzung von *Markt- und Teilnehmerorientierung* ist aus erwachsenenpädagogischer Sicht nicht zu akzeptieren. Sicherlich kann gefragt werden, ob Teilnehmerorientierung nicht der Orientierung an der Nachfrage der Teilnehmer entspricht und sich Bildungsbedürfnisse über Nachfrage dokumentieren. Dem ist so, und große Teile der Erwachsenenbildung funktionieren nach diesem Prinzip. Teilnehmerorientierung wäre aber gründlich mißverstanden, wenn sie allein als unbedenkliche Anpassung an Teilnehmerwünsche ausgelegt würde. Würde Erwachsenenbildung sich nur auf das ausrichten, „was ohne großes Zutun am Markt gefragt ist, dann würde sie die Frage nach den latenten Motivationen und nach der Weckung von Bildungsbereitschaft völlig außer acht lassen. Programmpolitisch gesehen würde sie sich zurückziehen auf bekannte Angebote, die bekannte Lerninteressen widerspiegeln, ohne zu fragen, ob es nicht Bildungsmo-

tivationen gibt, die durch diese vorgeformten und kanalisierenden Lernangebote nicht gedeckt sein können“ (Schlutz 1991, S. 48). Gleichwohl muß sich das Angebot langfristig natürlich immer an der Nachfrage messen lassen. Einerseits muß die Nachfrage „überschätzt“ werden, um Nachfrage zu erzeugen und Interesse zu wecken. Andererseits ist die manifeste vorhandene Nachfrage ein Korrektiv in der Angebotsplanung: „Angebote, die selten oder nie Teilnehmer erreichen, entspringen vielleicht nur den Köpfen der Pädagogen, haben aber womöglich nichts mit den Bedürfnissen der übrigen Menschen zu tun“ (Schlutz 1991, S. 50). Eine solche ständige Überprüfung des Angebots an der Nachfrage ist schon deshalb notwendig, weil sich Erwachsenenbildung auch an den Kriterien der Wirtschaftlichkeit messen lassen muß.

Unter dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit auch verstärkt über eine Flexibilisierung der Entgelte nachzudenken, um den Kostendeckungsbeitrag der öffentlichen Einrichtungen zu erhöhen, ist plausibel. Und damit für einen kalkulatorischen Ausgleich zu sorgen, kann heutzutage kaum mehr als Beleg für ein ganzheitliches Management in der Erwachsenenbildung gewertet werden, sondern entspricht schlichtweg der finanziellen Situation der meisten Einrichtungen. Es braucht auch nicht geleugnet zu werden, daß hier in der Vergangenheit nicht alle Spielräume genutzt wurden. Nur wurde auch der Bildung und dem Gleichbehandlungsgrundsatz ein größerer Stellenwert eingeräumt. Überspitzt formuliert: Da die Weiterbildungspolitik strukturpolitisch auf den Weiterbildungsmarkt setzt, überläßt sie es den Einrichtungen, das Geld zu erwirtschaften, das diese z.B. für die Alphabetisierungsarbeit benötigen. Die Angebotspolitik der Einrichtung wird demnach zum Ersatz für mangelnde Weiterbildungspolitik. Das mit Ironie so bezeichnete Robin-Hood-Wirtschaftsprinzip (von den Reichen nehmen, den Armen geben) der öffentlichen Einrichtungen für Erwachsenenbildung wird in der Drucksituation, in der sich die Erwachsenenbildung befindet, zum Politikersatz. Es wird kritisch zu beobachten sein, wie sich solche Strategien mittel- und langfristig auf das Profil der Einrichtungen auswirken und ob sich quasi hinter dem Rücken der Akteure in erster Linie monetäre Ziele durchsetzen gegenüber einem spezifischen Aufgabenverständnis von Erwachsenenbildung, das eigentlich auch vom Träger und der Öffentlichkeit gewünscht wird.

Die kritische Diskussion ausgewählter Themenfelder aus dem Weiterbildungsmarketing sollte nicht dazu führen, eine programmatische

Ausgestaltung der öffentlichen Einrichtungen der Erwachsenenbildung und ein gegenstandsangemessenes Marketing als unvereinbaren Gegensatz darzustellen. Je nach Ansatz ist es auch kein Problem, Marketing „als die logische Konsequenz jeder Forderung nach adressatenorientierter Erwachsenen- und Weiterbildungsarbeit“ (Bönnen 1982, S. 66) darzustellen.

Die öffentlich verantworteten, geförderten bzw. getragenen Einrichtungen befinden sich z.T. in einer erheblichen „Veränderungskrise“. In den neuen Bundesländern werden die Einrichtungen neu strukturiert. Sie müssen in der Öffentlichkeit aktiv Teilnehmer/innen gewinnen. Das Berufsbild der pädagogischen Mitarbeiter/innen verändert sich von einer nachvollziehenden Tätigkeit zu initiierendem, disponierendem erwachsenenpädagogischen Handeln. Neue Themenbereiche müssen makrodidaktisch und personell erschlossen werden. Die Finanzierungsbedingungen gestalten sich als äußerst schwierig. Die Einrichtungen in den alten Bundesländern expandieren nicht mehr „zwangsläufig“, sind in andere Konkurrenz- und Kooperationsverhältnisse eingebunden, Teilbereiche ihrer Arbeit haben eine erhebliche Eigendynamik angenommen, der Druck zu einem verstärkt wirtschaftlichen Handeln nimmt stark zu.

Die Einrichtungen stehen vor der Anforderung, in mehrfacher Hinsicht Balanceakte zu vollziehen. Bezogen auf die inhaltliche Ausrichtung ihrer Weiterbildungsarbeit geht es um den Ausgleich des institutionellen Aufgabenverständnisses (auch der normativ geprägten Bildungsverständnisse) mit der sichtbaren und zu erzeugenden Nachfrage. Finanz- und förderungspolitisch gesehen geht es um die Frage, wie erwachsenenpädagogische Qualität unter dem Druck zur Wirtschaftlichkeit gesichert werden kann. Strukturpolitisch gesehen wird es interessant sein, wie die öffentliche Verantwortung und der öffentliche Auftrag sich in einer – auch wirtschaftlich gesehen – autonomeren Einrichtung widerspiegeln.

Vor dem Hintergrund dieser „Veränderungskrise“ ist nur zu leicht verständlich, daß sich die in der Erwachsenenbildung Tätigen auch Orientierungshilfen aus anderen Professionen, sozusagen „von außen“, erhoffen. Der Blick über den Tellerrand der eigenen Profession kann – wie sich am Beispiel des Marketing zeigte – anregend sein und mit hohem Selbstbewußtsein bezüglich der eigenen Professionalität vorgenommen werden. Obgleich es in den unterschiedlichen Denkansätzen von Erwachsenenbildung und Marketing nicht unerhebliche Diskre-

panzen gibt, existieren bei der Ausführung der disponierenden Tätigkeit in der Erwachsenenbildung und der konkreten Anwendung des Marketing praktische Überlagerungen.

Gleichwohl ist ein bruchloser Transfer von Ansatz und Terminologie nicht unproblematisch, wenn sich nicht hinter dem Rücken der disponierenden Akteure kaum merkbar neue Handlungsmaximen durchsetzen sollen. Wie deutlich wurde, erscheint eine Anlehnung an Marketingansätze wie beispielsweise im Bereich des operationalen Managements (der Veranstaltungsplanung und Umsetzung) wenig weiterführend. Das Instrumentarium des Leistungs-Mix kann dagegen den Einrichtungen wertvolle Strukturierungshilfen für die strategische Steuerung geben. Da die Angebote und Dienstleistungen der öffentlichen Erwachsenenbildung bei tendenzieller Stagnation der Personalressourcen in den letzten Jahren ständig expandierten, mußte an nicht wenigen Einrichtungen eine mittelfristig angelegte strategische Steuerung vernachlässigt werden, was sich aktuellerweise als merkbare Defizitsituation darstellt. Ein für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Einrichtungen und ihre jetzige Situation besonders relevanter Ansatzpunkt liegt m.E. in der Schnittmenge von Marketing und Organisationsentwicklung. Diesen Strang in der nächsten Zeit weiterzuentwickeln liegt aus verschiedenen Gründen nahe:

- Angesetzt wird nicht an institutionellen Detailfragen, sondern an den grundsätzlichen Fragen zur Einrichtung. An der Bestandsaufnahme, der Problemdefinition und der Klärung und Operationalisierung der Zielperspektive sind die die Einrichtungen tragenden Mitarbeiter/innen aktiv beteiligt, was sicherstellt, daß das Spezifische der Bildungseinrichtung berücksichtigt bleibt. Besonders bedeutsam ist die gemeinsame Analyse der Problemlage, da eine zu oberflächliche Betrachtung (z.B. beim Thema Weiterbildungsmarkt) inadäquate Konsequenzen nahelegt.
- Ein solcher Prozeß vermag m.E. am ehesten die vorhandenen Kompetenzen in den Einrichtungen zu mobilisieren und aufgabenbezogen weiterzuentwickeln.
- Die Strukturhilfe über das Instrumentarium kann einen effizienten Verlauf des Prozesses absichern.
- Eine systematische begleitende Evaluation des Prozesses kann frühzeitig gegensteuernde Kräfte aktivieren, wenn die Einrichtung sich von ihrer Zielsetzung zu weit wegentwickelt oder wenn unerwünschte Nebeneffekte auftauchen.

Auf zwei weitere prozeßbegleitende Anforderungen sei abschließend verwiesen:

- Wenn Restrukturierungs- bzw. Neuorientierungsprozesse der Einrichtungen in Gang zu setzen sind, wenn sich die Einrichtungen offensiv auf dem sog. Weiterbildungsmarkt bewegen wollen, wenn sie sich selbst strategische Ziele setzen, diese operationalisieren und kontrollieren und das Referenzsystem der Wirtschaftlichkeit verstärkt berücksichtigen wollen, benötigen die verschiedenen Mitarbeitergruppen entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen, die in systematischer berufsbegleitender Fortbildung zu vermitteln sind. Es ist abzusehen, daß die *Professionalisierungsdiskussion* in der Erwachsenenbildung neu belebt wird.
- Je mehr in der Erwachsenenbildung über eine noch stärkere Nachfrageorientierung nachgedacht wird, je mehr Entgeltsysteme flexibilisiert werden, je mehr das Prinzip der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt und dementsprechend Kostenrechnung praktiziert wird, je mehr die Konkurrenz um Teilnehmer/innen oder deren Zeitbudgets zunimmt, desto mehr ist eine Diskussion um die *Qualität* der Erwachsenenbildung zu führen.

### Literatur

- Arnold, R.: Berufliche Weiterbildung zwischen Segmentation und Selbstorganisation, in: Friebe, H.: a.a.O., S. 171 ff.
- v. Bardeleben, R., u.a.: Strukturen beruflicher Weiterbildung, Berlin 1990
- Bardout, J.C.: Die Risiken des Marketings, in: Stemmler, D.: (Hrsg.): Marketing im Gesundheits- und Sozialbereich – Einführung und Grundlagen für die Praxis, Bern 1992, S. 39 ff.
- Baumeister, U.: Marketing im Weiterbildungsbereich: Vorsicht ist geboten, in: PAS/DVV (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung, Frankfurt/M. 1980
- Beckel, A.: Weiterbildung und Marketing – Eine Arbeitshilfe. Dokumente – Manuskripte – Protokolle der Arbeitsgemeinschaft katholisch-sozialer Bildungswerke, Heft 18, Bonn 1990
- Beckel, A./Senzky, K.: Management und Recht der Erwachsenenbildung, Bd. 2, Stuttgart 1974
- Beckel, A.: Direktmarketing in der Erwachsenenbildung, in: Erwachsenenbildung 3/1991, S. 139 ff.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Zwischen Markt und Muse, Gütersloh 1992
- Bocklet, R.: Öffentliche Verantwortung und Kooperation – Kriterien zur Organisation der Weiterbildung. In: Deutscher Bildungsrat (Hrsg.): Gutachten und Studi-

- en der Bildungskommission, Bd. 46: Umriss und Perspektiven der Weiterbildung, Stuttgart 1975, S. 109 ff.
- Bönnen, R.: Weiterbildungsmarketing, Möglichkeiten zur Angebotsoptimierung, in: Dahm, G./Gerhard, R./Graefner, G./Preuß, V. (Hrsg.): Werkstatt Weiterbildung: Management und Verwaltung, München 1982, S. 63 ff.
- Cramer, B.: Marketing für innerbetriebliche Weiterbildungsleistungen, Frankfurt/M. 1987
- Deutscher Städtetag (Hrsg.): Stadt und Kultur. Arbeitshilfen des Deutschen Städtetages zur städtischen Kulturpolitik, Heft 55, bearbeitet von Jürgen Grabbe, Stuttgart 1986
- Dieckmann, J.: Bildung und Ökonomie – ein Widerspruch, in: das forum 2/1993, S. 32 ff.
- Ehmann, C.: Volkshochschule als Eigenbetrieb, in: Volkshochschule VI/1991, S. 25
- Faulstich, P.: Qualität, Organisation und Systemstrukturen in der Erwachsenenbildung, in: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993a, S. 101 ff.
- Faulstich, P.: Situation und Perspektiven der Weiterbildung in den „alten“ und „neuen“ Bundesländern, in: GEW (Hrsg.): Weiterbildung als Bestandteil aktiver Sozial-, Kultur- und Beschäftigungspolitik in der Region, Frankfurt/M. 1993b, S. 13 ff.
- Forschungsgruppe Kammerer: Die Volkshochschule im Urteil ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Tabellenband und Sonderauswertung „Ältere Menschen, Hamburg 1992
- Friebel, H.: (unter Mitarbeit von H. Epskamp, R. Friebel, St. Toth): Der gespaltene Weiterbildungsmarkt und der Lebenszusammenhang der Teilnehmer/innen, in: Friebel, H. u.a.: Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang, Bad Heilbrunn 1993
- Gebbers, F.: Planen und Handeln: Weiterbildung im Markt – Ein Führungs- und Handlungskonzept für Weiterbildungseinrichtungen, Manuskript, Oberhausen 1993
- Geißler, H.: Bildungsmarketing – zur Pädagogisierung von Marketing, in: Grundlagen der Weiterbildung 3/1991, S. 149 ff.
- Geißler, H.: Bildungsmarketing – Vorhut eines humanistischen Marketing-Modells, in: Grundlagen der Weiterbildung, 3/1992, S. 162 ff.
- Gesellschaft für kommunale Betriebswirtschaft (GKB) e.V.: Marketing für die Volkshochschule, Ausschreibung zu einem Fortbildungsseminar am 24./25.09.1992
- Gottmann, G.: Marketing von Volkshochschulen – Eine Analyse des Marketing von Volkshochschulen unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse einer empirischen Studie an Volkshochschulen in Baden-Württemberg, Frankfurt/M. 1985
- v. Gyldenfeldt, H.: Marketing und emanzipatorische Erwachsenenbildung – Kritische Anmerkungen zu einer prekären Beziehung, in: Sarges, W./Haerberlin, F. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung, Hannover 1980, S. 77 ff.
- Hartkemeyer, J.F.: Quo vadis VHS? Die Volkshochschule zwischen offenem Markt und öffentlicher Verantwortung, in: Frankfurter Hefte 3/1993, S. 255 ff.

- Heinemann, K.: Weiterbildung in der Finanzierungskrise, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 4/1993, S. 82 ff.
- Hicken, B.: Quantitatives Wachstum wichtiger als Ausgewogenheit im Programm, in: VHS im Westen 4/1976, S. 154 ff.
- Kailer, N.: Bildung als Erfolgsstrategie: Bildungsmarketing, in: ibw-Mitteilungen 4/1992, S. 12 ff.
- Kapfer, L.: Marketing – Ein Weg zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung, in: Grundlagen der Weiterbildung 3/1991, S. 125 ff.
- Kellner-Stoll, R.: Corporate Identity: Chancen und Grenzen, in: Volkshochschule VI/1990, S. 18 ff.
- KGSt (Hrsg.): Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell, Bericht 12, Köln 1991
- Kotler, P.: Marketing für Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 1978
- Krähmer, R.: Das Tilburger Modell der Verwaltungsorganisation und Verwaltungsführung, in: SGK-Argumente Nr. 8, Düsseldorf 1992
- Kunst, M.: Marketing-Instrumente aus der Wirtschaft für die Weiterbildung, in: Volkshochschule VI/1990, S. 19 f.
- Künzel, K./Böse, G.: Werbung für Weiterbildung – Möglichkeiten zur Erhöhung und Festigung der Motivation zu lebenslangem Lernen. Abschlußbericht eines Forschungs- und Entwicklungsprojekts, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Dortmund 1991
- Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens (Hrsg.): Marketing für Volkshochschulen – Empfehlungen und Arbeitsbericht der Arbeitsgruppe „VHS-Marketing, Werbung und Information“, Hannover 1992
- Lenski, J.: Der HPM zwischen Markt und Möglichkeit, in: PAS/DVV (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit in der Erwachsenenbildung, Frankfurt/M. 1980
- Maisberger, P.: Marketing für Non-Profit-Organisationen, in: Grundlagen der Weiterbildung 3/1991, S. 121 ff.
- Meisel, K.: Marketing – worauf wir uns einlassen ... in: Volkshochschule VI/1990, S. 14 ff.
- Meisel, K.: Spannungsverhältnis zwischen Organisationsstruktur und Arbeitsformen der VHS in den neuen Bundesländern, in: Hessische Blätter für Volksbildung 3/1993
- Merk, R.: Weiterbildungsmanagement. Bildung erfolgreich und innovativ managen, Neuwied 1992
- Miller, T.: Professionelle Veranstaltungsplanung unter Marketinggesichtspunkten, in: Grundlagen der Weiterbildung 3/1991, S. 130 ff.
- Motzko, M.: Politische Bildung und Öffentlichkeit, in: Außerschulische Jugendbildung 4/1989, S. 360–366
- Nuissl, E.: Die Hamburger Volkshochschule als Wirtschaftsbetrieb, in: Volkshochschule VI/1990, S. 25 ff.
- Nuissl, E./Schuldt, H.J.: Betrieb statt Behörde, Frankfurt/M. 1993

- Nüßler, P.: Grundlage ist die Marktforschung – Entwicklung einer Marketing-Konzeption für die VHS Velbert/Heiligenhaus, in: Volkshochschule VI/1990, S. 33 ff.
- Nüßler, P.: Erstellung einer Marketing-Konzeption für die Volkshochschule Velbert/Heiligenhaus, Diplomarbeit, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität/Gesamthochschule Essen, Wintersemester 1990/91
- Otto, V.: Rechts- und Organisationsformen der Volkshochschule, in: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 156 ff.
- Pädagogische Arbeitsstelle des DVV (Hrsg.): Bericht zur 11. Fachbereichskonferenz berufliche Weiterbildung für den kaufmännischen Büro- und Verwaltungssektor (FBK/KBV) vom 9. – 11.5.1990 in Lingen, Frankfurt/M. 1991
- Pädagogische Arbeitsstelle des DVV (Hrsg.): Statistische Mitteilungen des Deutschen Volkshochschul-Verbandes, Frankfurt/M. 1993
- Paulsen, B.: Marketing für Weiterbildung – Anstöße zur Innovation, in: Lernfeld Betrieb 3/1991, S. 17 ff.
- Pfeiffer, W.: Adressatenorientierte Programmplanung in der Erwachsenenbildung – Teilnehmeranalysen und Freizeituntersuchungen einer mittelstädtischen Volkshochschule, Münster, New York 1990
- Pfeiffer, W.: Bedarfs erkundung – Voraussetzung für adressatenorientierte Bildungsarbeit, in: Volkshochschule II/1993, S. 12 ff.
- Reichard, C.: Auf dem Wege zu einem neuen Verwaltungsmanagement, in: Verwaltungsmanagement, 8. Ergänzungslieferung 1992
- Rogge, K.J.: Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen der Weiterbildungsarbeit, Kurseinheit: Weiterbildungsbetriebslehre: Das Leistungsmix einer Weiterbildungseinrichtung, Hagen: Fernuniversität 1982
- Rogge, K.J.: Marketing konkret: Das Leistungsmix einer Weiterbildungseinrichtung, in: Volkshochschule VI/1990, S. 21 ff.
- Rohlmann, R.: Kostenrechnung und Kostenanalyse für Volkshochschulen, 2. Auflage, Frankfurt/M. 1993
- Sarges, W./Haeberlin, F.: Vorüberlegungen für ein Marketing in der Erwachsenenbildung, in: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, 1–2/1979, S. 147 ff.
- Sarges, W./Haeberlin, F. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung, Hannover 1980
- Schäffter, O.: Veranstaltungsvorbereitung in der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn 1984
- Schäffter, O.: Qualitätssicherung durch pädagogische Organisationsberatung, in: DIE Zeitschrift IV/1993, S. 22 ff.
- Schäffter, O./von Küchler, F.: Pädagogische Organisationsberatung für Volkshochschulen. Pilotprogramm zur Klärung von Beratungsvoraussetzungen und Fortbildungsbedarf in den neuen Bundesländern, in: Meisel, K., u.a.: Erwachsenenbildung in den neuen Bundesländern, Frankfurt/M. 1993, S. 127 ff.
- Schick, M.: Bildung als Element im Marketing Mix, in: Lernfeld Betrieb 3/1991, S. 27 ff.

- Schindler, M.: Außen und Innen. Über den Corporate-Identity Prozeß an der Volkshochschule Wien Hietzing, in: Reiter, W./Streibl, R.: Öffentlichkeitsarbeit für Bildungs- und Sozialinitiativen – Ein Handbuch, Wien 1993, S. 129 ff.
- Schlutz, E.: Erschließen von Bildungsbedarf, Frankfurt/M. 1991
- Schmitthals, E.: Dezentrale Ressourcenverantwortung, in: Volkshochschule II/1993, S. 5 ff.
- Schöll, I.: Mehr Macht durch Marketing, in: das forum 3/1991, S. 31 ff.
- Schuler, K.J.: Bildungsmarketing – der neueste Schrei in der Bildungsarbeit?, in: Lernfeld Betrieb 3/1991, S. 14 ff.
- Sliwka, M./ Seitz, P.: Marketing in Sozialunternehmen, hrsg. von der Neuen Arbeit Saar Consult, Saarbrücken 1989
- Stadt Hagen (Hrsg.): VHS Hagen von außen gesehen, Hagen 1992
- Talanow, J.: Marketing einer mittelstädtischen Volkshochschule, in: Braun, E.G./ Töpfer, A. (Hrsg.): Marketing im kommunalen Bereich, Der Bürger als „Kunde“ seiner Gemeinde, Stuttgart 1989, S. 286 ff.
- Talanow, J.: Mittelstädtisches VHS-Marketing, in: Volkshochschule VI/1990, S. 27 ff.
- Teichmann, W.: Ökonomismus in der Volkshochschule, in: Volkshochschule 5/1974, S. 213 ff.
- Tietgens, H.: Anmerkungen zum Image der Volkshochschulen, in: das forum 3/1987, S. 2–7
- Tietgens, H.: Erwachsenenbildungs-Marketing?, in: PAS/DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der VHS-Leiter und -Mitarbeiter, 23. Lieferung 1990, Bl. 17.500
- Tietgens, H.: Datenbanken und Bildungsberatung, in: Volkshochschule II/1993, S. 9
- Töpfer, A./Braun, G.E.: Ansatzpunkte für Marketing im kommunalen Bereich, in: Braun, G.E./Töpfer, A.: Marketing im kommunalen Bereich, Der Bürger als „Kunde“ seiner Gemeinde, Stuttgart 1989, S. 8 ff.
- Ufermann, F.: Bildung managen? Eine neue Begrifflichkeit, in: Volkshochschule VI/1991, S. 19 f.
- Ukena, D.: Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich, in: Volkshochschule II/1993, S. 31 f.
- UNESCO: Colloque interdisciplinaire de l'éducation permanente, Paris 1977
- Volkshochschul-Verband Baden-Württemberg (Hrsg.): Marketing-Konzept für die Volkshochschulen in Baden Württemberg, Stuttgart 1992
- Wilkes, M.: Die Idee des sanften Marketings, Hamburg 1988
- Wirtschaftsfaktor VHS – kein Kostgänger der Kommune, Manuskript ohne Autor, ohne Jahrgang

Ingrid Schöll

## Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing Angebots-, Preis-, Distributions- und Kommunikationsge- staltung am Beispiel der Volkshochschule Witten-Wetter- Herdecke

Das Selbstbild der Kommunen ist im Wandel begriffen. Städte und Gemeinden verstehen sich immer mehr als Dienstleistungsanbieter, und dies gilt besonders für die freiwilligen kommunalen Leistungen. Die Kommunen liegen im Wettbewerb miteinander, sei es, weil sie Standortvorteile für Gewerbeansiedlungen erhoffen, sei es, weil sie einkommensstarke Bürgerschichten an die Stadt binden wollen. Damit hat sich auch die Situation der kommunalen Bediensteten geändert. Die städtischen Mitarbeiter/-innen sehen sich „der Nachfrage zahlreicher Dienstleistungswünsche der Bürger“<sup>1</sup> gegenüber. Bürgerinnen und Bürger werden immer mehr als Kunden gesehen<sup>2</sup>. Neue moderne Organisations- und Steuerungskonzepte werden präsentiert, einerseits um den Handlungsspielraum der im neuen „Konzern Stadt“ agierenden Mitarbeiter motivierend zu erweitern, andererseits aber auch, um auf diesem Wege effizientere und kostengünstigere Verwaltungsstrukturen durchzusetzen. Dieser Prozeß steht erst am Anfang, doch deuten viele Signale darauf hin, daß die Kommunen bürgerfreundlicher und zugleich effektiver arbeiten wollen. Hoffnungen setzt man zudem auf Motivationsanreize unter den Mitarbeitern durch kürzere Wege und nach unten verlagerte Entscheidungskompetenz<sup>3</sup>.

Die skizzierte Entwicklung geht natürlich auch nicht an der kommunalen Volkshochschule vorüber. „Die Volkshochschulen sind heute de facto als Weiterbildungszentren in den Städten und Gemeinden Dienstleistungsunternehmen für die Bürger, die, wie andere Bereiche der Verwaltung auch, strukturell, politisch und konkret in kommunal- und finanzpolitische Prozesse eingebunden sind“<sup>4</sup>.

Zwar sind die Inhalte der VHS-Arbeit nicht völlig gleich geblieben, doch zeichnet sich die Volkshochschule seit Jahrzehnten durch einen „globalen Angebotskanon“ aus, der immer wieder leichten Modifikationen unterliegt. Gute konzeptionelle Absicherung der Arbeit und die möglichst optimale Auswahl erwachsenenpädagogisch qualifizierter

Kursleiter/-innen gehören zum Markenzeichen vieler Volkshochschulen. In der alltäglichen Arbeit hingegen – das hat die Trägerkonkurrenz mit anderen Bildungsträgern seit Mitte der achtziger Jahre deutlich gemacht – sind oft Verbesserungen nötig, sei es in der räumlichen Ausstattung, in der Außendarstellung oder in der Öffentlichkeitsarbeit. Hier wird die Frage der Wettbewerbsfähigkeit öffentlicher Dienstleistungsunternehmen relevant. Klaus Meisel hat zu Recht von der steigenden Bedeutung der sogenannten „Imagekiller“<sup>5</sup> gesprochen, die den „institutionellen Minderwertigkeitskomplex“<sup>6</sup> nähren und das andragogische Selbstwertgefühl untergraben. In einer Marketing-Empfehlung für Non-Profit-Organisationen heißt es: „Die bisher oft sehr starke Konzentration aller Bemühungen auf Curricula, Bildungsmittel und Zertifikate ist abzulösen durch eine Einstellung, die den Teilnehmer als Kunden mit all seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt“<sup>7</sup>.

Wenn es um verbesserte Zielfindung und Außendarstellung, um Optimierung der „Kunden“kontakte und Professionalisierung der Öffentlichkeitsarbeit geht, dann ist oft von neuen Marketinganforderungen die Rede. Ob Stadt- oder Bezirksmarketing, ob Europa- oder Citymarketing – jede Institution, die einen Wandlungsprozeß durchmacht und diesen strategisch begleiten will, greift auf Marketingexperten und -ideen zurück<sup>8</sup>. Dabei macht sich gerade in VHS-Kreisen ein Unbehagen breit bei der Überlegung, ob sich die marktgängigen und vielfach nur aus der gewerblichen Wirtschaft vertrauten Terminologien für die Zielfindung innovativer Strategien im Bildungsbereich eignen<sup>9</sup>. In den letzten Jahren gab es denn auch einige kontroverse Debatten und Auseinandersetzungen um die Adaption der verdächtig „glatten“ und schematisierten Begriffe der Marketingsprache<sup>10</sup>. Diesen Streit zu lösen, ist nicht die Absicht des nachfolgenden Beitrags, dies muß an anderer Stelle geschehen.

Mit aller Vorsicht, die gegenüber der Marketing-Begrifflichkeit angebracht ist (und weshalb ich bei den Kapitelüberschriften die Begrifflichkeiten zum Leistungsmix der Volkshochschulen von Rogge gebrauchte), adaptiere ich gleichwohl aus heuristischen Gründen die traditionellen Begriffe des Marketing-Vierecks „Produkt-Preis-Distribution-Öffentlichkeitsarbeit“ und unternehme den Versuch, möglichst vollständig darzustellen, welche Bereiche der VHS-Arbeit im Sinne einer stärkeren „Kundenorientierung“ marketingrelevant sind und somit künftig einer genauen Betrachtungsweise bedürfen.

Manch eine/r wird bei vielen Beispielen darauf verweisen, daß er/sie das Geschilderte bereits lange – und vielleicht schon besser – praktizie-

re<sup>11</sup>. Dieser Effekt ist gewollt, denn dieser Aufsatz intendiert, ein Raster zu erstellen, an dem jede Einrichtung überprüfen kann, in welchen eigenen marketingrelevanten Bereichen Handlungsbedarf besteht. Damit soll ein erster Ansatz *praktischer Systematisierung* unternommen werden; daß er optimiert werden muß, versteht sich von selbst. Es liegt damit kein umfassendes Konzept, sondern ein Diskussionsbeitrag vor.

### *1. Kurzporträt der Einrichtung*

Die Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke liegt am südöstlichen Rand des Ruhrgebietes, im Ennepe-Ruhr-Kreis, und ist damit kreisangehörig. Der untypisch strukturierte Zweckverband (Witten als Großstadt mit mehr als 100 000 Einwohnern und die beiden Mittelstädte Wetter und Herdecke mit jeweils ca. 30 000 Einwohnern) wurde Ende der 70er Jahre gegründet. Weder Wetter noch Herdecke hätten damals eine eigenständige Volkshochschule gründen können. Der zuerst intendierten Zweierlösung (Wetter-Herdecke) wurde dann aber die Dreier-Volkshochschule – unter Einschluß Wittens – vorgezogen.

Im Zweckverband arbeiten neben der Leiterin vier weitere hauptberufliche Mitarbeiter sowie ein Verwaltungsleiter und eine stellvertretende Verwaltungsleiterin. Weiterhin gibt es in der Geschäftsstelle in Witten vier ganze und eine weitere halbe Verwaltungsstelle sowie je eine Halbtagskraft in den Geschäftsstellen Wetter und Herdecke. Die Volkshochschule hat seit 1989 eine eigene EDV-Anlage für die Verwaltung. Über eine Mehrplatzanlage plus Postverbindung sind auch die Nachbarstädte an das EDV-Netz angebunden. Die Volkshochschule arbeitete bis 1992 als eine der wenigen in Deutschland mit der Trimestereinteilung. Sie führt jährlich ca. 27 000 Unterrichtsstunden durch und finanziert sich zu je einem Drittel aus Mitteln der Verbandsstädte, der Landeszuweisung und der Teilnehmergebühren<sup>12</sup>.

Der Zweckverband ist das einzige Bindeglied, das die drei Städte vereint, sieht man einmal von der Universität Witten-Herdecke (mit räumlicher Konzentration in Witten) ab. Die Entfernung von Witten nach Wetter beträgt 6 km (genauso viel wie von einem lange Zeit selbständigen großen Stadtteil Wittens in die Innenstadt), die nach Herdecke 12 km. Herdecke und Wetter wiederum trennen 6 km. Der öffentliche Nahverkehr zwischen den Städten könnte besser sein.

## *2. Allgemeine Vorüberlegungen*

Die Erstellung eines Marketing-Konzepts für eine einzelne Volkshochschule geht zuvorderst von einer Anzahl allgemeiner Fragestellungen aus, die die Grundstruktur und die Ausgangsvoraussetzungen des daraus abzuleitenden Maßnahmenkatalogs bestimmen. Vorausgeschickt sei daher eine Kurzanalyse einiger Rahmenbedingungen, die die Arbeit unserer Einrichtung kennzeichnen.

### *2.1 Politische Rahmenbedingungen*

Die Entwicklung weg von einer auf Ehrenamtlichkeit basierenden und hin zu einer voll professionalisierten Einrichtung, verankert durch das Ende der siebziger Jahre verabschiedete Weiterbildungsgesetz in Nordrhein-Westfalen mit all seinen folgenden Modifikationen, blieb und bleibt nicht ohne Folge für die Bewertung der politischen Rahmenbedingungen der VHS-Arbeit. War der Ausbau der Volkshochschule bis in die 70er Jahre hinein in das Belieben der Kommune gestellt und vielleicht auch dem Profilierungsbemühen der der Institution verbundenen Kommunalpolitiker überlassen, so wurde die Volkshochschule in Nordrhein-Westfalen „kommunale Pflichtaufgabe“. Aus der Kür wurde die Pflicht, aus dem kommunalen Kann wurde das kommunale Muß<sup>13</sup>.

Volkshochschulen beteiligten sich in den folgenden Jahren immer stärker im Netz kultureller Aktivitäten, teils integriert, wo sinnvolle Kooperationen eingegangen werden konnten, teils außen vor gelassen, wo die alternative Weiterbildung mit thematisch oft enger begrenzten Konzepten in Angebotsnischen aktiv wurde<sup>14</sup>. Kultur und Weiterbildung avancierten zum berühmten weichen, je nach Ausdifferenzierung auch zum harten Standortfaktor – in einer früher meist noch auf nationaler, jetzt zunehmend auf die europäische Ebene verlagerten Konkurrenzsituation<sup>15</sup>. Der Bekanntheitsgrad der Einrichtung ist groß, „nahezu 90 % der Bevölkerung geben an, die Volkshochschule zu kennen“<sup>16</sup>. Und da wollen dann viele mitreden können, mit der Gefahr, daß schnell ein Urteil über die Einrichtung gefällt ist. Aufgrund der Breite des Profils ist die Gefahr gering, mit einem Pauschalurteil, gleich welcher Natur, einen Fehlschlag zu erleiden.

In unserer Einrichtung sind die politischen Rahmenbedingungen durch drei Momente gekennzeichnet:

- Ein drohender Identifizierungsverlust mit der eigenen Volkshochschule durch die Ende der 70er Jahre beschlossene Gründung des Zweckverbanden der Großstadt Witten mit den beiden Mittelstädten Wetter und Herdecke. Das damit entstandene Gebilde muß künftig stärker – und dies ist eines der vordringlichsten politischen Ziele unserer Arbeit – als Chance zur Schaffung einer umfassenden „regionalen Bildungsidentität“ verstanden werden, um die Gemeinschaftsidee einer Zweckverbandskonstruktion produktiv zu nutzen und nicht in einem additiven Gemisch dreier Städte versanden zu lassen. Hier gilt es anzusetzen, auch in der politischen Gremien- und Multiplikatorenarbeit<sup>17</sup>.
- Das Interesse politischer Gremien an der VHS-Arbeit muß verstärkt aktiviert werden, besonders dann, wenn sich die Arbeit in einem größeren Verbandsgebiet abspielt, vom Gesetzgeber als Pflichtaufgabe auferlegt wurde und die Haushaltslage angespannt ist.
- Der Kenntnisstand über das, was in der Volkshochschule eigentlich passiert, muß verbreitert werden. Ein gezielter Multiplikatoren-Maßnahmenkatalog (Pressespiegel, Jahresbericht u.a.m.) wird hier Abhilfe schaffen (s. Kap. 6: Kommunikationsgestaltung)<sup>18</sup>.

## *2.2 Finanzielle Rahmenbedingungen*

Die finanziellen Rahmenbedingungen sind gekennzeichnet durch:

- einen kurzzeitigen Rückgriff auf Drittmittel Anfang der neunziger Jahre (diese Quelle versiegt schnell),
- stagnierende Landeszuschüsse (die nur im Bereich der Schulabschlüsse Bewegung zeigen),
- einen wachsenden kommunalen Anteil, mit stetigem Anstieg der Personalkosten,
- einen Schwankungen unterliegenden Anteil der Teilnehmergebühren.

Da die Haushaltslage aller Kommunen in den nächsten Jahren schwierig sein wird, ist die Definition unserer kurz- und mittelfristigen Ziele im Bereich der Finanzen von haushaltspolitischen Sachzwängen geprägt. Es besteht so gut wie kein Dispositionsspielraum, und die finanzpolitischen Aktivitäten können auf allen Ebenen nur auf Konsolidierung des Bestehenden hinauslaufen. Wir planen daher:

- eine Erhöhung des Eigenfinanzierungsanteils der Volkshochschulen durch Teilnehmergebühren (lineare Erhöhung plus differenzierte Kalkulationen, wo es die Entgeltordnung erlaubt; s.u.),
- eine stetige Kontrolle des Personalkostenhaushalts im Gesamthaushalt mit dem Ziel, eingearbeitetes Personal an die Einrichtung zu binden, um Reibungsverluste durch Fluktuation zu vermeiden (s.u.).

Daß diese Ziele nur zum Teil eigenbestimmt sind und zum weitaus größeren Teil aus den Sachzwängen der prekären Finanzsituation resultieren, ist offensichtlich. Gleichwohl besteht in beiden Bereichen auch eine Chance für die Entwicklung der Einrichtung: Die Differenzierung der Gebühren hilft, den immer spezifischer werdenden Teilnehmerinteressen entgegenzukommen<sup>19</sup>. Eine Verstetigung der Personalpolitik hilft, den hausinternen „Corporate Identity“-Prozeß der Einrichtung zu forcieren und eine qualifizierende Personalpolitik zu betreiben, denn „effiziente Verwaltungssteuerung und hochwertige Dienstleistungen setzen ein Potential an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern voraus. Bei zunehmender Verknappung der finanziellen Ressourcen ist die Erarbeitung einer Personalentwicklungskonzeption unerlässlich“<sup>20</sup>.

### *2.3 Einrichtungskonkurrierende Rahmenbedingungen*

Die Trägerkonkurrenz im Verbandsgebiet Witten-Wetter-Herdecke ist vor allem eine horizontale. Der Zweckverband ist nach drei Seiten hin von doppelt bis mehrfach so großen Städten „umzingelt“: Dortmund, Bochum und Hagen liegen vor der Haustür und sind von allen Ecken des Verbandsgebietes gut erreichbar. Die horizontale Konkurrenz der Nachbarvolkshochschulen ist daher erheblich. Vertikale Konkurrenzen ergeben sich durch die gute Erreichbarkeit aller in den drei Städten genannten privaten Träger, zweier Kammern mit eigenem Angebot, einem privaten Träger vor Ort, der hauptsächlich in ausgefallenen Freizeit- und Bewegungsangeboten aktiv ist, und einer örtlich gut vernetzten und mit dem Arbeitsamt kooperierenden Fortbildungseinrichtung, die auf dem Feld der beruflichen Bildung umschulend tätig ist. Weiterbildungsangebote der örtlichen Großbetriebe kommen hinzu. Neben diesen Trägern besteht auf städtischer Ebene ein vom Kulturamt vorgehaltenes Kultur- und Freizeitangebot (Saalbau, Museum, Kabarettveranstaltungen, Programmkinos in allen drei Städten, Senio-

renaktivitäten und über 400 allein in Witten tätige Vereine). Hinzu kommen die Aktivitäten der hiesigen Universität.

#### *2.4 Teilnehmerstruktur*

Witten und Wetter sind vom Industriepotential her als „klassische Arbeiterstädte“ zu bezeichnen (Witten: verarbeitendes Gewerbe 48 %, Handel 14 %, Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen 9,5 %; Wetter: verarbeitendes Gewerbe 55 %, Gebietskörperschaften und Sozialversicherung 18,5 %, Handel 6,8 %) <sup>21</sup>. Beide Städte befinden sich gegenwärtig in einem Wandel. Die bevorzugte Lage im grünen Ruhrtal hat dazu geführt, daß der Anteil einkommensstarker Angestelltenschichten, die in den umliegenden Großstädten Dortmund, Bochum und Hagen arbeiten, wächst. Hinzu kommt, daß der hohe Anteil gefährdeter gewerblich-technischer Arbeitsplätze (Maschinenbau, Autozulieferer, Bergbauzulieferer, Stahlproduktion usw.) kurzfristig kaum durch entsprechende Dienstleistungsarbeitsplätze kompensiert werden kann. In Regionalstudien wird denn auch gefordert, über ein gewandeltes Selbstbild nachzudenken: „Die Bevölkerungsdynamik weist auch auf eine verstärkte interregionale Funktionsteilung dergestalt hin, daß die Ballungsrandlage des Kreises ihn als Wohn- und Freizeitregion für die Arbeitskräfte aus den Ballungszentren prädestiniert. Das Stichwort von der ‚Wohn- und Schlafstadt‘ mag in einer traditionell industrialisierten Region wie dem Ennepe-Ruhr-Kreis noch immer einen negativen Beiklang haben, doch kann eine solche Funktionsteilung durchaus Bestandteil einer Kreisentwicklungsstrategie sein ...“ <sup>22</sup>. Herdecke, vor den Toren Hagens gelegen, hat schon längere Zeit das Image einer relativ wohlhabenden Schlafstadt, die ihr stadtinternes Erscheinungsbild auf einkommensstarke Bürgersegmente ausrichtet. So heißt es in der bereits zitierten Studie: „Breckerfeld und Herdecke weisen nicht nur als einzige Gemeinden des Kreises einen natürlichen Überschuß auf, sondern sie haben auch die höchsten Wanderungssalden. Diese Daten sind Ausdruck einer Wohnortwahl tendenz, bei der junge Familien eine naturnahe Umgebung mit mittlerer Verdichtung in Ballungsrandnähe bevorzugen“. Im Fall der Stadt Herdecke kommt „noch die Nähe von Dortmund, Witten und Hagen als Großstädten hinzu, die das Wohnen in Herdecke mit Pendeln in diese Städte attraktiv macht, was sich auch darin zeigt, daß in

Herdecke ca. jeder zweite Erwerbstätige seinen Arbeitsplatz außerhalb der Gemeinde hat“<sup>23</sup>.

Diese heterogene Struktur hat für die Volkshochschulen ihre Auswirkungen bis in die Entgeltgestaltung, denn hier geht der „Riß“ mitten durch die Bevölkerung: Einer klassischen, von weitgreifenden Rationalisierungsmaßnahmen bedrohten Arbeiterschicht steht eine wohlhabende, insgesamt kaum gefährdete Angestelltenschicht gegenüber. Differenzierte Entgeltüberlegungen müssen dem Rechnung tragen.

Aus den Rohdaten für die DVV-Statistik ergibt sich VHS-intern folgendes Bild: Auch an der Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke herrscht das bundesweit zu registrierende Bild: Zwei Drittel der Teilnehmer sind Teilnehmerinnen. Unter den Altersgruppen dominieren die 25- bis 34jährigen und die 35- bis 39jährigen mit je über 30 % Teilnehmeranteil. Die klassischen Abendkurse machen etwa 60 % des Programms aus; 40 % hingegen werden in Tages-, Wochenend- bzw. Wochenform oder in anderen Varianten eines kompakten Angebots unterbreitet. Über die Motivations- und Bedürfnisstruktur zur Kurs Teilnahme gibt es eine Reihe von allgemeinen Untersuchungen<sup>24</sup>, spezifische für unsere Volkshochschule liegen noch nicht vor. Sozialdaten über unsere Teilnehmerstruktur haben wir ebenfalls bislang nicht dokumentiert. Dies müßte in differenzierten Untersuchungen erfolgen, um dann genügend Aussagekraft für die Programmgestaltung zu bringen, vor allen Dingen mit Blick auf die oben skizzierten Strukturveränderungen in der Region.

## *2.5 Zusammenfassende Arbeitsbeschreibung und Zieldefinition*

### *a) Selbstbild*

Da die Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke in direkter Nachbarschaft großer Ballungszentren liegt, sind erhöhter Service und die Überschaubarkeit und Individualität einer vergleichsweise „kleinen“ Volkshochschule ihre Markenzeichen. Mit publikumsfreundlichen Öffnungszeiten (täglich bis 19.00), einem hohen Identifikationsgrad der Mitarbeiter/-innen mit ihrer Arbeit, einer vergleichsweise intensiven, auf Optimierung der gemeinsamen Arbeitsabläufe bedachten Kommunikation zwischen Verwaltung und Pädagogen sind wir sicherlich in einer recht guten Situation. Die räumliche Enge, in der Verwaltung und Pädagogen miteinander arbeiten müssen, beeinträchtigt zu-

weilen die notwendige Ruhe für konzentrationsbedürftige Arbeitsprozesse und wirkt in ihrer „Intimität“ auf auswärtige Besucher manchmal auch irritierend, denn klassische Hierarchien können rein räumlich gar nicht aufgebaut werden. So gibt es denn auch keine personenbezogene, sondern eine funktionsbezogene Zuordnung zwischen Pädagogen und Verwaltung (was nicht immer einfach ist, da die Zuständigkeiten ständig überprüft werden müssen).

Andererseits sorgt die räumliche Enge für kurze Wege – viele Dinge können schnell durch Nachfrage erledigt werden. Unser Team ist vergleichsweise jung, die Mehrzahl der Mitarbeiter/-innen ist zwischen 25 und 45 Jahre alt. Die Fluktuation ist gering: Unter den Pädagogen hat es seit Einrichtung des Zweckverbandes gar keinen Wechsel gegeben; nur die Leitungsstelle wurde neu besetzt, nachdem der ehemalige Leiter die Pensionsgrenze erreicht hatte. Die Verwaltungsleiterstelle wurde vor fünf Jahren neu besetzt. Alle Verwaltungsmitarbeiter/-innen arbeiten seit fünf Jahren am Computer, nicht so – mit einer Ausnahme – die Pädagogen.

#### *b) Mittelbare Ziele*

Ein Wechsel in der Leitung bringt auch immer eine neue Diskussion über die kurz- und mittelfristigen Ziele der Arbeit, und so haben wir zum Zeitpunkt des anstehenden Wechsels im Pädagogen-Team in längeren Sitzungen über den Stand und die künftigen Ziele unserer Arbeit diskutiert. Ein Manko war sicherlich, daß die Verwaltung in diesen Prozeß erst spät eingeschaltet wurde.

Die nachfolgend beschriebenen Globalziele unserer Arbeit in den nächsten Jahren sind daher das Ergebnis intensiver Diskussionen der letzten eineinhalb Jahre. Wir haben uns vorgenommen,

- eine globale Erhöhung des Honorarkostendeckungsgrades zu erreichen, der nach Fachbereichen differenziert ermittelt und dann für die einzelnen Fachbereiche festgelegt wird. Dabei sind Auslastungsquoten ebenso in Betracht zu ziehen wie spezielle Kurskalkulationen bei didaktisch-methodisch notwendigen kleineren Kursgrößen<sup>23</sup>;
- kontinuierlich über die wichtige Frage zu sprechen, wie wir die in unserer Volkshochschule zu beobachtenden Nachfrageströme in den klassischen Feldern (Sprachen, berufsbezogene Angebote, Gesundheit, Freizeit = Musisches, Hauswirtschaft) am besten mit unserem Angebot in Einklang bringen, ohne die gesetzlichen Vorgaben zu konterkarieren. Dies auch und nicht zuletzt unter der Prämisse, daß

- neue, kleinere und kompaktere Kursformen in vielen Bereichen auch des berufsbezogenen Lernens Eingang finden<sup>26</sup>;
- differenzierte Werbekonzepte für die weniger am breiten Publikumsinteresse orientierten Arbeitsgebiete – etwa die politische Bildung – zu erarbeiten. Auch bei uns ist die politische Bildung nicht mehr ausschließlich in einem Fachbereich angesiedelt, sondern eine klassische Querschnittsaufgabe geworden, mit Angeboten in der Ökologie, in der Gesundheitsbildung oder als interdisziplinäre Kooperationsaufgabe mit einem Partner, etwa der Universität<sup>27</sup>. Der eingeschlagene integrative Weg in der politischen Bildung an Volkshochschulen führt – auch bei uns – über innovative Wege der Teilnehmerorientierung, die das Belehrend-Aufklärende ebenso außen vor lassen wie die oft lähmende Weltuntergangsmentalität des ‚Wer soll das alles ändern‘. Im Vordergrund steht auch in der politischen Bildung die „Nutzerorientierung“, denn die politische Bildung muß immer stärker „einen konkreten Nutzen für die Nachfrager haben. Allgemeine Ansprüche, daß Politische Bildung (...) gefördert werden muß, reichen heute nicht mehr aus“<sup>28</sup>;
  - den Zweckverbandsgedanken auch in der räumlichen Ausgestaltung unseres Angebotes deutlich zu machen. Wenn ein Zweckverband mehr sein soll als „drei Volkshochschulen im Kleinen“, kann man dies auch durch regionale Schwerpunkte deutlich werden lassen. Diese regionalen Schwerpunkte wollen wir u.a. durch das Raumangebot deutlich machen; d.h., die in Witten, Wetter und Herdecke zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten müssen in ihren unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten schwerpunktmäßig herausgestellt und bekanntgemacht werden. So der Arbeitsschwerpunkt „Kunst“ in Herdecke, der Arbeitsschwerpunkt „CAD/CNC“ und die „Seniorenwerkstatt“ in Wetter sowie das Angebot an besonders für die berufsbezogene Bildung in Tagesform zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten in Witten (Näheres s. Kapitel 3: Angebotsgestaltung).
  - die regionale Bildungsidentität eines Zweckverbandes durch inhaltliche Schwerpunktbildung zu forcieren. Um das Bewußtsein dafür zu stärken, daß die Arbeit im Zweckverband auch unter Ressourcenaspekten vorteilhaft ist, müssen die einzelnen Schwerpunkte in den Städten kontinuierlich und gezielt porträtiert werden. Gleichzeitig muß die Mobilität zwischen den Städten gefördert werden, damit der Zweckverband als „Einheit“ begriffen wird und nicht jeder in jeder Stadt ein komplettes VHS-Programm im Kleinen erwartet.

- ein kontinuierliches Werbe- und Infokzept für die interne Öffentlichkeitsarbeit zu erstellen, um politische und gesellschaftliche Multiplikatoren stärker an die Volkshochschule zu binden.

Alle diese Ziele können nur im Team und in den bereits skizzierten intensiven Kommunikationsprozessen umgesetzt werden. Wir überlegen daher noch, ob wir das Angebot einer PR-Agentur, ein Zielfindungsseminar für die Volkshochschule zu veranstalten, aufgreifen oder Unterstützung bei einer jener Organisationen suchen, die sich aus spezifischer Institutionenkenntnis heraus der kollegialen Beratung verschrieben haben.

Kommen wir nun zur Skizzierung eines Maßnahmenkatalogs für individuelle Marketingstrategien. Die Einzelveranstaltungen und Kursangebote unserer Volkshochschule werden dabei unter Berücksichtigung des Marketing-Vierecks „Produkt-Preis-Distribution-Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit“ analysiert.

### *3. Angebotsgestaltung*

#### *3.1 Zum Produktbegriff*

Den Begriff des Produkts für unser Angebot, die zahlreichen Kurse und Seminare in den vielfältig ausdifferenzierten Fachbereichen, übernehme ich hier als Terminus aus dem KGSt-Bericht über die dezentrale Ressourcenverantwortung. Dort heißt es zum Thema kommunale Dienstleistungen:

„Die Herstellung von Produkten wird geplant, realisiert und kontrolliert. Im Zuge der Produktplanung sind Produkt- bzw. Leistungsziele zu formulieren, die die geplanten Produkte möglichst konkret und operational nach Art, Menge, Qualität usw. beschreiben. Mit der laufenden Erfolgskontrolle werden gesetzte und verwirklichte Produkt- bzw. Leistungsziele miteinander verglichen“<sup>29</sup>.

Die VHS-„Produkte“<sup>30</sup> sind die zahlreichen Einzelveranstaltungen und Kurse, die jede Volkshochschule in Deutschland jährlich anbietet. Geht man davon aus, daß jedes dieser „Produkte“ von der Planung über die Werbung und die Durchführung bis hin zur Kontrolle dessen, was man offeriert hat, verfolgt werden muß, so erscheint es durchaus legitim, die Alltagsarbeit der Volkshochschule anhand dieses Schemas zu durchleuchten. Im Sinne des Bildungsauftrags der Einrichtung wird

ein „Produkt“ als etwas verstanden, das nicht nur dann konzipiert, angeboten, durchgeführt und kontrolliert werden muß, wenn es marktgängig ist, sondern das auch zielgruppenspezifische Angebote oder gesellschaftspolitisch wichtige Themen unfaßt, die verankert werden sollen. Nicht die Gewinnorientierung im Sinne der Profitmaximierung steht im Vordergrund, sondern der gesellschaftliche Nutzen eines differenzierten Bildungsmix-Angebotes, der sich nicht (nur) über den Preis regeln darf und kann<sup>31</sup>.

Die weiteren Ausführungen beziehen sich allein auf das Regelangebot, auf die allgemeine Abendveranstaltung, das Kursangebot, das einmal wöchentlich oder als Kompaktveranstaltung dargeboten wird. Spezifische Zielgruppenangebote (etwa für Schulabschlüsse) oder drittmittel-finanzierte Auftragsmaßnahmen bleiben hier unberücksichtigt.

### *3.2 Einzelveranstaltungen*

Einzelveranstaltungen erfordern einen vergleichsweise hohen Werbeaufwand, binden aber gleichzeitig Teilnehmer/-innenkreise an die Volkshochschule. In den an der DVV-Statistik orientierten Fachbereichen 1,3 und 4 führen wir fast ausschließlich Einzelveranstaltungen durch. So bieten wir momentan ca. 60 bis 80 Einzelveranstaltungen im Semester an, fast alle gebündelt in thematischen Reihen, auf die wir durch „Leporellos“ gesondert aufmerksam machen (s. Kapitel 6: Kommunikationsgestaltung), einige auch in anderer Form. Der Eintritt kostet in der Regel 4,00 DM (50 % Ermäßigung möglich). Veranstaltungen mit außergewöhnlich hohen Honorarforderungen sind teurer, Angebote der politischen Bildung entgeltfrei. Nachfolgend ein kurzer Überblick über wichtige Aspekte der Ausprägung und -differenzierung der Einzelveranstaltungen.

#### *„Samstags nachmittags im Park“ und andere Reihen*

Mit der seit einem Jahr ins Programm aufgenommenen Reihe „Samstags nachmittags im Park“, insgesamt vier Gratisveranstaltungen an vier Samstagen im Semester, soll neuen Teilnehmerkreisen, die in unserem Stadtpark spazieren gehen und vielleicht einmal in das im Park gelegene VHS-Haus hineinschnuppern möchten, ein erster Kontakt mit der Volkshochschule ermöglicht werden. Die sonnigen Herbst- und Frühlingsnachmittage waren kein Hindernis. Im Gegenteil: Vie-

le Interessierte kamen nach einem Spaziergang samstags zwischen halb vier und viertel vor sechs zu uns. Auf dem Programm standen meist populäre Diavorträge zu unterschiedlichen Themen, und der durchschnittliche Besuch dieser kostenlosen Veranstaltungen (kein Hindernis durch Karten„kauf“ sowie kein Binden von zusätzlicher Arbeit des Verwaltungspersonals) betrug 50 bis 70 Personen (unser Saal faßt kaum mehr als 80 Teilnehmer).

Eine weitere Reihe haben wir unter dem Titel „Mittwochs im Museum“ ins Leben gerufen. Einmal im Monat diskutieren Volkshochschule und Universität im örtlichen Museum neue Bildungsthemen. Die Idee ging auf: Es ist der Mittwoch, und das nur einmal pro Monat, an einem attraktiven Ort (unser Museum bietet eine fast ideale Vortragsatmosphäre), mit angenehmem Ambiente und einer Cafeteria zum individuellen „Nachbereiten“ eines Diskussionsabends bei Bier, Wein und Saft. Nimmt man hinzu, daß wir uns an die Zeitvorgabe von Fünf-Viertelstunden gehalten haben, so kommt ein spannender Abend-Mix zusammen: Etwas mehr als eine Stunde hört man zu, danach stellt man Fragen und sitzt dann gemütlich zusammen: Kommunikation auf mehreren Ebenen und in mehreren Zirkeln.

Eine weitere Einzelveranstaltungsreihe bedient sich des Museums in seiner klassischen Funktion: „Treffpunkt Museum“ heißen sonntägliche Führungen, morgens, kurz vor elf, die die jeweils aktuelle Museumsausstellung zum Gegenstand haben. Mit dem Thema „Moderne Kunst“ ist es nicht immer einfach, die Massen zu begeistern, gleichwohl bleibt ein solches Angebot lebendiger Ausdruck kultureller innerstädtischer Kooperation.

Von ganz anderer Art wird eine vierte Reihe werden, die wir ebenfalls aus Einzelveranstaltungen zusammensetzen wollen, aber noch austesten müssen: Die „Annener Gesundheitsgespräche“ (so genannt, weil sie im Seminarzentrum der Volkshochschule in Witten-Annenn stattfinden sollen) werden sich in lockerer Folge – jeweils am Spätnachmittag – mit interessanten gesundheitspolitischen Themen befassen – in Kooperation mit den Krankenkassen und hoffentlich auch ab und an verfolgt vom Interesse der zahlreichen und mächtigen Sportvereine vor Ort.

#### *Probleme in der politischen Bildung, aber auch Perspektiven ...*

Einzelveranstaltungen der politischen Bildung sind insbesondere dann problematisch, wenn kein regional- oder lokalpolitischer Bezug vorhanden ist. Solche Themen sind oft nur durch gezielte Kooperationen

realisierbar<sup>32</sup>. Das Problem: Sie sind oft zu global und zu weit gefaßt und verfehlen ihre Zielgruppen. Meinhard Motzko, Marketing-Experte im Bildungsbereich, moniert denn auch, daß die Weiterbildung ignoriert, daß auch die politische Bildung dem Produktmechanismus und persönlichen Verwertungsinteressen unterliegt. Die Nutzer erwarten durch Weiterbildung echte Chancenverbesserungen. Hinzu kommt, daß das „Produkt der politischen Bildung (...) oft völlig beliebig, weil zu abstrakt und allgemein“<sup>33</sup> ist. Und in der Tat: Eine Veranstaltung mit dem Titel „Mauretanien“, „Zimbabwe“ oder „Senegal“ bleibt oft ein Spiel vor leeren Bühnen, es sei denn, sie ist als explizite Kooperationsveranstaltung mit einem örtlichen Dritte-Welt-Laden abgesprochen oder das Ergebnis einer interessanten Reise eines örtlichen Multiplikators.

Anders verhält es sich, wenn „prominente Namen“ und damit „geballter Sachverstand“ locken. Natürlich hätten auch wir doppelt soviel Karten für eine Veranstaltung mit Klaus Bednarz verkaufen können wie Zuhörer Platz im Museum fanden. Ermutigt hat uns auch, daß fast hundert Zuhörer einem Vortrag über den „Strukturwandel der Wirtschaft“ folgten. Hier war der Referent Mitglied des Sachverständigenrates der Bundesregierung in Wirtschaftsfragen und als einer der „Fünf Weisen“ ausgewiesen. (Ein Vorteil des Ballungsraums – neben den skizzierten trägerkonkurrierenden Nachteilen: Gute Referenten sind oft schnell verfügbar.)

Eine Schwerpunktwoche zum Thema „Amerika“ im letzten Herbst begann mit einer politischen Auftaktveranstaltung: „500 Jahre Amerika – kein Grund zum Feiern – ein Grund zur Solidarität!“ Auch hier hatten wir mit dem ehemaligen Generalsekretär von Amnesty International einen angesehenen Experten gewonnen, Musik und Kunst aus Lateinamerika umrahmten den Abend – kurz: Ein „Erlebnismix“ scheint auch in Bereichen der politischen Bildung machbar<sup>34</sup>.

#### *Alte Themen – Neue Technik ...*

Auf dem Sektor der Einzelveranstaltungen dominieren zunehmend die sogenannten „Technik-Profis“, das sind Dozenten, die hohe Honorare verlangen, aufwendige Technik einsetzen und oft auch eigene Werbematerialien (Eindruckplakate) zur Verfügung stellen. Wenn man den bis in vierstellige Beträge hineinreichenden Honorarforderungen Rechnung tragen will,

- ist ein großer Saal erforderlich (unser gegenwärtiger Vortragsraum würde nicht ausreichen, um die Honorarkosten auch nur annähernd zu decken);
- sind Eintrittsgelder ins Auge zu fassen, die dem Wert einer Kinokarte entsprechen;
- wären möglicherweise Investitionen in aufwendige Technik erforderlich.

Der sich abzeichnende Trend – weg vom gemütlichen, überschaubaren Dia-Vortrag eines belesenen und eloquenten Referenten, für den weniger das Honorar, sondern mehr die Tätigkeit für die Institution im Vordergrund seiner Überlegungen stand, hin zum technikbegeisterten Photoprofi mit eigener Vermarktungsstrategie – bringt möglicherweise auch eine neue Klientel. Die Anonymität eines Großvortrags kommt aber der einer Kinoveranstaltung nahe und wirkt vielleicht abschreckend auf alle die, die an der Volkshochschule gerade den überschaubaren Rahmen schätzen und die Kommunikation suchen. Andererseits zeigen Konkurrenzbeobachtungen in unserer Stadt, daß höhere Preise für aufwendige Technik gezahlt werden und daß damit gerade jüngere Leute vielleicht für diese tradierte Form der Darstellung in präsentationstechnisch neuem Gewande gewonnen werden können. Eine Mischung einfacher, „familiärer“ Technik und vereinzelter Großveranstaltungen wird deshalb mittelfristig Strategie unseres Handelns sein. Die Kriterien, die dazu führten, daß wir uns zu einer solchen Kombination entschlossen, sind unterschiedlich:

- Zum einen glauben auch wir, dem Anspruch an technische Perfektion genügen zu müssen, der nun einmal mit einem alten Diagerät nur in Grenzen erfüllt werden kann.
- Zum anderen werden hier oft Veranstaltungen angeboten, die nicht nur in ihrer technischen, sondern auch in ihrer inhaltlichen Ausrichtung weniger auf ästhetische Beschreibung und Darstellung als vielmehr auf im Grenzbereich des Abenteuers angesiedelten Expeditionsgestalt orientiert sind. Für diese Themen gewinnt man vorzugsweise junges Publikum, das nur mit Einschränkungen für den sicherlich abwechslungsreichen, aber nicht von Abenteuerdramatik lebenden Wandervortrag über Südtirol zu gewinnen ist.

Da viele Statistiken zeigen, daß auch die Volkshochschule „Überalterungstendenzen“ zeigt, erscheint uns diese thematische Öffnung gerade mit Blick auf junge, im umfassenden Medienzeitalter sozialisierte (und mit entsprechenden Ansprüchen auftretende) Jugendliche vertretbar.

### *Zielvorstellungen mit Blick auf die Einzelveranstaltungen*

Für eine differenzierte Vermarktung der verschiedenen Einzelveranstaltungstypen müssen mittelfristig folgende Überlegungen angestellt und eventuell umgesetzt werden:

- Welche Zielgruppen erreicht man wann? Beobachtungen der Besuchergruppen in den Abendstunden haben gezeigt, daß oft Ehepartner und selten ältere Menschen oder Frauen ohne Begleitung kommen. Andererseits hat „Samstag nachmittags im Park“ viele Ältere angezogen, die die hellen Tageszeiten bevorzugen.
- Überprüfen und gegebenenfalls verändern werden wir auch Anfangszeiten und Dauer unserer Einzelveranstaltungen. Unser ÖPNV-Netz in allen drei Städten macht es gegenwärtig meist erforderlich, das Auto zu nehmen, wenn man nach einer VHS-Veranstaltung noch zügig und gefahrlos<sup>35</sup> nach Hause kommen will. Ein fehlender PKW darf allerdings kein Hinderungsgrund sein, eine VHS-Veranstaltung zu besuchen.
- Hinzu kommt, daß wir ein zunehmend gesplittetes Freizeitverhalten registrieren. Eine von der hiesigen Universität durchgeführte Reihe von Abendveranstaltungen – vier Kunstvorträge nacheinander, einmal wöchentlich – brachte folgendes zutage: 1. Die Klientel bevorzugt eine frühe Tageszeit, 18.00 Uhr, um den Abend dann noch „weiter verwenden“ zu können. 2. Die Teilnehmer/-innen präferieren kürzere Präsentations- und Vortragsformen. 3. Wichtige Multiplikatoren können solche Termine eher wahrnehmen.

### *Neue Konkurrenz durch ein altes Medium*

Das Fernsehen muß als Konkurrent ständig im Auge behalten werden. Volkshochschulen versuchen in den letzten Jahren verstärkt, ihr Publikum durch feste „Reihen“ an die Einrichtung zu binden. Zugleich läßt sich feststellen, daß die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten in der letzten Zeit ihre Einschaltquoten durch populäre Reihen zu halten suchen. Ein Blick in die Fernsehzeitschriften zeigt: Kein Abend vergeht, an dem nicht ARD oder ZDF zu VHS-günstigen Kurszeiten eine Serienproduktion präsentieren. Hat man schon – wie bei uns und in vielen anderen Einrichtungen – den Mittwoch bzw. Freitag ausgeklammert (Fußball und freies Wochenende), so könnte diese Serien„manie“ ein weiteres Hindernis sein. Auch die Aktualitäten„wut“ der Fernsehanstalten – jedes Kleinstergebnis wird mittlerweile in einen Brenn-

punkt verpackt – sollte in unsere Marktbeobachtung einbezogen werden<sup>36</sup>.

Talkshows und Diskussionsrunden nehmen in allen Fernsehanstalten explosionsartig zu und sind meist hochkarätig besetzt. Da fällt es – anders als noch vor einigen Jahren, als sich diese Präsentationsform erst langsam durchsetzen mußte – schwer, mitzuhalten und dieses Medium in der eigenen Institution wirkungsvoll einzusetzen. Angesichts der Trägerkonkurrenz umliegender Großeinrichtungen und der konstatierten Medienkonkurrenz auf diesem Gebiet haben wir uns Zurückhaltung auferlegt: Mit unseren Reihen wollen wir unser Publikum etwa einmal pro Monat an die Volkshochschule binden, damit es – wörtlich genommen – „Zeit hat“, bei der Stange zu bleiben<sup>37</sup>.

Das Fernsehen ist aber nicht der einzige „substitutive Konkurrent“. Kino- und Theaterbesuche, ein Kneipenbummel, das Training im Fitneß-Center, der Vereins-Sport, all dies sind weitere Konkurrenten, die auf die Volkshochschul-Interessenten einwirken. Angesichts einer solchen Vielfalt geht es darum, „viele Menschen überhaupt erst einmal für die Entfaltung geistiger Interessen zu gewinnen; dies wiederum bedingt eine Hebung des Anspruchsniveaus und den Verzicht auf die Erfüllung anderer Bedürfnisse. Dies ist das eigentliche Konkurrenzproblem der Erwachsenenbildung – und nicht so sehr das Konkurrieren der Bildungseinrichtungen untereinander“<sup>38</sup>.

#### *Der „Zusatznutzen“ wird immer wichtiger*

Nach baulichen Maßnahmen im eigenen Haus, die Mitte der 90er Jahre abgeschlossen sein werden, verfügen wir im kulturellen Bereich unserer VHS-Arbeit auch über das, was treffend als „Zusatznutzen“ einer Bildungsveranstaltung beschrieben wird – eine Cafeteria zum individuellen „Nachbereiten“ eines solchen Abends. Momentan haben wir diese nur im nahegelegenen Museum und entlassen die Teilnehmer/-innen unserer Dia-Vorträge und vieler anderer Veranstaltungen in die abendliche Anonymität und Dunkelheit. Die nächste Kneipe ist weit weg, und der Weg zu uns muß daher momentan ein bewußter gewesen sein, ohne anschließende Aussicht auf die „Erlebnisvolkshochschule“<sup>39</sup>. Ob dieser Ansatz langfristig trägt oder ob unsere Erlebnisgesellschaft solch wenig kommunikativem Ambiente schon bald den Rücken kehren wird, wird sich zeigen.

### 3.3 Seminarangebote

Ca. 800 Seminarveranstaltungen pro Jahr prägen unsere VHS-Arbeit. Das Realisierungsvolumen in den einzelnen Fachbereichen liegt zwischen 60 und fast 100 %. Das heißt, es gibt Fachbereiche, in denen kaum eine Veranstaltung abgesagt werden muß, und es gibt andere, die stärker experimentellen Charakter haben, offen sind für neue Entwicklungen und nicht selten mit einer Ausfallquote von 30 bis 40 % arbeiten. Bei uns sind dies hauptsächlich der Fachbereich Pädagogik/Psychologie, wo wir durch neue Angebotsformen und -inhalte langfristig ein neues Publikum gewinnen wollen, und der im Umbau begriffene kleinere Fachbereich Naturwissenschaft/Technik/Ökologie. Nachfolgend ein kurzer Überblick über die Trends in den größten Fachbereichen:

#### *Sprachenvielfalt – in vielen Formen*

Unsere Arbeit zeichnet sich durch ein breites, über die drei Verbandsstädte verteiltes Sprachenangebot aus. Nicht nur in den fünf Hauptsprachen, sondern auch in einer Vielzahl der fälschlicherweise als „seltener“ bezeichneten Sprachen (seltener meist nur aus dem eurozentristischen Blickwinkel und nicht in ihrer realen Verbreitung). Eine weitere Differenzierung, die sich mit kompakten Arbeitsformen und intensiven Lernrhythmen vor allem an jüngeren Menschen orientiert, ist für die großen Sprachen, vorzugsweise Englisch, im Aufbau, wird aber noch einige Zeit bis zur vollständigen Umsetzung benötigen. Um neue Adressatengruppen zu gewinnen, wurde gerade dieses neue Angebot mit Hilfe eines Faltblatts unter dem Titel „Intensiv- und Wiederauffrischkurse“ vermarktet<sup>40</sup>.

#### *Berufliche Bildung – vor allem, aber nicht nur EDV*

Im Bereich der beruflichen Bildung können wir durch zwei uns ständig zur Verfügung stehende und einige weitere nur abends verfügbare EDV-Räume vor allen Dingen in diesem Bereich ein breites Angebot vorhalten. Alle Zeitformen und Zielgruppendifferenzierungen sind im EDV-Angebot vertreten. Ein Markenzeichen unserer Volkshochschule: Wir sind im wörtlichen Sinne up to date, also mit neuer Software präsent. Ein weiteres Etikett: Über einen Sachkostenbeitrag werden Reinvestitionen finanziert, gleichzeitig wird dafür gesorgt, daß Unterlagen und Skripte im vorhinein kostenlos kopiert werden können und

in guter Aufmachung zur Verfügung stehen, ein Service für Teilnehmer/-innen und Kursleiter/-innen. Die Qualität unserer Seminare und unserer Ausstattung hat sich herumgesprochen; weit über 20 Bildungsurlaubsveranstaltungen pro Jahr allein in diesem Sektor (Sprachen u.a. kommen hinzu) sind für eine Einrichtung unserer Größenordnung ein beträchtliches Ergebnis. Ausgebaut haben wir unser Angebot an beruflich orientierten Kompaktkursen: Verkaufstraining, Telefontraining, Kommunikation, Rhetorik, Konkurrenz im Beruf, Existenzgründung – moderne Wochenendthemen, in ansprechender Atmosphäre der uns von den Städten zur Verfügung gestellten Bürgerhäuser. Die Vorteile eines solchen externen Angebots zeichnen sich für Betriebe und Teilnehmer immer deutlicher ab: „Das Unternehmen kann seine Mitarbeiter ausgewählt an den unterschiedlichsten Veranstaltungen teilnehmen lassen, deren Inhalte aus Marktnotwendigkeiten – unternehmensübergreifend – bestimmt und durch unterschiedliche Referenten neutral gestaltet werden. Der Teilnehmer trifft auf Fachkollegen mit ähnlich gelagerten Problemstellungen, so daß ein fachlich neutrales, von allen Betriebsbelangen befreites Lernen möglich ist“<sup>41</sup>.

Neben dem Ausbau der Angebote jenseits der Grundqualifikation wird für uns die Qualitätskontrolle wichtig werden. Peter Faulstich hat eine handhabbare Prüfliste zur Trägerqualität, zur Durchführungsqualität und zur Erfolgsqualität entwickelt, deren Vorgaben zu überprüfen gerade in der beruflichen Bildung immer wichtiger wird<sup>42</sup>.

### *Gesundheitsbildung – nicht nur eine Modeerscheinung*

Unser ständig steigendes Angebot im Bereich Gesundheitsbildung ist gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Konkurrenz zu den Sportvereinen<sup>43</sup>, da das tradierte Vereinsbewußtsein heute für viele nicht mehr zählt und durch die flexible, unverbindliche anonymisierte Fitnesswelle abgelöst wurde<sup>44</sup>. Aufgrund der Teiltrückerstattung von Gebühren durch die Krankenkassen – ein Aktivposten in der Kalkulation? – liegen wir auf einem vergleichbaren Preislevel mit zahlreichen Sportvereinen, und viele Teilnehmer/-innen kommen zu uns, weil sie die unverbindliche „Einzelfachbelegung“, die heute auch in vielen Vereinen ohne formelle Mitgliedschaft möglich ist, nicht kennen. Segmentspezifische Konkurrenzen (Bauchtanz, Salsa, argentinischer Tango werden in unserer Stadt u.a. von einer alternativen Weiterbildungseinrichtung angeboten) wollen ebenfalls bedacht sein. Besetzen Volkshochschulen alle verfügbaren Felder, so ist dies auf Dauer keine gute Grundlage für

eine erfolversprechende kommunale Interaktion. Als verlässlicher Partner der Krankenkassen ist die Volkshochschule in der Gesundheitsbildung bekannt. Sie stellt das kommunale Gesundheitszentrum für alle dar. Dies nicht zuletzt durch den „Rahmenplan Gesundheitsbildung“<sup>45</sup>, der ausweist, daß unsere Arbeit nicht die zufällige Zusammenstellung marktgängiger Angebote, sondern das Ergebnis moderner didaktisch-methodisch begründeter Erwachsenenbildung ist.

*Musische Bildung/Kreativität und Hauswirtschaft – zunehmend klein, immer fein*

Gute Ausstattung und ein Arbeiten in einem überschaubaren Kreis sind hier gefragt. Ausstattungswünsche nehmen vor allen Dingen im Kreativbereich zu. Die Kunst- und Jugendkunstschulen haben Standards gesetzt, die viele auch in der Volkshochschule verwirklicht sehen wollen. Unser Raumangebot wird gegenwärtig im Kreativbereich entscheidend verbessert. Wir stehen vor der Frage, wie wir den häufig geäußerten Wunsch nach kleinen Lerngruppen mit unserem Budget in Einklang bringen. Kalkulatorisch wird es auf Dauer schwierig, Kurse mit 12 oder gar weniger Personen einzurichten. Eine gestaffelte Preispolitik wird wohl folgen (s.u.).

*Der Rest ... kein Rest, aber eine neue Aufgabe*

Literatur, Kunst, Musik – wir haben uns vorgenommen, die scheinbar weniger „vermarktungsrelevanten“ Fachbereiche, die oft nicht direkt mit einer beruflichen oder aktuellen Qualifizierung verbunden sind, neu aufzubauen. Im Bereich Kunst, Literatur und Musik ist dies schwer. Suboptimale räumliche Voraussetzungen erschweren die Arbeit ebenso wie das neue Freizeitverhalten der musisch orientierten Adressaten. Meist älter und nicht mehr im Arbeitsleben stehend, oft wohlhabend und mit einer nicht selten gut durchdachten Freizeit-Organisation, sind auch musisch Interessierte heute terminkalendergestreßt und nicht ohne weiteres über einen „traditionellen Semesterverlauf“ hin zu motivieren. Neue (Kompakt-)Formen, neue Zeitraster (s.u.) und freizeitgerechte Präsentationsmodalitäten sind gefragt und erfordern noch eine Zeit der kreativen Phantasie<sup>46</sup>.

Auch der Fachbereich Ökologie/Naturwissenschaften wird neu strukturiert. In vielem ist er bereits ein klassischer Querschnittsfachbereich, der Inhalte, die ebenso gut in der Politischen Bildung angesiedelt sein können, neu aufbereitet: Gentechnologie, Fragen des regionalen und

überregionalen Umweltschutzes, ökologischer Landbau sind interdisziplinäre Themen. In den meisten Fällen sind wir dazu übergegangen, Kurs und Exkursion miteinander zu verbinden: Beim ökologischen Landbau wird dann im Wortsinne „erfahrbar“, wieviel Zeit und Arbeit in den teuren Produkten steckt. Beim regionalen Umweltschutz wird nicht nur kartiert und analysiert, sondern die Exkursion vor Ort führt dazu, den eigenen Lebensraum „bewußt“ kennenzulernen. Ein Vortrag zur globalen, weltweiten Problematik des Umweltschutzes hat eine Exkursion in die nähere Umgebung zur Folge, die der „Wahrnehmungsschulung“ dient und eine „durchaus emotional gefärbte Einstellung zur Natur“ vermitteln will. Man mag dem „Erlebnischarakter“ in vielen Veranstaltungen der Erwachsenenbildung noch so skeptisch gegenüberstehen: Unsere Erfahrungen gerade im ökologischen Bereich haben gezeigt, daß das Schaffen von Begegnungs-, Kommunikations- und Erlebnisräumen die Beschäftigung mit diesen Fragen ungleich intensiver und folgenreicher werden läßt. Die Notwendigkeit einer solchen Arbeit ist unumstritten, denn das Primat der Ökonomie wird immer stärker in Richtung Ökologie verschoben, ökonomische Entscheidungen können kaum noch getroffen werden, ohne ihre ökologischen Folgewirkungen zu bedenken. „Damit einher geht eine tiefgreifende Verunsicherung aller bisher für gültig gehaltenen Normen und Vorstellungen. Die ‚Sinnfrage‘ wird immer deutlicher. Für den einzelnen Bürger ist die Überschaubarkeit gesellschaftlicher, ökonomischer und ökologischer Entwicklungen verloren gegangen“<sup>47</sup>. Hier muß die Volkshochschule mit makrodidaktischen Fragestellungen (globaler Umweltschutz) und mikrodidaktischen Antworten (Aktivitäten vor Ort) tätig werden<sup>48</sup>.

### *3.4 Angebotspräsentation*

In der Angebotspräsentation, vor allen Dingen im Umgang mit der internen und externen Öffentlichkeit, ist die „regionale Bildungsidentität“ eines Zweckverbandes durchaus ein Vorteil: Dies heißt für uns, daß der Zweckverband durch Konzentration und Schwerpunktbildung auch Ressourcen sparen hilft und daß nicht jedes Angebot in jeder Stadt vorhanden sein muß. Die relative Handlungsautonomie, die Zweckverbände hier oft haben, ist ein Vorteil. Denn wenn wir technische Computeranwendungen hier, künstlerische Angebote dort und kaufmännische

Weiterbildung, auch als Tagesangebot, in der dritten Stadt präsentieren, dann können wir entsprechende Begleitaktivitäten, bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit, selbst bestimmen und umsetzen<sup>49</sup>.

Die „Angebotsstreuung“ mit Schwerpunktbildung läßt sich kommunalpolitisch gut darstellen und fördert den kooperativen Gedanken des interkommunalen Arbeitens. Sie ermöglicht auch eine gezielte Angebotspräsentation durch „Einzelvermarktung“. Das heißt, die Angebote, die eine unserer drei Verbandsstädte für die Gesamtheit vorhält, können immer wieder als Gesamtbeitrag für den Zweckverband, als ein Baustein der intendierten regionalen Bildungsidentität „vermarktet“ werden. Dazu gehören gezielte Presseeinladungen, um diese Individualbeiträge (das CAD/CNC-Angebot in der einen Stadt, das schön hergerichtete Atelier in der anderen und der perfekte Computerraum in der dritten) herausstellen zu können<sup>50</sup>.

### *3.5 Angebotsausprägung*

Die Ausprägung des Angebots, der VHS-Produkte, bewegt sich auch an der Volkshochschule im schwierigen Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation. Traditionen verlangen Anpassung, und so würde ich auch heute das Feld der EDV-Fortbildungen bereits als ein traditionelles mit Anpassungsdruck (Software-Update-Zyklen) bezeichnen, andere Gebiete, etwa die Gesundheitsbildung, als innovative, mit der Notwendigkeit, ein kontinuierliches Kursangebot herauszukristallisieren. Traditionelles angepaßt aufzubereiten und Neues nicht mit Modetrends zu verwechseln erfordert in der Volkshochschule nicht nur das Studium der Computerfachliteratur, sondern häufig auch das der gehobenen Unterhaltungspresse. Es wäre vermessen zu glauben, eine Weiterbildungseinrichtung mit unserem Bekanntheitsgrad und mit der an uns herangetragenen Erwartungshaltung mit Blick auf Aktualität und Innovation könnte sich „Modeerscheinungen“ im Freizeitbereich gänzlich verschließen. Wohl aber können wir durch Information verdeutlichen, daß manch geschickt präsentiertes Angebot nichts anderes ist als der berühmte „alte Wein in neuen Schläuchen“. Ein Beispiel aus dem Gesundheitsbereich: Die Callanetics-Welle überschwemmte auch unsere Volkshochschule. Verkauft und geschickt präsentiert durch zahlreiche Frauenzeitschriften versprach auf einmal nicht mehr der klassische Gymnastikkurs, sondern die gleichzeitig hundertfach angesetzte

Wiederholung bestimmter Übungssequenzen das Ideal ewiger Jugendlichkeit eines stetig durchtrainierten Körpers. Zwei Callanetics-Angebote zeigten daher auch prompt Wirkung: Vierzig Plätze und einhundertzwanzig Interessentinnen auf der Warteliste. Zusatzkurse waren nicht möglich, wohl aber gezielte Aufklärung darüber, daß auch Callanetics nichts anderes ist als eine neue Fitnessvariante, die vielleicht Abwechslung in den bewährten Gymnastikkurs bringt, ihn auf Dauer aber nicht ersetzt. Wir sind sicher, daß die Welle wieder abebbt und daß dies alles unsere „Klassiker“ nicht verdrängen kann. Es ist eine Imagefrage, daß man sich diesen Wellen selbstbewußt öffnet, um sie dann ebenso selbstbewußt wieder an sich vorbeiziehen zu sehen. Den erhobenen Zeigefinger des „Mit uns nicht“ können wir uns m.E. nicht mehr leisten, wohl aber die differenzierte Betrachtung des Gesamtangebots, das durch Kontinuität *und* Aktualität geprägt ist. Eindimensionalität im Angebot widerspricht nicht nur dem Bildungsauftrag der Volkshochschule, sondern konterkariert auch den gesetzlich vorgeschriebenen Auftrag. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit kann zwar bei der Beurteilung einzelner Bildungsmaßnahmen – und hier ist sicher auch die Gesundheitsbildung ein wesentlicher Faktor – herangezogen werden. Die Wirtschaftlichkeit darf aber nicht „das Primat bildungspolitischer und pädagogischer Entscheidungen außer Kraft setzen“<sup>51</sup>. Diese Gefahr besteht, wenn sich Volkshochschulen ausschließlich gewinnträchtigen Modeerscheinungen unterwerfen. Die aktuelle Diskussion um die Entwicklung der öffentlich-rechtlichen Rundfunk- und Fernsehanstalten reflektiert die Problematik anschaulich.

### *3.6 Angebotsberatung*

Viele Volkshochschulen sind mittlerweile vorbildlich in der regionalen Weiterbildungsberatung. Was ich hier systematisierend als Angebotsberatung gekennzeichnet habe, vollzieht sich in Nürnberg, in Köln, in Wuppertal und auch in vielen anderen Städten unter der strukturierenden Ägide eines eigens dafür eingerichteten Stellenpools. Beratung heißt hier: die regionalen Beratungsmöglichkeiten in den verschiedenen Ebenen im Überblick zu haben und Interessenten an die eigene oder an andere spezialisierte Einrichtungen weiterzuvermitteln. Für eine mittelstädtische Einrichtung wie die unsrige ist dies mittelfristig nicht leistbar. Wir können und müssen uns in unserem Beratungsan-

gebot auf unsere überschaubaren internen und auf verfügbare externe Hilfen verlassen.

Zunächst zum internen Bereich, einem sehr pragmatischen, der gleichwohl aber die institutionelle Schnittstelle nach außen, zum Teilnehmer, darstellt. Wie in vielen anderen Volkshochschulen existieren auch bei uns spezielle Beratungen für ausgewählte Arbeitsbereiche: Fremdsprachen, EDV, Schulabschlüsse, Frauen/Wiedereinstieg. Unser Fremdsprachenangebot ist in den vier großen Sprachen sehr differenziert und erfordert daher eine durch einen kleinen Test abprüfbare genaue Einstiegsberatung der Teilnehmer/-innen. Diese ist aber fakultativ, wir scheuen uns, Beratung zur Pflicht zu machen. Daß Fremd- und Selbsteinschätzung trotz aller vorhergehenden Beratungshilfen immer noch divergieren, zeigt sich an der Zahl der Ummelder (selten Abmelder), die nach dem ersten Kursabend in einen anderen Kurs wechseln. Per Anruf ist die Umbuchung im Terminal möglich. Der EDV-Beratungsabend wird immer stärker in Anspruch genommen. Produktunterscheidungen anhand der sich abzeichnenden Marktteilung normaler und graphisch orientierter Softwareprodukte erfordern eine differenzierte Beratungsebene<sup>32</sup>. Die Beratungen zum Wiedereinstieg erfolgen in enger Kooperation mit der Beratungsstelle „Frau und Beruf“, die bei der örtlichen Gleichstellungsstelle angesiedelt ist.

Der weitaus größte Teil der Beratungsleistung vollzieht sich nicht während dieser gezielten Fachberatungsabende, sondern während der unzähligen Telefonate in unserer vierzehntägigen Anmeldephase. Hier ist die ausführliche Beratung, die pädagogische, organisatorische und allgemeine Felder umfaßt, entscheidend. Wir sind in der Regel telefonisch von 8.00 Uhr bis 22.00 Uhr erreichbar.

Die in der Anmeldung sitzende Verwaltungskraft kennt die Beratungsebenen von A bis Z. Sie muß

- a) erste Auskünfte zum Programm und zum Anmeldeverfahren geben
- b) auf allgemeine Beratungstermine (Fremdsprachen/EDV) verweisen
- c) ein Gespräch mit dem Fachbereichsleiter vermitteln
- d) spezielle externe Ansprechpartner (Kontaktstelle „Frau und Beruf“ u.ä.) benennen
- e) auf die im Bereich der Schulabschlüsse angebotenen ständigen Beratungstermine hinweisen und ggf. die Telefonnummer des Fachberaters Schulabschlüsse vermitteln
- f) kooperierende Einrichtungen (Abendgymnasium o.ä.) benennen

- g) gegebenenfalls die Telefonnummer eines Kursleiters bzw. Kursleiterteams vermitteln, wenn es sich um Spezialfragen handelt (beispielsweise Fachfragen zu CAD/CNC)
- h) Rückrufe in Aussicht stellen, wenn Zusatzinformationen nachgereicht werden müssen (etwa für Studienreisen und -fahrten, Bescheinigungen, die ausgestellt werden müssen etc.)
- i) institutionelle Beratungsfragen in Spezialproblemen beantworten (etwa zum Procedere des Bildungsurlaubs)
- k) organisatorische Beratungskompetenz zeigen (etwa zum Rabattsystem, zur Gebührenbefreiung, zu den unterschiedlichen Zahlungsmodi für verschiedene Veranstaltungstypen)
- l) fachbereichsspezifische Spezialfragen – soweit möglich – beantworten (etwa nach Kosten für Lehrbücher o.ä.)
- m) infrastrukturelle Fitness zeigen in der Beschreibung der fast fünfzig verschiedenen Unterrichtsorte unserer Einrichtung
- n) Aktualitäten im Blick haben (wenn Sonderaktionen wie Ausstellungen, Lesungen o.ä. geplant sind und zusätzlich Referenten gewonnen werden konnten)
- o) kurzfristige „logistische“ Entscheidungen treffen (ein Kurs ist belegt; Stammhörer rufen an, wollen noch hinein; Wartelisten müssen angelegt, verwaltet werden) und auch adäquat reagieren, wenn kein HPM erreichbar ist
- p) auf einen Zeitungsartikel reagieren können, der just am gleichen Tag in der Presse stand und eine Veranstaltung bewirbt (auch dann, wenn man selbst noch nichts davon weiß)
- q) Multiplikatoren in der eigenen Einrichtung benennen können (Teilnehmervertretung, Kursleitervertretung, Zweigstellenleiter u.a.m.)
- r) gegebenenfalls auf Nachbarvolkshochschulen verweisen können, wenn die eigene kein Angebot vorhält (Telekolleg, Funkkolleg o.ä.)
- s) die Übersicht über eventuell verfügbares Zusatzmaterial haben, um detaillierte Infos verschicken zu können
- t) auf Zusatztermine, auf das neue Semester, auf den neuen Anmeldetag im kommenden Semester verweisen; das Erscheinungsdatum des nächsten Programmhefts nennen
- u) Sonderverfahren in der Anmeldung (vorgezogene Sprachenanmeldung für Stufenkurse) im Blick haben und begründen können, warum dies nicht für alle Kurse geht

- v) Auskunft über neue Arbeitsmöglichkeiten geben (so erkundigen sich Teilnehmer oft in der Vermittlung, wenn es darum geht, Neues über Räume/neue Ausstattung etc. zu erfahren)
- w) übergeordnete Werbemedien kennen (wir werben in Bildungsurlaubsbroschüren und anderen Beratungssystemen)
- x) eine grobe institutionelle Kenntnis über die Struktur des Zweckverbands besitzen, um wichtigen politischen Multiplikatoren erste Auskünfte zu geben
- y) die Funktion der Einrichtungen kennen, die die Volkshochschule unterstützen, ihr zuarbeiten, ihr verbunden sind (wie z.B. unser Förderverein)
- z) in eingeschränktem Maße, aber durchaus systematisch, bestimmte Kursprozesse im Auge behalten, die institutionell schädigend wirken können (gehäuft auftretende Absagen in bestimmten Feldern und deren Ursachen; Dozentenkompetenz, Räume etc.).

Die Liste ließe sich fortsetzen. Ich empfehle jedem, der in einer überschaubar großen Einrichtung arbeitet, sich ein- oder mehrmals im Semester die Zeit zu nehmen, eine Stunde an der zentralen Telefonvermittlung der Volkshochschule zu sitzen. Nur dann kann man abschätzen, welche Leistungen von Kolleg/-innen erbracht werden, die tagtäglich – und nicht immer durch Verfügbarkeit der Spezialisten (HPM, Verwaltungsleiter, Kursleiter/-innen) abgesichert – eine Vielzahl differenzierter Auskünfte geben müssen. Kommt dann noch hinzu, daß das Informationssystem zwischen HMP und zentraler Auskunftsstelle lückenhaft ist (ein Kurs wurde verlegt, fällt aus, hat einen anderen Ort), dann kann man sich unschwer vorstellen, daß hier „Schwerstarbeit“ geleistet wird, die aber beim Kunden das zentrale Bild über die Vertrauenswürdigkeit und Informiertheit, über den Service, die Flexibilität, die Durchlässigkeit gegenüber dem Teilnehmer/Kunden vermittelt. Der „Endverbraucherkontakt“ der pädagogischen Ebene zum/zur Teilnehmer/-in ist vergleichsweise gering (schon den Kursleiter/-innenstamm zu betreuen, ist bei den mehreren hundert Personen nicht ganz leicht<sup>53</sup>). Er erschöpft sich meist in aufreibenden Beschwerdegesprächen über organisatorische oder inhaltliche Kursmängel. Positives, Begeisterung, spontanes Angetan-Sein über die Institution landet oft „vorne“, in der Vermittlung bzw. im persönlichen Gespräch mit dem/der Teilnehmer/-in. Daher ist ein Optimum an Kommunikation zwischen allen Ebenen wichtig, um diese breite Beratungsleistung abzusichern. Hier hakt es aber immer wieder, und wenn es hier hakt, ist einer der

zentralen „Imagekiller“ angesprochen, mit dem Volkshochschulen zu kämpfen haben: Sie wollen alles machen, verlieren aber angesichts der Komplexität den Überblick und damit die Zuverlässigkeit. Abhilfe tut not<sup>54</sup>.

In einer Vielzahl von Kommunikationsprozessen zwischen Pädagogik und Verwaltung muß die Absicherung dieser Beratungskompetenz aufgebaut werden. Es kann nicht immer gelingen, daß alle Felder optimal und umfassend abgedeckt werden. Durch regelmäßige Besprechungen und durch kurzfristigen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten kann jedoch eine kommunikative Transparenz hergestellt werden, die diesen an vielen Feldern aufgezeigten Alltagsberatungsbedarf gewährleistet<sup>55</sup>.

Natürlich möchten wir auch langfristig optimale Mittel zur regionalen Bildungsberatung haben. Wir beteiligen uns an übergreifenden regionalen Beratungsangeboten, wie dem vom Arbeitsamt angebotenen KURS-System oder einer Info-Stelle der hiesigen Kammer. Darüber hinaus haben wir unsere Spezialisten, die über das Abitur ebenso Auskunft geben können wie über das Umschulungsangebot einer örtlichen, vom Arbeitsamt geförderten Einrichtung. Nur ist dies alles noch nicht optimal systematisiert. Unser Beratungsziel ist ein zweistufiges: Im Vordergrund steht die Optimierung des internen Beratungsangebots, und danach kommt das regionale, übergreifende Angebot zum Tragen.

### *3.7 Zeitliche Angebotsplatzierung*

„1. Kölner Weiterbildungskongreß – März 1993“. Das alte Lied, das ewig gleiche: Wir profitieren von dem „15 x 2-Stunden-Schema“ der Volkshochschulen. „Da lernt man nichts, das ist veraltet“, ruft ein privater Sprachreisen-Anbieter in die Runde. „Vorurteile“, kann man da nur zum wiederholten Male sagen. Das „15 x 2-Stunden-Schema“ existiert zwar noch, ist aber umgeben von einer Vielzahl flexiblierter Formen, deren Akzeptanz auf neue Lernbedürfnisse und veränderte Zeitstrukturen hindeutet. Niemals werden und wollen wir den Manager erreichen, der im „Crashkurs“ in vier Wochen Arabisch lernen muß, um den Mentalitäten und Sitten des Landes entsprechend schnell sprachlich auf dem Laufenden zu sein. Wohl aber wollen wir dem neuen Zeitverhalten größerer Nachfragergruppen entgegenkommen, das da auch heißt: schnell

ler, kompakter, konzentrierter bestimmte Ziele zu erreichen. Nicht nur unsere Volkshochschule arbeitet daher seit langem mit Vormittagsangeboten, Nachmittagskursen (über einen kürzeren, stundenintensiveren Zeitraum als ein komplettes Semester), Wochenendseminaren, Wochenangeboten (über 30 Wochenkurse im Jahr in Form des Bildungsurlaubs), verlängerten Wochenendseminaren (donnerstags bis sonntags – etwa für suggestopädische Sequenzen), Samstagseminaren, Sonntagsveranstaltungen, Sandwich-Angeboten (zweimal wöchentlich plus einige Samstags-/Wochenenden), Ferienseminaren (bislang allerdings ohne Sommerschule). Diese strukturelle Flexibilität orientiert sich am Zeitbudget der unterschiedlichen Zielgruppen:

- Der Zeitrahmen beanspruchter Berufstätiger ist ein spezieller, und auch der Druck, mit dem bestimmte Ziele angestrebt werden, ist ein anderer. Zeitliches Volumen und Zielerreichung müssen hier in einer angemessenen Relation stehen. Da sind wir dann *nicht* die Adresse für den jungdynamischen Manager mit in vier Wochen angepeiltem Ziel Saudi-Arabien. Wir bedienen aber sehr wohl den Berufstätigen, der in kompakter Wochenform seine Grundkenntnisse im technischen oder im wirtschaftlichen Englisch wieder auffrischen und erweitern muß (und dann, soviel Flexibilität muß sein, in den laufenden, weiterführenden Abendkurs quereinsteigen kann). Oder wir helfen der jungen Kauffrau, die einige Jahre Englisch hatte, mit einem knapp 100stündigen Kompaktkurs in einer kleinen Gruppe, schnell fit zu werden. Wir erreichen den kaufmännischen Angestellten mit einem Rhetorik-Wochenendseminar ebenso wie die junge Frau, die sich selbständig machen will und in einem Samstagkurs erste Grundinformationen zum Thema erhält. Dabei haben wir festgestellt, daß wir jüngere Leute vor allen Dingen durch kompaktere Angebote an die Volkshochschule binden können. Kompaktes Lernen setzt meist ein lerngewohntes Publikum voraus, das oft auch abschlußbezogen arbeiten will. Der „Qualifizierungsstreß“, dem viele Menschen heute ausgesetzt sind (oder dem sie sich ausgesetzt sehen), ist nicht kompatibel mit langer Dauer. Angebote für Schichtarbeiter hingegen, die die Volkshochschule in den siebziger Jahren angeboten hat, finden heute kaum noch ein entsprechendes Publikum – es sei denn, in direkter Abstimmung und Kooperation mit dem entsprechenden Betrieb.
- Junge Frauen, die den beruflichen Wiedereinstieg suchen, sind vormittags ansprechbar. Sie wollen möglichst viel in kürzerer Zeit ler-

- nen. Das Semester ist eine überschaubare Einheit, aber warum immer nur zwei Stunden Computerkurs am Vormittag? In vier Stunden pro Woche lernt man mehr.
- Aktive Senioren sind nachmittags oft unterwegs. Der PC-Kurs für sie muß aber nicht über das ganze Semester laufen, denn da sind Urlaubsgewohnheiten – außerhalb der Ferienzeiten – oder andere Alltäglichkeiten (auf einen vierzehntägigen Nachmittagskurs kann man sich einrichten, zweimal im Seniorenclub fehlen o.ä.).
  - Ein Schreibmaschinenkurs kann als Nachmittagskurs auch nach einem halben Semester beendet sein. Dann ist die Grundfertigkeit in einem dreistündigen Kurs erreicht, und planungsüberlastete Mütter müssen sich nur sieben oder acht Nachmittage „freischaufeln“.
  - Ein sanfter suggestopädischer Einstieg in eine Sprache bringt einen Bildungsinteressenten auch einmal dazu, einen Tag Urlaub zu nehmen, um von Donnerstag nachmittag bis zum Sonntag den lernoptimalen Spracheinstieg zu finden.
  - Auf das klassische Schema des „15 x 2-Stunden-Lernens“ wollen aber viele Gruppen nicht verzichten: Der Französischkurs, der sich seit Jahren dienstags vormittags trifft und fortgeschritten auf das Zertifikat hinarbeitet. Der Italienischkurs, der eine Gruppe netter Leute vereint, die „just for fun“ einmal in der Woche den nächsten Italienurlaub sprachgewappnet angehen wollen. Oder der Malkurs, der es der berufstätigen Alleinerziehenden erlaubt, einen Abend pro Woche etwas für sich zu tun. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Flexible Lernorganisationsformen mit Blick auf die vielen Zielgruppen, heißt die Devise. Und für uns speziell heißt es: kompakte Lernformen weiter ausbauen, ohne traditionelle Lerngruppen zu vernachlässigen, Semesterzweiteilungen dort ins Auge fassen, wo termingestreckte Zielgruppen greifbar sind (beim Zeit- und Terminchaos vieler Menschen lassen sich einige auf das Autogene Training bis Ostern ein, wollen sich aber nicht bis zu den Sommerferien festlegen). Viele unterschätzen heute die Restriktionen ihres Terminkalenders, nehmen sich „viel vor“, um „weniges zu halten“. Oft ist dann die Volkshochschule die Leidtragende. Deshalb versuchen wir, mit einem Maximum an zeitlicher Flexibilität diese Gruppen – auch das sind oft die Jüngeren, nicht selten auch Berufstätige, vielfach Männer – weiter an die Volkshochschule zu binden. Notwendige Voraussetzungen sind allerdings eine optimale organisatorische Vorbereitung und eine gute räumliche Ausstattung:

- Wir können in allen drei Städten Wochenendseminare durchführen; nicht überall jedoch stehen uns Fachräume zur Verfügung.
  - Die Logistik muß stimmen: Bei über dreißig Wochenseminaren im Jahr und mehr als 70 Samstags- oder Wochenendseminaren müssen wöchentlich Verantwortlichkeiten bestimmt, Material koordiniert Schließdienste und Ansprechpartner organisiert werden.
  - Die Eigenverantwortlichkeit der Kursleiter steigt. In fast jeder der uns am Wochenende zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten kann die Schlüsselgewalt an die Dozenten weitergegeben werden.
  - Teilnahmebestätigungen für die meist berufsbezogenen Kompaktveranstaltungen werden schon im vorhinein per EDV vorbereitet.
- Bildungspolitisch gesehen haftet diesen neuen Formen hektischer Verwertungsdruck an, und das lange Zeit sichere Merkmal der Kontinuität und Langfristigkeit, das die VHS-Arbeit prägte, scheint für einige Bereiche überholt zu sein: „Immer weniger Menschen sind bereit, Weiterbildungsbemühungen mit einer eher mittelfristigen Zeitperspektive anzugehen, immer mehr Menschen neigen dazu, kurzfristige, kompakte, intensive Bildungsmaßnahmen wahrzunehmen. Kontinuität ist unter diesem Blickwinkel uninteressant, wichtiger ist die kurzfristig verwertbare und abrufbare Einzelmaßnahme“<sup>56</sup>. Eine perspektivische Bewertung dieser Entwicklung für die Volkshochschulen muß unbedingt folgen. Uns geht es darum, zusätzliche Flexibilitätsspielräume zu schaffen, ohne auf Kontinuität und bewährte Angebotsformen zu verzichten.

### *3.8 Räumliche Angebotsplatzierung*

Auch wir arbeiten – wie viele andere Volkshochschulen – in zahlreichen Schulen unserer drei Verbandsstädte. Die Schulen decken weitgehend das Grundraumangebot in folgenden Bereichen ab:

- Sprachen
- Gesundheitsbildung
- Schulabschlüsse.

Für uns sind damit wesentlich folgende Problemkomplexe verbunden:

- a) Der direkte Kontakt zu Multiplikatoren (Kursleitern/-innen) und Kunden (Teilnehmern/-innen) geht nach der Anmeldephase verloren. Wir entlassen diejenigen, mit denen und für die wir arbeiten, in die Anonymität eines nur teilweise von uns genutzten Großgebäudes. Das ist nicht unproblematisch, denn „Dozenten können

durch die lange Dauer und die Intensität ihrer Einwirkungsmöglichkeiten auf Teilnehmer jedes Marketing- und Service-Konzept zu einem grandiosen Erfolg mitgestalten helfen oder es zu einem Flop werden lassen<sup>57</sup>.

- b) Der Imagekiller „Ausstattung“ schlägt bei vielen Schulnutzungen voll zu Buche. Gerade in kleineren Städten, in denen Haupt- oder Realschulen genutzt werden müssen, ist keine erwachsenengerechte Bestuhlung gewährleistet. Daß perspektivisch wichtige Zielgruppen (junge Berufstätige, die ihre guten Erfahrungen mit unserer Einrichtung weitergeben müßten) nur begrenzt bereit sind, solch einen „Statusverlust“ zu akzeptieren und auf der sprichwörtlichen Schulbank ohne viel Sitz- oder gar Lernkomfort zu arbeiten, versteht sich von selbst.
- c) Die Logistik wird vom örtlichen Hausmeister bereitgehalten, und hier ist der sensibelste Punkt der Zusammenarbeit: Wohl kaum eine Volkshochschule klagt nicht über die Zusammenarbeit mit Hausmeistern. Im besten Fall funktioniert sie gut oder leidlich; schlimmstenfalls verprellt diese „organisatorische Schnittstelle“ müde und angespannte Teilnehmer/-innen, die – noch lernwillig in den Abendstunden – durch mißgelaunte Schulverwalter empfangen und entsprechend behandelt werden.
- d) Ein weiteres Problem ist das sprichwörtliche erwachsenengerechte Arbeiten: Angefangen bei einer zeitgemäßen Tischanordnung – die keine Frontalbestuhlung mehr ertragen kann – über eine halbwegs vertretbare Medienausstattung (manch eine Schule hat nur einen Videorekorder und weigert sich, diesen dann auch noch durch die Volkshochschule mitbenutzen zu lassen) bis hin zu eingeschränkten Möglichkeiten, die Unterrichtsräume kurs- und erwachsenengerecht zu gestalten (ein schulischer Tafelanschrieb darf nicht weggewischt werden o.ä.). Überall sind der Übereinkunft zwischen Schule und Volkshochschule Grenzen gesetzt.
- e) Und trotzdem: Man wird weiter zusammenleben müssen, selbst bei bester Eigenausstattung werden auch weiterhin Schulen benötigt, hofft man weiterhin auf halbwegs nette Hausmeister, halbwegs saubere Räume, die zeitweise Verfügbarkeit simpler Arbeitsgeräte wie Kreide, Stifte, Overheadprojektor oder Kassettenrekorder. Und man hofft auch, daß plötzlich ins Auge gefaßte Projektwochen künftig *vorher* bekanntgegeben werden, um das Organisations- und Verlässlichkeitschaos zu vermeiden, das über die Einrichtung Volkshoch-

schule hereinbricht, wenn eine große Schule montags früh ankündigt, daß jetzt die Projektwoche beginnt und Abendkurse selbstverständlich in dieser Woche *nicht* stattfinden können. Bewegliche Ferientage, landesübliche Bräuche mit disponiblen Schulzeiten und anderes mehr erfordern schon genug Improvisationsvermögen. Es ist beim besten Willen nicht nach außen zu vermitteln, daß der Kollege Schulleiter erst am Montag früh darüber informiert hat, daß abends keine Kurse möglich sind. Nein, dann heißt es wieder: typisch Volkshochschule.

Für die wichtigen Kompaktveranstaltungen und für Seminare der beruflichen Bildung können wir eigene Räume nutzen. Dies sichert für die EDV- und schreibtechnischen Angebote Planungsfreiheit in Nutzungszeiten und ermöglicht die Durchführung vieler Wochenendseminare in schöner Atmosphäre. Der Zusatznutzen „angenehme (und nicht nur inhaltlich spannende) Lernatmosphäre“ nimmt an Bedeutung zu, wie die Akzeptanz unserer in Bürger- und Kulturhäusern oder im eigenen Seminarzentrum durchgeführten Wochenendseminare zeigt.

Unsere mittelfristige Planung geht in zwei Richtungen:

1. Durch ein erweitertes Raumangebot im kommenden Herbst können wir die VHS-Arbeit in Witten auch räumlich in die beiden, unsere Arbeit kennzeichnenden Bereiche differenzieren: Ein kultureller Teil mit Vortragsveranstaltungen, Museumsführungen, wissenschaftskritischen Themen oder aufwendigen Diavorträgen bleibt in Witten in unserem Verwaltungshaus und den in nächster Nähe gelegenen Kulturinstituten (Museum, Bücherei, kommunales Kino, Saalbau usw.). Der Weiterbildungsteil wird konzentriert im größten Stadtteil Wittens, im sogenannten „Seminarzentrum Annen“<sup>58</sup>. Wir können dann

- Gesundheit, Streßprävention
  - Berufliche Bildung/EDV
  - Kreativseminare
  - Wochen- und Wochenendseminare verschiedenster Art
- im eigenen Seminarzentrum durchführen und müssen weiterhin
- Einzelveranstaltungen
  - kleinere Sprachen
  - Hauswirtschaft/Nähen

in unserem Verwaltungsgebäude, das ebenfalls einige Veranstaltungsräume umfaßt, betreuen.

2. Extern untergebracht werden weiterhin sein:
- der größte Teil der Sprachkurse
  - die Abendschule (Schulabschlüsse)
  - Veranstaltungen im Bereich Hauswirtschaft
  - die Kursveranstaltungen in den beiden kleineren Nachbarstädten des Verbandsgebietes.

Durch diese räumliche Aufteilung können wir unsere Planung besser koordinieren. Wir müssen

- unser eigenes Raumangebot – und hier vor allen Dingen das jetzt neu hinzukommende – systematisch in der Öffentlichkeit bekanntmachen
- die Beschilderung unserer wichtigsten eigenen Räumlichkeiten überprüfen
- kontrollieren, welche Begrifflichkeiten für die von uns genutzten Räume verwandt werden und welche bekannt sind (so sprachen kommunale Ansprechpartner in einer unserer Verbandsstädte immer vom „Kulturhaus“, das unter diesem Begriff aber noch nicht hinreichend in der Öffentlichkeit bekannt war)
- aktiv gegen die Anonymisierung unserer Teilnehmer- und Kursleiterkontakte angehen; dies betrifft vor allen Dingen den Teil der Arbeit, der sich in Schulen vollzieht (Kursleitertreffen und Kurssprechertreffen sind ein Mittel)
- eine Qualitätssteigerung in den Schulen erreichen, etwa durch regelmäßige Gespräche mit den Schulleitern, um einen frühzeitigen Konsens über Planungen, Ausstattungsmängel und Behebungsmöglichkeiten etc. zu erzielen
- bei der Raumwahl den Zusatznutzen für unsere Teilnehmer im Auge behalten (gibt es eine örtliche Infrastruktur; kann man während eines Tagesseminars irgendwo essen gehen, abends miteinander etwas trinken)<sup>59</sup>.

Denn auch in der Erwachsenenbildung hat sich gezeigt, daß die „Form“ so viel bedeutet wie der Inhalt: „Vielen Menschen ist es heute mindestens ebenso wichtig, in ästhetisch anspruchsvollen, technisch gut ausgestatteten Räumen mit einer Tasse Kaffee oder Tee zu lernen, wie eine hochwertige inhaltliche Darstellung eines Bereichs oder eine entsprechende Diskussion zu führen“<sup>60</sup>. Dies ist eine nicht ganz neue Entwicklung, deren Auswirkungen eine öffentlich verantwortete Institution, die meist spezifische Schwierigkeiten hat, auch in diesem Bereich wettbewerbsfähig zu bleiben, besonders interessieren muß.

### 3.9 Angebotsauslastung

„Achtung: teilnehmerbegrenzter Kurs“, stand lange Zeit in unserem Arbeitsplan. Der Run auf diese Kurse war groß angesichts dieser nicht näher definierten Einschränkung. Im vorigen Jahr haben wir dies geändert. Die Kurse sind nach wie vor teilnehmerbegrenzt, nur jetzt kann jeder erfahren, wieviel Plätze pro Kurs „gebucht“ werden können. Der Englisch-Anfängerkurs hat ebenso seine Höchstteilnehmerzahl wie der aus ausstattungs-technischen Gründen auf 16 Teilnehmer/-innen begrenzte PC-Kurs oder das raumgrößenbedingt auf 12 Personen festgelegte Seminar zum Autogenen Training. Und prompt ist es auch für die Beratenden einfacher: Telefonische Nachfragen können besser beantwortet werden, z. B.: „Ich kann Ihnen noch zwei Plätze anbieten.“ Es entfällt der Unsicherheitsfaktor: „Da sind zwar schon 19, und ich weiß nicht, ob ...“ - Klarheit für beide, für die Teilnehmer/-innen und für die Auskunftgebenden.

Ein weiterer Vorteil: Feste Platzvergaben für alle Kurse bringen auch Auslastungsklarheit mit sich. Bleiben wir beim Callanetics-Beispiel. Der Ansturm war groß, und nach zwei Tagen hatte es wenig Sinn, die übervolle Warteliste noch weiter zu führen. Gleichwohl konnte aber gezielt auf die Auslastung anderer, konkurrierender und vielleicht weniger „modischer“ Angebote hingearbeitet werden. So gelang es uns während der vierzehntägigen Anmeldephase, Teilnehmerströme zum Teil auch „umzuschichten“ bzw. dort, wo es räumlich möglich war, Zusatzangebote einzurichten (beispielsweise in der Farb- und Stilberatung, die sich – weil kompakt – organisatorisch leicht verdoppeln ließ, aus zwei Samstagen wurden vier).

Solche nach oben geschlossenen Auslastungsquoten – sprich: Höchstteilnehmerzahlen – bringen während einer vierzehntägigen Anmeldephase auch strategische Hilfen für die nächste Planung. Durch den Belegungsausdruck per EDV können Anmeldeverhalten und Auslastung genauer kontrolliert werden. Wird der Abendkurs schneller voll als der Tageskurs? Kommt der Kurs in der kleineren Nachbarstadt schneller zustande als der in der größeren? Warum? Liegt es an der Ausstattung? Am Kursleiter? Am Veranstaltungsort? All diese Fragen können beobachtet und in Planungsüberlegungen miteinbezogen werden,

– wenn Planungssicherheit für Verwaltung und Teilnehmer besteht.  
(Die EDV-gestützte Verwaltung ist ein elementarer Bestandteil pro-

fessionellen Arbeitens, denn der Computer gibt Auskunft, und der Werbeeffect, daß nur noch ein Platz zur Verfügung steht bzw. der Kurs ausgebucht ist, darf auch nicht unterschätzt werden. Die Souveränität der Mitarbeiter/-innen im Umgang mit dem Gegenstand und das Bewußtsein für den werblichen Umgang mit der Volkshochschule wächst in deutlich beobachtbarem Maße.)

- wenn die Anmeldephase lang genug ist, um flexibel auf Teilnehmerströme reagieren zu können. (Ist der Englischkurs überfüllt, kann die Kursleiterin vorgewarnt werden und sich gleich um einen Zusatztermin kümmern, und zwar vor dem ersten Kursabend. Auch der Frust kann aufgefangen werden, wenn Wartelisten entstehen, man aber lange vor Kursbeginn schon sagen kann, ob ein Zusatzangebot überhaupt möglich ist und wenn ja, wann.)

Ein weiterer Effekt kommt hinzu: Planungsklarheit kommt auch dadurch zustande, daß sich die Teilnehmer vor Kursbeginn einschreiben. Kurse mit mangelnder Nachfrage könn(t)en dann im vorhinein abgesagt werden. In unserer Volkshochschule bestand und besteht die Gewohnheit breiter Teilnehmer/-innengruppen, „am ersten Abend hinzugehen, denn man kommt schon irgendwie rein“. Durch eine aufwendige Werbekampagne haben wir im letzten Semester aufgefordert, sich vorher anzumelden. Vierzehn Tage hatte man Zeit, schriftlich und persönlich, auch abends zwischen halb fünf und sieben. Und siehe da: Neue Teilnehmer/-innen wurden auf die Volkshochschule aufmerksam, schrieben sich ein. „Traditionalisten“ hingegen sagten sich: Wir gehen wie immer am ersten Abend hin<sup>61</sup>. Nach vierzehn Tagen erhielten die Kursleiter/-innen einen EDV-Ausdruck mit einer dreistufigen Info-Skala:

- a) Achtung: Ihr Kurs ist ausgebucht. Rücksprache nur noch bei organisatorischen Fragen erforderlich.
- b) Ihr Kurs hat die notwendige Teilnehmerzahl, kann also laufen. Sollten noch zusätzliche Teilnehmer/-innen am ersten Abend kommen, bitte umgehend zur Anmeldung auffordern.
- c) Ihr Kurs hat nicht die nötige Teilnehmerzahl. Bitte umgehend beim zuständigen Fachbereichsleiter melden.

Diese „Auslastungshinweise“ verfehlten ihre Wirkung nicht. Kursleiter/-innen in Kursen der Kategorie c) mit traditionellen Stammhörern, die immer erst am ersten Abend kommen, ohne sich vorher anzumelden, motivierten ihre Teilnehmer/-innen nach Erhalt der Liste, sich umgehend einzuschreiben. Manch ein „Stammkunde“ kam allerdings in ei-

nen der begehrten Kurse nicht mehr hinein, da sich neue Teilnehmer/-innen gemeldet hatten und der Kurs bereits vor dem ersten Abend ausgebucht war. Erst anmelden, dann hingehen, das bringt Planungssicherheit für beiden Seiten. Auch wenn traditionelle Gewohnheiten breiter Teilnehmergruppen dagegenstanden und -stehen, werden wir kontinuierlich und mit sanftem Druck daran arbeiten, dieses Prinzip umzusetzen.

### *3.10 Kooperation*

Kooperationsvorhaben bringen neben dem möglichen Imagegewinn vielfach auch handfeste finanzielle Vorteile, die jeder VHS-Profi kennt. Worin liegen die strategischen Vorteile der Kooperation? Antworten:

- a) Die Lasten können auf mehrere Schultern verteilt werden (dies trifft besonders aufwendige Projekte mit potentieller oder real abschätzbarer Fehlbedarfsfinanzierung).
- b) Verwaltungstechnisch aufwendige Vorgänge können minimiert werden (etwa das Einrichten neuer Haushaltsstellen oder schwierige Abrechnungsmodalitäten mit Dritten).
- c) Rechtliche Unsicherheiten können ausgeräumt werden (durch Vermittlertätigkeit – etwa bei Fahrten und Reisen).
- d) Verschiedene Teilnehmersegmente können angesprochen werden (so kann eine interessante, aber nicht unbedingt populäre Lesung durch Kooperation dreier Einrichtungen – in unserem Fall Bücherei, Volkshochschule und Universität – zu einem durchaus raum- und abendfüllenden spannenden Ereignis werden. Einer der drei allein hätte längst nicht diesen Erfolg gehabt).
- e) „Logistische Nachteile“ können ausgeräumt werden (unsere Volkshochschule liegt nicht so zentral wie die Buchhandlung, und so läuft der Kartenvorverkauf dort nun einmal besser).
- f) Wichtige Themen – etwa der politischen Bildung – können in einen spezifischen Kooperationskontext eingebettet und vom Kooperationspartner mitbeworben werden.
- g) Attraktive Räumlichkeiten für größere Veranstaltungen können durch Kooperation angemietet und mitgenutzt werden. Sie ermöglichen nicht nur, daß breiter geworben werden kann, weil der Saal/ die Unterbringungsmöglichkeiten besser sind, sondern sie bringen auch „Kunden“, die es gewohnt sind, den städtischen Saalbau zu

besuchen, die Volkshochschule aber vielleicht noch nie betreten haben.

Natürlich liegt in der Kooperation auch immer die Gefahr der Profilverwischung. Kooperationsfähig ist daher m.E. nur eine Einrichtung mit ausgeprägtem eigenem Profil, die anhand eigener Zieldefinitionen einschätzen kann, ob eine Kooperation einen Imagegewinn und neue Teilnehmergruppen bringen kann, ohne alte zu gefährden oder die Stärken des eigenen Tätigkeitsfeldes zu überlagern<sup>62</sup>.

Eine Marketingstudie aus dem Jahre 1985 attestiert Volkshochschulen zwar insgesamt ein reges Kooperationsbemühen, bemängelt jedoch, daß sich dies auf klassische Partner (Kirchen, Vereine, Bibliotheken) konzentrierte und daß „kaum Kooperationsbeziehungen mit Parteien, Gewerkschaften und mit Unternehmen der Industrie, des Handels und/oder des Handwerks“<sup>63</sup> bestünden. Über mögliche Ursachen solcher Kooperationschwierigkeiten gibt die jüngste Studie aus Baden-Württemberg erste Anhaltspunkte<sup>64</sup>.

Auch unsere Volkshochschule muß ein Kooperationsfeld weiter ausbauen, das bereits 1985 angemahnt wurde: Die Mehrheit der damals befragten Volkshochschulen „betreibt z.B. ‚nie oder selten‘ gemeinsam Öffentlichkeitsarbeit und Werbung mit anderen Organisationen“<sup>65</sup>. Wir müssen diesen Bereich ebenfalls noch bearbeiten.

### *3.11 Angebotskontrolle*

Hier liegt sicherlich einer der Schwachpunkte unserer gegenwärtigen Arbeit, der noch verbesserungsbedürftig ist. Welche „Kontrollmöglichkeiten“ haben wir bislang? Wo können sie noch verbessert werden?

Eine wichtige Möglichkeit direkter Angebotskontrolle sind die Abmeldungen nach dem ersten Kursabend. Die Abmeldung kann persönlich oder telefonisch (mit anschließendem Zurücksenden der Hörerkarte) geschehen. Hier fragen wir, soweit möglich, immer nach, warum die Abmeldung erfolgt, und halten dies auch schriftlich fest. Dabei zeigen sich unterschiedliche Ursachen:

- Die Kursleiterleistung ist immer noch das A und O für Enttäuschung und Abmeldung. In einem Bewegungskurs hagelte es Beschwerden, und wir waren drei Wochen damit beschäftigt, den Imageschaden zu „reparieren“. Aber unser Publikum wird anspruchsvoller. Nicht ausreichend geheizte Hallen oder zu niedrige

Temperatur in Schwimmbecken (bei der Wassergymnastik) werden ebenso bemängelt wie zu hohe Teilnehmerzahlen. Da diese Beschwerde schon bei Seminaren mit 16 Teilnehmern auftaucht, könnten neue Probleme für die Frage der Honorarkostendeckung entstehen.) Niveau und Leistungsstand sind nur dann der Grund für eine Abmeldung, wenn kein Alternativangebot vorhanden ist.

- Ein weiterer Grund sind die meist telefonisch, manchmal aber auch schriftlich eintreffenden Beschwerden über den Kursverlauf, die alle ernstgenommen werden und denen jeweils nachgegangen werden muß. Dabei ist es meist weniger die Ausschreibung selbst, die zu falschen Erwartungen hätte führen können. Oft sind es das Lerntempo des/der Kursleiter/-in, die Räumlichkeiten, manchmal auch – in persönlichkeitsbildenden Seminaren – die Lerngruppe.
- Möglicherweise ist auch das Zeitmanagement (die zunehmende Schwierigkeit großer Personengruppen, die überlastete Freizeit zu organisieren) mittlerweile ein dominierendes Moment für den Kursabbruch – weit mehr als eine schlechte Kursleiterleistung<sup>66</sup>.

Bei Fachbereichskonferenzen und in den Mitwirkungsgruppen der Kursleiter/-innen und der Teilnehmer/-innen wird versucht, etwaige Mängel aufzudecken. Schon die in den Kursen geführten Anwesenheitslisten können Aufschluß geben über die Einschätzung des Kursverlaufs. Noch scheuen wir uns davor – was viele Volkshochschulen bereits praktizieren –, einen Auswertungsbogen zu Seminaren verteilen zu lassen, mit der Aufforderung: „Und nun Ihr Urteil ...“. Dies ist ein sensibles Thema, und mancher gute Kursleiter könnte dann die Quittung für eine schlechte Ausstattung oder andere Servicemängel erhalten, die ihn nur begrenzt treffen. Gleichwohl, mit der jetzt ins Haus stehenden Ausstattungsverbesserung werden wir diesen Evaluationsversuch wohl starten, vorerst wahrscheinlich in dem überschaubaren Bereich der Bildungsurlaubsveranstaltungen<sup>67</sup>.

### *3.12 Zusammenfassung*

Auch nach einer umfassenden Diskussion der Angebotsgestaltung bleiben offene Fragen:

- Zuvorderst die Frage des institutionenspezifischen Profils. Galt „Gemischtwarenladen“ in der Erwachsenenbildung lange Zeit noch als ein positiv besetztes Qualitätsmerkmal<sup>68</sup> – man konnte sich „umfas-

- send informieren und versorgen' –, so hat auf diesem Gebiet heute ein Wertewandel stattgefunden. Schon Gottmann fordert Marktsegmentierung, und die neue Studie aus Baden-Württemberg geht in die gleiche Richtung. Das Beispiel der Schweizer Migros-Clubschulen zeigt ebenfalls, daß man sich auf eine klare, landesweit präsentierte Segmentierung des Angebots verständigt hat, die auch so in der Öffentlichkeit präsentiert wird<sup>69</sup>. Wir werden die in unserer Volkshochschule als nicht untypisch zu registrierende Dreiteilung Sprachen, Gesundheit/Freizeit, Berufsbezogene Bildung zwar weiterhin als (auch finanzielle) Basis unseres Arbeitens ansehen, gleichwohl aber mit neuen Formen und Inhalten in den anderen Bereichen experimentieren<sup>70</sup>.
- Schwierig ist auch die umfassende Begleitung der Kurse während eines gesamten Zyklus: Während die Angebotsplanung, die Angebotspräsentation, Beratung und Vermarktung sich weitestgehend „in unserem Haus“, d.h. in direktem Dialog zwischen Pädagogen und Verwaltung, sowie in persönlichem und/oder telefonischem Kontakt mit den Teilnehmern vollziehen, entziehen sich die inhaltliche Durchführung und die Überwachung der räumlichen/logistischen Voraussetzungen in vielen Fällen unserer Kontrolle. Zwar können wir in den eigenen Räumen versuchen, ein möglichst optimales Lernambiente zu schaffen, doch ist dies schon in den zahlreichen Schulnutzungen nicht mehr der Fall. Sieht man einmal von Hospitationen während des Kursverlaufs ab, so liegen Einzelaspekte der Erfolgskontrolle (Anwesenheitsbögen, Fluktuation, Beschwerdebriefe) und mögliche Gegenmaßnahmen dann wieder in unserer Regie.
  - Die Lebensdauer eines Kurses kann von vielen Faktoren abhängig sein: Kursleiterwechsel, manchmal Ausschreibungsmängel oder Modeerscheinungen, in seltenen Fällen auch die Ausstattung (wenn ein Tanzkurs nach Semestern immer noch keinen akzeptablen Raum hat, löst er sich halt auf) – kurz: alles muß im Blick bleiben, auf alles muß reagiert werden.
  - Die regelmäßige Konkurrenzbeobachtung ist ein nicht zu unterschätzender Teil unserer Arbeit. So stellten wir fest, daß parallel angebotene Einzelfachbelegungen in Sportvereinen dazu führten, daß unser Angebot zum Autogenen Training in einer Stadt nicht so angenommen wurde wie erwartet. Die klassische Reaktion: „Runter mit dem Preis und den Konkurrenten unterbieten“, bleibt uns versagt, weil die Honorarordnung dem entgegensteht.

- Sicherlich wird es immer wichtiger, die pädagogische Qualität der VHS-Arbeit und ihre Einzigartigkeit stärker herauszustellen: Kontinuität des Angebots, Professionalität, Alltagsbezug, eine breite Angebotspalette, die vor Ort zu günstigen Kosten verfügbar ist, all das kennzeichnet unsere Arbeit. Ekkehard Nuissl hat jedoch unlängst verdeutlicht, daß sich auf vielen dieser ehemals positiv bewerteten Felder ein Wertewandel abzeichnet, dem wir uns stellen müssen<sup>71</sup>, und dieser erfordert vor allen Dingen organisatorische Flexibilität und die Bereitschaft, alte Strukturen infragezustellen. Kotler kritisiert treffend: „Ursprünglich wurde die Organisation zwar so aufgebaut, daß eine Reaktion auf die an sie herangetragenen Probleme einzelner Personen möglich war; statt dessen werden nun diese Anliegen auf eine Art und Weise erledigt, die der bereits existierenden internen Struktur der Organisation gerecht wird. Struktur überschattet Substanz, und die Mittel dominieren die Ziele“<sup>72</sup>. Wenn wir uns in der gegenwärtigen Profildiskussion eines nicht leisten können, dann ist es dies: die neuen Ansätze nur in die alten Formen hineinzupressen.

#### *4. Preis*

Fast verbietet sich in unserem Zusammenhang, vom Preis zu sprechen. Zwar werden im Konsumgütermarkt und auch in vielen Bereichen des Dienstleistungsmarktes „Preise“ verlangt, doch viele kulturpolitische Leistungen der Kommunen erfordern „Entgelte“, keine Gebühren. „Gebühren“ ist ein Begriff aus der Behördensprache, während der Ausdruck „Entgelte“ die wirtschaftliche Seite der Arbeit betont. Zwar zahlt man für andere städtische Leistungen Gebühren: Parkgebühren, Bearbeitungsgebühren. Im Museum hingegen gibt es Eintrittspreise, im Schwimmbad wahrscheinlich auch. Nur in der Volkshochschule zahlt man keine „Eintrittspreise“, höchstens für Einzel- oder Abendveranstaltungen. Für die Masse der Kurse werden „Entgelte“ erhoben, deren Festsetzung traditionell vielfach eine Schätzfrage war, in der „die vermutete Akzeptanz bei den Teilnehmern, die angenommene politische Durchsetzbarkeit bei den Bürgerinnen und Bürgern und die Notwendigkeit, knappe kommunale Kassen füllen zu helfen, im Vordergrund der Überlegungen zur Preisfestsetzung standen.“<sup>73</sup> Viele Indikatoren sprechen dafür, daß sich dies in Zukunft ändern wird, denn der

Umgang mit den Entgelten hat sich in den letzten Jahren erheblich gewandelt. Der Freizeitmarkt hat ein „Preisbewußtsein“ entstehen lassen, das den Verbraucher, unseren Teilnehmer und unsere Teilnehmerin, in die Lage versetzt, Bildungsangebote untereinander vergleichen zu können<sup>74</sup>. Und da hochpreisiges Vorgehen in vielen Wirtschaftsbereichen mit Qualität verbunden wird, entstand auch in der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung eine neue Preisdiskussion<sup>75</sup>, in die nicht mehr nur rein pädagogische Kriterien hineinspielen. „So spricht vieles dafür, daß Qualität nach wie vor beim Spezialisten und nicht beim Global- und Gesamtanbieter vermutet und daher auch nachgefragt wird. Gerade Menschen mit einem knappen Zeitbudget bleiben so bei niedrigen Preisen eher mißtrauisch und sind gerne bereit, in der Hoffnung auf eine damit verbundene verbesserte Qualität, mehr Geld zu zahlen. Denn es ist immer noch Sache der Politiker bzw. der Verwaltungsführung, zu entscheiden, in welchem Maße vorgehaltene Leistungen der Volkshochschule subventioniert werden. Bis jetzt jedenfalls lag es dabei nicht in der Absicht der Politik, die Gebühren der Volkshochschule kostendeckend festzulegen“<sup>76</sup>. Volkshochschulen, die gehalten sind, ihre Leistungen so anzubieten, daß möglichst keine Bevölkerungsschicht durch eine zu rigide Entgeltfestsetzung vom Kursbesuch abgeschreckt wird, können und wollen nicht mit dem Hochpreisargument arbeiten. Sie müssen eine (in den meisten Fällen hoffentlich qualitativ gute) Leistung mit einem erschwinglichen Preis verkaufen, ein Vorgehen, daß quer zur „marktwirtschaftlichen Sozialisation“ unserer Teilnehmer/-innen liegt. Denn es „liegt in der Absicht der Politik, die Gebühren der Volkshochschule nicht kostendeckend festzulegen. Es ist Sache der Politik bzw. der Verwaltungsführung zu entscheiden, in welchem Ausmaß sie die einzelnen Leistungen subventionieren will“<sup>77</sup>. Hinzu kommt, daß gesellschaftlich wichtige Angebote, beispielsweise in der politischen Bildung, zumeist entgeltfrei sind. In einer Gesellschaft, die Wertekategorien auch in vielen kulturellen Sektoren immer stärker über den Preis definiert, ist dies eine immer kompliziertere Aufgabe. Gottmann bemerkt denn auch in Wiedergabe der mittlerweile fast 15 Jahre alten Marketing-Studien von Sarges/Haeblerin skeptisch: „Das subjektiv empfundene Opfer einer für Weiterbildung eingesetzten Zeiteinheit stellt selbst bei bestehendem Teilnahmeinteresse und guter Zugänglichkeit das Haupthindernis für einen positiven Ausgang des Auswahlprozesses in Richtung Teilnahme dar: In Ansehung der immens starken Verlockung durch alternative Freizeitan-

gebote und überstark habitualisierte ‚Zerstreuungsfreizeit‘ stellen die psychischen Kosten mit das größte Problem für die Erwachsenenbildung dar<sup>78</sup>. Ein komplexes Thema, das bildungs- und institutionspolitische Grundsatzfragen enthält und einfache Antworten nicht zuläßt.

#### *4.1 Preisentwicklung*

Die Preisentwicklung an unserer Volkshochschule läßt sich für die letzten zehn Jahre relativ einfach darstellen. Schon 1981 beschloß man eine 100prozentige Erhöhung, für alle Fachbereiche. Die Gebühren stiegen damals von 1,00 DM auf 2,00 DM. Hieran änderte sich zwölf Jahre lang nichts. Auch die Ausnahmeregelungen (Politische Bildung entgeltfrei; Jugendvolkshochschule 0,50 DM) blieben stabil. Da sich auch die Kursleiterhonorare bis Anfang der neunziger Jahre kaum bewegten, konnten Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach dem „Verdoppelungsschock“ zu Beginn der achtziger Jahre lange Zeit mit stabilen Entgelten leben, die erst durch die Einführung der Sachkosten in Bewegung gerieten.

Sogenannte „Sachkosten“ wurden Anfang der neunziger Jahre erstmals in den Bereichen erhoben, die aufwendungsintensive Nebenkosten enthielten. Dies konnten sein:

- Reparaturkosten für Maschinen/Geräte (EDV/Schreibmaschinen)
- kleinere Ersatzbeschaffungen (Farbbänder o.ä.)
- Zusatzgebühren (GEMA etc.)
- Geräte- oder Raumbenutzungsgebühren, die an Dritte erstattet werden mußten,

u.a.m. Stellte diese Summe anfangs einen relativ kleinen Betrag dar, so wurde sie Anfang der neunziger Jahre auf weitere Arbeitsbereiche (Wochenendseminare mit intensiver Materialnutzung oder Zusatzkosten für Referenten) und weitere Fachbereiche (Nähen, Textiles Gestalten) ausgedehnt. Gleichzeitig wurden die Sachkosten in den ausstattungsintensiven Fachbereichen erheblich angehoben (in der EDV und Schreibtechnik beispielsweise verfünffacht). Durch diese Anhebung verschaffte sich die Volkshochschule mehr Dispositionsspielraum in überschaubaren investiven Bereichen, in denen schnelles Handeln erforderlich war und in denen der kommunale Beschaffungsweg wahrscheinlich zu aufwendig geworden wäre. So konnten zum Beispiel

- Softwarebeschaffung und Hardwareanpassungen vorgenommen werden,
- Skripte und umfangreichere Unterrichtsmittel kostenlos zur Verfügung gestellt werden,
- Investitionen für neue Seminartypen (auch in der Gesundheitsbildung) vorgenommen werden,
- Zusatzliteratur gekauft, kleinere Zusatzanschaffungen bzw. Ersatzbeschaffungen im Bereich Hauswirtschaft/Textiles Gestalten vorgenommen werden,
- Seminaerauswertungen vervielfältigt und versandt werden

u.a.m. Nur so konnten strukturelle Nachteile behoben werden, denn die zentrale Beschaffung, die in vielen Volkshochschulen über die zugeordneten kommunalen Ämter vorgesehen ist, „bewirkt häufig Zeitverzögerungen, weil etwa benötigte Materialien nicht rechtzeitig zu Kursbeginn zur Verfügung“<sup>79</sup> standen. Dies ist nur einer, wenngleich ein gewichtiger Nachteil mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Dienstleister, dem man häufig nur mit „institutionellen Hilfskonstruktionen“ erfolgreich begegnen kann.

Die Erhöhung der Sachkosten wurde in der EDV und in der Schreibtechnik ohne Probleme angenommen; im Bereich Hauswirtschaft/Textiles Gestalten führte hingegen schon die Einführung eines vergleichsweise geringen Sachkostenbetrages von 5,00 DM zu verstärkten Diskussionen unter den Kursleiterinnen. Die Akzeptanz konnte erst nach einer eigens einberaumten Sitzung mit dem zuständigen Fachbereichsleiter hergestellt werden.

Bei der Festlegung der Höhe der Sachkosten spielen mehrere Faktoren eine Rolle:

- die Frage, ob regelmäßige Reinvestitionen erforderlich sind,
- die Relevanz erhöhten personellen Aufwands,
- der Aspekt schnellen und teilnehmerfreundlichen Handelns durch gezielte Berücksichtigung unabdingbarer Investitionen, auch in Kleinstbereichen, die aber sonst lange und nicht selten erfolglose Beschaffungswege nach sich ziehen würden<sup>80</sup>.

Eine klassische Kostendeckung pro Fachbereich ist hier kaum zu erzielen. Es wird darauf geachtet, daß

- Transparenz in der Einrichtung herrscht, d.h., Pädagogen und Verwaltung müssen wissen, in welchen Bereichen Sachkosten erhoben und wo sie ausgegeben werden<sup>81</sup>;

- Ausgabenklarheit hergestellt wird. Dies geschieht in der Regel in einem Gespräch zwischen dem zuständigen Pädagogen, dem Verwaltungsleiter und der Leitung und betrifft Investitionen, die aus „Sachkosten“-Geldern getätigt werden.

Insgesamt hat die Höhe der Sachkosten bei uns ein Volumen erreicht, das gezielt und langfristig verplant werden muß. Nach der Erhöhung der Sachkosten verfügen wir über ein Budget, das uns ein begrenztes eigenes Wirtschaften erlaubt, das aber gleichzeitig eine kalkulatorische Größe darstellt, die verantwortungsvoll hochgerechnet und in einem jährlichen Investitionsplan untergebracht werden muß<sup>82</sup>.

Dabei haben auch wir die Erfahrung gemacht, daß mit dem wirtschaftlichen Arbeiten – immer vorausgesetzt, die Rechtsform läßt hier Dispositionsspielraum<sup>83</sup> – die inhaltlichen Auseinandersetzungen über die Vergabe der Finanzmittel in die Einrichtung hineinverlagert werden. Dienstbesprechungen können dann den Charakter kleiner „Investitionsplan-Diskussionen“ erhalten, und die Moderation solcher Entscheidungsverläufe – weg vom Klischee der armen politischen und der reichen beruflichen Bildung – ist nicht immer ganz einfach<sup>84</sup>.

#### *4.2 Gründe für eine aktuelle „Entgeltanpassung“*

Nach etwa zehn Jahren wurden Mitte 1991 die Honorare der aktuellen Entwicklung angepaßt, d. h. ohne Differenzierung für alle Fachbereiche von 25,00 DM auf 30,00 DM erhöht (Ausnahme EDV/Schreibtechnik, wo 32,50 DM bzw. 35,00 DM gezahlt werden). Da diese Honorarerhöhung nicht mit einer Entgelterhöhung gekoppelt war, konnten die haushaltspolitischen Folgen nicht ausbleiben. Trotz guter Einnahmesituation der Volkshochschule sank der Kostendeckungsgrad, und eine Anpassung der Entgelte war unausweichlich. Im Vorfeld der nächsten Entgelterhöhung wurden in den Verbandsgremien mehrere Modelle diskutiert:

- schrittweise Erhöhung um jeweils 0,10 DM, bis der alte Kostendeckungsgrad in etwa erreicht war;
- Anpassung der Erhöhung an die jährliche Inflationsrate
- Erhöhung in den „marktgängigen Fachbereichen“
- lineare Erhöhung um 0,50 DM.

Wir entschieden uns für die letztgenannte Variante mit dem argumentationspolitischen Hintergrund, daß die Volkshochschule

- a) die durch die Honorarerhöhung für die Kursleiter eigentlich parallel fällige Erhöhung der Entgelte noch um ein Jahr hinausschieben konnte (wobei sich das kurze Wintersemester besser für eine Erhöhung eignet als das lange Sommersemester)
- b) im Herbst durch neue Räume auch ein verbessertes Leistungsangebot bereitstellt
- c) die Preise über zehn Jahre stabil halten konnte
- d) jetzt um 25 % anhebt und nicht wie damals gleich um 100 %.

Die Durchsetzung dieses neuen Preises wird uns in der nächsten Zeit beschäftigen, denn wir entschlossen uns zu diesem Schritt, obwohl unsere im Vorfeld sorgfältig durchgeführten Umfragen ergeben hatten, daß wir mit den neuen Entgelten im Umfeld die weithin „teuerste“ Volkshochschule sein würden. Alle anderen Verfahren hätten nicht den gewünschten sichtbaren finanziellen Effekt gehabt und wären mit erheblichem strukturellem Aufwand verbunden gewesen.

Zudem wird es wichtig sein, die Erhöhung dieser Grundkomponenten in der Außenargumentation sorgfältig von der Erhöhung der sogenannten Sachkosten zu trennen, denn die beiden unterschiedlichen Verwendungszwecke werden den Teilnehmer/-innen kaum transparent zu machen sein.

Neben der Erhöhung für fast alle Kurse von 2,00 DM auf 2,50 DM bleiben folgende Ausnahmen bestehen:

- Die politische Bildung ist auch weiterhin entgeltfrei.
- Bildungsurlaubsveranstaltungen werden von 2,50 DM auf 3,00 DM angehoben; gleiches gilt für alle EDV-Veranstaltungen;
- Kostspielige Einzelveranstaltungen und Wochenendseminare werden nur durchgeführt, wenn durch höhere Entgeltfestsetzung die Honorarkostendeckung erreicht oder zumindest weitestgehend angestrebt wird.
- Teure und manchmal gesetzlich nicht förderfähige Kurse und Seminare werden besonders kalkuliert (kleinere Kurse; Aufbaukurse für bestimmte Wissensgebiete, die nicht förderfähig sind).

Zusätzlich wird *nach* dieser Erhöhung geprüft, ob durch Entgelt differenzierung im Sprachenbereich (der jetzt grob mit einem kalkulatorischen Ausgleich zwischen besser besuchten Anfängerkursen und kleineren Oberstufenkursen arbeitet) ebenfalls mehr „Entgeltgerechtigkeit“ geschaffen werden kann. (Dieses Argument wird in der Außenargumentation künftig genauso wichtig wie die Einnahmeargumentation in der institutionenspezifischen Innensituation; kleine Kurse in lerninten-

siven Bereichen haben heute – das zeigt die Bildungswerbung – einen höheren Stellenwert. Dies könnte sich auch im Preis niederschlagen, denn die Lernbedingungen sind objektiv besser als in den „großen“ Anfängerkursen.)

#### 4.3 Differenzierung

Preis- bzw. Gebührendifferenzierung wird heute unter verschiedenen Blickwinkeln diskutiert:

- \* Es gibt interne Faktoren, die in der Lernorganisation und der Optimierung von Lernprozessen liegen, so beispielsweise im Sprachbereich, und da nicht nur in den höheren Kursen.
- \* Es gibt technische, ausstattungsbedingte Faktoren (beispielsweise das Bereitstellen notwendiger Maschinenparks, beim Nähen, beim Maschinenschreiben, in der kaufmännischen bzw. technischen EDV-Weiterbildung oder in vielen anderen Arten maschinenbezogener Fortbildung). Mittlerweile findet man schon den Trend zur „Differenzierung in der Differenzierung“: War es lange Zeit didaktisch vertretbar und wünschenswert, in der EDV zwei Personen an einem Gerät lernen zu lassen, so zeichnen sich auch hier Veränderungen ab. Kurse, in denen zu zweit am Rechner gearbeitet wird, werden ebenso angeboten wie die meist teureren Angebote mit nur einer Person pro Rechner.
- \* Es gibt Fragen der raumgreifenden Ausstattung, die selbst in größeren Lernräumen Platzprobleme bringen (etwa beim Arbeiten mit großen Rahmen in Web- oder Seidenmalkursen).
- \* Es treten lern- und unterrichtsorganisatorische Fragen auf, die der intensiven Beobachtung und Beratung bedürfen (das kann in Gesundheitskursen, etwa zur Wirbelsäulengymnastik, genauso wichtig sein wie in Zeichenkursen, in denen der Wunsch nach gezielter Betreuung artikuliert wird).
- \* Es gibt förderrechtliche Aspekte; nicht jeder weiterführende Kurs im Bereich Musisches Arbeiten/Kreativität ist unbedingt förderrechtlich wirksam<sup>85</sup>.
- \* Es gibt gruppendynamische Aspekte – in Wochenendkursen beispielsweise –, die große Gruppen unzweckmäßig erscheinen lassen. Die Liste ließen sich fortsetzen.

An dieser Argumentationssammlung läßt sich feststellen: Wir werden mittelfristig nicht ohne Preisdifferenzierungen auskommen. Viele Volkshochschulen praktizieren sie bereits auf unterschiedliche Art:

- durch komplette Neufestsetzung der Entgelte für einen gesamten Kurs (etwa bei nicht-geförderten Kursen);
- durch interne Differenzierung (der EDV-Kurs mit einem Solo-Platz am Rechner ist teurer als der im Duett);
- durch Differenzierung der Angebotsformen (das Kompaktwochenende ist teurer als der Normalkurs);
- durch aufwendige Individualberechnungen bei Sprachkursen (von 6 bis 8 TN; von 8 bis 10 TN; von 10 bis ...);
- durch Sondertarife für zusätzlich geförderte Kurse (etwa im Gesundheitsbereich, wo die Kassen vielen Teilnehmer/-innen einen Teil der Gebühren erstatten);
- durch höhere Preise für kürzere und kompaktere Abendveranstaltungen im kleineren Teilnehmerkreis.

Die genannten Beispiele verdeutlichen, daß Veränderungen in der Angebotsstruktur und in der Lernorganisation direkte Auswirkungen auf die Preispolitik haben. Tietgens hat darauf aufmerksam gemacht, daß es eine Frage der Imagewerbung ist, diese Angebotsvielfalt der Formen und Präsentationsweisen auch deutlich zu machen<sup>86</sup>; dies erfordert eine permanente Öffentlichkeitsarbeit. Durch variable Entgeltordnungen greifen in dieser Frage gleich zwei Aspekte:

- Die Teilnehmer/-innen registrieren, daß auch diejenigen bedient werden können, die sich aus individuellen zeitorganisatorischen Gründen dem Semester-Abend-Schema nicht verschreiben können.
- Sie merken aber auch, daß ein besonderer Aufwand oft mit einem höheren Entgelt verbunden ist.

Gleichzeitig kommt etwas mehr Gerechtigkeit in unser Angebotssystem. Es läßt sich nicht mehr rechtfertigen, daß ein Kurs im Autogenen Training beispielsweise (der aus lernorganisatorischen und vielleicht auch aus Raumgründen auf 12 Teilnehmer/-innen beschränkt werden mußte) genauso viel kosten soll wie ein Buchführungskurs, in dem sich eine gute Klassenstärke von 20 Teilnehmern wiederfindet; daß ein Anfängerkurs im Englischen genauso viel kosten darf wie ein Fortgeschrittenenkurs, der noch 8 Teilnehmer hat, die intensiv in einer kleinen Gruppe lernen können; daß 10 Teilnehmer eines Kreativkurses (der intensiv arbeiten will) genauso viel bezahlen wie die sechzehn Teilnehmerinnen eines Photokurses. Differenzierung soll verdeutlichen

chen, daß lernorganisatorische und/oder ausstattungsmäßige Bedingungen einen erhöhten Aufwand und damit auch erhöhte Kosten nach sich ziehen. Sie soll aber auch einen Anreiz schaffen, diese Angebotsformen wahrzunehmen. Auch wenn es manche Erwachsenenbildner (noch) nicht wahrhaben wollen: In einer überreizten Freizeitgesellschaft, die sich besonders im westlichen Teil Deutschlands in den letzten Jahren etabliert hat, in der der einzelne mit Blick auf eine selbstbewußte, selbstbestimmte und sinnvolle Freizeitgestaltung zunehmend überfordert scheint, können vielleicht auch Preisregularien greifen, um den Wert eines Angebots zu verdeutlichen und damit eine minimale Teilnahmedisziplin zu gewährleisten. Daß sich dies alles in sozial vertretbaren Grenzen abspielen muß, ist klar. Rabatte und Entgeltermäßigungen bieten dafür eine solide Gewähr <sup>87</sup>.

#### *4.4 Rabatte*

Knapp mehr als die Hälfte Vollzahler, etwas weniger als die Hälfte Ermäßigung – eine interessante Formel, die der Leiter des Amtes für Weiterbildung der Freien und Hansestadt Hamburg auf dem 1. Kölner Weiterbildungskongreß vortrug. Ist dies ein Weg aus der vielzitierten „Nachweispflicht sozialer Bedürftigkeit“, die Volkshochschulen ja für eine Vielzahl ihrer Klientel beanspruchen. In der Tat: Wohl kaum ein VHS-Leiter, eine VHS-Leiterin benutzt in politischen und anderen öffentlichen Gremien nicht das Argument der sozialen Bedürftigkeit, warnt vor Ausgrenzung breiter Bevölkerungsschichten, wenn die Kurspreise zu hoch sind, mahnt, daß Weiterbildungswillige nicht noch bestraft werden dürften, insbesondere dann, wenn die Weiterbildung beruflichen Zwecken dient. Das Argumentationsmuster ist allen bekannt, allein, es fehlt oft nicht der Glaube, wohl aber die Nachweismöglichkeit, daß höhere Gebühren lernwillige VHS-Besucher abschrecken. Werfen wir einen kurzen Blick auf Teilergebnisse, die in dieser Frage vorliegen:

- 1983 hatte eine Untersuchung aus Baden-Württemberg gezeigt, daß ein weiteres Ansteigen der Kursentgelte zur Hemmschwelle für einige Teilnehmergruppen werden könnte<sup>88</sup>.
- Zehn Jahre später zeigen ähnliche Befragungen einen anderen Aspekt: Kursabbrecher erklären, daß es weder das Angebot noch ein kritikwürdiges Preis-Leistungs-Verhältnis ist, das zum Abbruch des

Kursbesuches führte. In der Regel sind es Probleme mit der individuellen Zeitorganisation<sup>89</sup>.

Zwar sind nicht wenige Volkshochschulen – besonders im Süden, wo die Entgelte meist durchweg höher liegen als im Norden – an einem Punkt angelangt, der eine weitere nennenswerte Erhöhung der Entgelte problematisch erscheinen läßt<sup>90</sup>, doch haben die Entgeltanpassungen des letzten Jahrzehnts in der Regel nicht zu dauerhaften Einbrüchen bei den Teilnehmerzahlen geführt. Im Gegenteil: Nach einer Gewöhnungsphase – viele Volkshochschulen registrierten direkt nach einer Entgelterhöhung einen leichten Teilnehmerrückgang – wurde die Entgelterhöhung bald akzeptiert und nicht länger kritisiert. Und (nicht repräsentative) Umfragen in großen Volkshochschulen, die in den letzten drei Jahren z.T. erhebliche Entgelterhöhungen vorgenommen hatten, zeigen heute sogar oft das Gegenteil: Ein regelrechter Run setzte ein, nachdem die Tarife für Sprachkurse, Gesundheitsbildung u.v.a. teilweise verdoppelt wurden. Die „Was nichts kostet ...“-Gesellschaft macht auch vor der Volkshochschule nicht halt. Das soll jedoch nicht als Plädoyer verstanden werden. Die aktuelle Wirtschaftslage wirft nämlich die Frage auf, wann diese Preisspirale einmal kippt – und mit welchen Folgewirkungen für eine oft auf kalkulatorischen Ausgleich bedachte VHS-Preispolitik.

Was ist mit denen, für die es dann zu teuer wird? Setzt nicht doch eine zunehmende soziale Scham bei vielen ein, die sich „selbst die Volkshochschule nicht mehr leisten können“, dies aber – wie bei vielen anderen alltäglichen Verzichtleistungen – nicht öffentlich artikulieren? Wer gibt schon gerne zu, in einen finanzielle Engpaß geraten zu sein, der das Sparen auf allen Gebieten erfordert? Wer schreit schon gerne laut auf, wenn die Volkshochschule die Gebühren auf ein Semester verteilt um 15,00 DM erhöht hat und dies den „point of no return“ markiert, der zur Kursaufgabe zwingt? Wer weist sich plötzlich durch Ausweise, Bescheinigungen usw. als „bedürftig“ aus und begibt sich damit in ganz neue, möglicherweise bislang völlig unbekannte Abhängigkeitssituationen?

In der Tat: Das eingangs zitierte Hamburger „Rabatt-System“ suggeriert soziale Gerechtigkeit, zeigt, daß es einige gibt, die höhere Entgelte zahlen können, um anderen, die in den Genuß weitreichender Rabatte kommen, damit den Kursbesuch mitzufinanzieren. Doch Wachsamkeit ist auf diesem Feld geboten. In einer Fernsehsendung über die Probleme der neuen Armut wurde Ende Mai 1993 deutlich: Ca. 20 % der

Bevölkerung geraten manchmal durch eigenes Verschulden, meist aber durch die aktuelle Krisenentwicklung unversehens in wirtschaftliche Not, darunter auch Menschen, die mit einer solchen Entwicklung nie (mehr) gerechnet haben und mit einem Schlag ohne große Alternativen vor Entlassung und Arbeitslosigkeit stehen. Solche Personengruppen benötigen sozialen Halt. Den kann die Volkshochschule durch ihr vielfältiges Kursangebot geben. Nur ist es wichtig, den Kursbesuch durch entsprechende Ermäßigungen weiterhin zu ermöglichen und die Bearbeitung eines Ermäßigungsantrags gleichzeitig in einer äußeren Form ablaufen zu lassen, die niemanden aus sozialem Schamgefühl vom Kursbesuch abhält.

In unserer Volkshochschule mußten Teilnehmer/-innen bis zum Jahr 1992 einen schriftlichen Ermäßigungsantrag stellen. Mit Hilfe eines relativ aufwendigen und komplizierten Datenabgleichs wurde dann festgestellt, ob der/die Betreffende ermäßigungsberechtigt ist. Ging ein solcher Antrag nicht schriftlich vor Kursbeginn bei der Volkshochschule ein, war eine Ermäßigung ausgeschlossen. Dieses Verfahren haben wir jetzt radikal vereinfacht<sup>91</sup>.

Gänzlich gratis werden wir Veranstaltungen für besonders benachteiligte Gruppen allerdings vorerst nicht anbieten. Erfahrungen anderer Volkshochschulen haben gezeigt, daß oft die Verbindlichkeit beim Kursbesuch sinkt, daß viele Kurse gratis gebucht und de facto wenige besucht werden, daß damit andere Personengruppen auf derart blockierte Seminare verzichten müssen usw. Mehr Verbindlichkeit ist aber oft im beiderseitigen Interesse – der Nachfrager wie der Anbieter.

#### *4.5 Umgang mit dem Preis*

Wird in der gewerblichen Wirtschaft ein Preis erhöht, dann spielt das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ in der Argumentationskette eine gewichtige Rolle. Meist wird mit einem verbesserten Leistungsangebot geworben, mit einer neuen Entwicklungsstufe, deren Kosten vielleicht in das Produkt hineinfließen, nicht selten auch mit einem veränderten Produktdesign. Die großen öffentlichen Dienstleister – etwa die Bundesbahn – versuchen, durch einen Preismix notwendige Erhöhungen zu kaschieren, in ein komplexes Rabattsystem einzubinden, kurz: manchmal sogar eine fällige Preiserhöhung durch ein neues Rabattsystem als Gewinn für den

Kunden herauszustellen – man denke an die Bahn-Card-Kampagne oder an die Bundespost und ihr Postsystem 2000.

Volkshochschulen müssen, wie viele andere Dienstleister auch, ihre Kosten nicht selten anpassen, ohne einen konkreten, werbemäßig griffigen Leistungsanreiz präsentieren zu können. Oft sind es die auch von einigen Zeitungsverlagen gerne präsentierten „gestiegenen Gesamtkosten“, die zu einer Preiserhöhung führen. Nach außen läßt sich aber zumeist schlecht verkaufen, warum ein Kurs, der gestern 1,75 DM pro Unterrichtsstunde kostete, heute 2,00 DM oder gar mehr kosten muß. Das häufigste Argument zur Entgelt-Anhebung ist die „Honorar-Spirale“. Anpassungen im Honorarbereich bedingen zumeist Anpassungen im Entgeltbereich. Dann gilt es, eine komplexe Begründungspalette aufzubauen. „Warum verdienen Kursleiter/-innen plötzlich mehr? Ist das nötig, wo doch viele bei sicherem Einkommen an der Volkshochschule ein abendliches gutes Zubrot erhalten?“, denken sich manche Teilnehmer/-innen. Andere wissen vielleicht, daß der qualifizierte EDV-Dozent von den Honoraren diverser „VHS-Aufträge“ lebt, und finden eine Anpassung vernünftig, da Steuern, Sozialversicherung und vieles andere mehr aus dem VHS-Salär bestritten werden müssen<sup>92</sup>. Wieder andere hören vielleicht, daß Kursleiter zu anderen Volkshochschulen abgewandert sind, die besser zahlen. Es ist schwierig, in einer von solch heterogenen Arbeits- und Funktionszusammenhängen gekennzeichneten Einrichtung ein auch nur für die große Mehrzahl aller Kurse gültiges Argumentationsmuster zu entwickeln, wenn es darum geht, Entgelterhöhungen nach außen zu „verkaufen“ und zu verhindern, daß die Teilnehmer/-innen verärgert reagieren, wenn eine in großen Teilen gleiche Leistung auf einmal zu einem deutlich höheren Entgelt angeboten wird.

Wir können – dies ist sicherlich mehr als ein glücklicher Zufall – neben einem globalen Verweis darauf, daß die letzte Honorarerhöhung für die Kursleiter vor zwei Jahren erfolgte und daß wir die „notwendige Entgeltanpassung im Interesse aller Beteiligten solange hinauszögern konnten“, offensiv mit Leistungsverbesserungen werben, die wir auch offen in der Diskussion mit Teilnehmer- und Kursleitergremien vertreten. In keinem Rundbrief, in keiner Konferenz, in keinem Pressegespräch fehlt der Hinweis, daß die Entgelterhöhung mit einer Leistungsverbesserung (und das ist für uns – in allen drei Verbandsstädten unterschiedlich ausgeprägt – zuvorderst eine Ausstattungsverbesserung) einhergeht. Damit kann die Volkshochschule ihre guten Leistun-

gen nicht nur über die „pädagogische Linie“ vertreten (gute Kursleiter und gute Konzepte verlangen entsprechende Bezahlung), sondern sie kann auch kommunale sächliche und räumliche Dienstleistungen als einen zusätzlichen Gewinn für das VHS-Publikum ins Gespräch bringen, der einen Zusatz-Obulus in Form einer Entgeltanpassung unabdingbar notwendig werden läßt.

Dies ist eine generelle Argumentationslinie, die wir im Umgang mit der kommunalen Öffentlichkeit und im Dialog mit Teilnehmer/-innen und Kursleiter/-innen ausbauen müssen: Kommunale Dienstleistungen werden bereitgestellt und kosten ihren Preis. Vorsicht ist allerdings geboten, wenn jetzt eine Diskussion des „Nachkartens“ einsetzt, die sich preisbezogen nur schwer darstellen läßt und die da heißt: „Bis jetzt konnten wir diese und jene Leistung gratis anbieten, aber nun müssen wir sie hineinrechnen ...“. Und dabei geht es in der momentanen Diskussion in erster Linie um kommunale Personalkosten, die aufgerechnet werden sollen, um den Wert einer kommunalen Dienstleistung zu steigern. Aber es läßt sich kaum vermitteln (und ist auch bildungspolitisch nicht einsehbar), warum Volkshochschulen in die Kalkulationsüberlegungen jetzt Dienstleistungen einbeziehen sollen, die vorher eine „kommunale Selbstverständlichkeit“ waren (z.B. Hausmeisterkosten in den Schulen während der Abendstunden, Nutzungsgebühren für Fachräume o.ä.). Wohl aber läßt es sich vertreten, wenn die Kommune in Zeiten knapper Kassen eine außergewöhnliche und neue Dienstleistung zur Verfügung stellt und man dann überlegt, inwiefern eine Gerätebenutzungsgebühr, anteilige Zahlungen für aufwendige Mieten auf die Teilnehmerentgelte umgelegt werden. Nachkarten und sanieren, indem „alte Hüte“ abkassiert werden, ist sicherlich kein Kennzeichen moderner Dienstleistungsstruktur einer Kommune. Deutlich machen, daß neue Angebote in einer immer anspruchsvolleren Freizeitgesellschaft ihren Preis kosten, wenn sie in gewohnter Qualität langfristig vorgehalten werden sollen, ist dagegen eine Linie, die sich sicherlich kommunalpolitisch und imagebildend rechnet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß der Qualitätsbegriff mittlerweile in operationalisierbarer Form aufgearbeitet und aus der Perspektive der Teilnehmer/-innen und der Einrichtung heraus beleuchtet wurde. Zahlreiche Arbeiten der letzten Zeit verweisen auf die Fragestellungen, die sowohl inhaltliche als auch formale Qualitätsaspekte der Kurs- und Seminarstrukturierung abhandeln. Sie können als Empfehlungsraster für die Überprüfung des jeweils eigenen Angebots dienen und lassen deut-

lich werden, daß auch der Qualitätsbegriff ein anderer, weil erweiterter geworden ist: „Vieles spricht dafür, daß Bildungsinteressierte an den bei den Volkshochschulen für wichtig gehaltenen Aspekten pädagogischer Qualität, also vor allem der inhaltlichen, didaktischen und problembezogenen Seite des Angebotes, gerne Abstriche machen zugunsten anderer Aspekte wie etwa der Ästhetik der Lernorte, der Professionalität der Dienstleistungen im Kurs, der Effektivität und Effizienz des Lehrangebots und anderer Dinge“<sup>93</sup>.

#### *4.6 Inkasso und Mahnungen*

Erst anmelden – dann den Kurs besuchen. Und nach der ersten Stunde abmelden, wenn es nicht gefällt! Mit dieser Formel versuchen wir unsere Teilnehmer/-innen zur vorherigen Anmeldung – am besten mit Abbuchung – zu veranlassen. Wer sich abmeldet, dessen Abbuchung verfällt. Dieses Verfahren hat sich bewährt und uns auch viel Ärger mit dem Mahnwesen erspart. Das kaufmännische Mahnverfahren war in unserer Satzung lange Zeit nicht vorgesehen, nach einer Überprüfung der Anwesenheitslisten wurden sofort Nachnahmen verschickt. Reaktion: Unzählige böse Briefe mit Beschimpfungen und nicht sehr schmeichelhaften Vergleichen: „Sie sind schlimmer als das Finanzamt!“ Zahlungsmoral ist nicht jedermanns Sache. Doch eine direkte Nachnahme und dann die Stadtkasse vor der Tür, das war ganz und gar nicht teilnehmerfreundlich.

Jetzt müssen durch das vorherige Anmeldesystem deutlich weniger Teilnehmer gemahnt werden (früher konnte man sich auch Wochen nach Kursbeginn anmelden). Zudem werden zwei Erinnerungsschreiben versandt.

Zum dritten werden alle Mahnvorgänge, die bis zur Nachnahme bzw. Einzug durch die Stadtkasse gelangen, vorher zwischen Leitung, Verwaltungsleitung und Sachbearbeitung durchgesprochen. Nicht jeder kaufmännisch verwaltete Betrieb hat ein gutes Mahnwesen. Eine öffentliche Verwaltung hingegen hat ihre Regeln. Die sind aber längst nicht jedem unserer Teilnehmer/-innen bekannt. Und wenn sie dann – wie oben beschrieben – mit Macht und ohne Vorwarnung auf die Teilnehmer niederprasseln, bleibt der beschriebene Effekt nicht aus. Bei der Revision des Mahnwesens haben wir alle viel gelernt. In vielen Gesprächen haben Verwaltungsmitarbeiter und Pädagogen nach einem

Weg gesucht, teilnehmerfreundlich zu mahnen und trotzdem das fixierte Regelwerk der Verwaltung nicht außer acht zu lassen. Diejenigen VHS-Mitarbeiter, die nicht in der Verwaltung berufssozialisiert wurden, mußten lernen, daß das kommunale Regelwerk Grenzen hat. Diejenigen, die eine Verwaltungslaufbahn hinter sich haben, erkannten wiederum, daß das Regelwerk, das sie internalisiert haben und das für sie tagtäglich handlungsleitend ist, für den Bürger in vielem unverständlich bleibt. In der Mitte haben wir uns getroffen, das Regelwerk nicht außer Kraft gesetzt, aber trotzdem etwas mehr Kundenfreundlichkeit erprobt – und dabei hoffentlich einen besseren Weg für unsere Teilnehmer/-innen gefunden.

#### *4.7 Kostendeckung nach Fachbereichen*

Kostendeckung nach Fachbereichen, ein sicherlich schwieriges Thema, weniger auf der statistischen Ebene – hier ist ein gutes EDV-Programm ein vorzügliches Steuerungsinstrument – als auf der Ebene der internen Kommunikation. Alle ausgereiften VHS-Verwaltungsprogramme erlauben es, einen Honorar-Entgelt-Vergleich pro Fachbereich auszudrucken und zu analysieren.

Viele VHS-Leiter/-innen können feststellen, daß der EDV-Bereich sich „rechnet“, die Honorarkosten also einspielt, manchmal sogar etwas mehr. Stirnrundeln kommt in anderen Fachbereichen auf, und eine Diskussion über die Gründe des Wie und Warum setzt ein. Unser EDV-Programm war einer der Schlüssel, die uns dazu brachten, der Volkshochschule die Produktlinien der klassischen Dreiteilung: Sprachen, EDV/Berufliche Bildung, Freizeit/Gesundheit überzustülpen. Denn in der Tat: Englisch, EDV und präventive Gesundheitsbildung gehören zu den Finanzsäulen unserer Arbeit und sind die Fundamente unserer soliden Einnahmesituation. In den anderen Bereichen ist dort, wo er zu erzielen ist und als bildungspolitisch erstrebenswert gilt, ein höherer Kostendeckungsgrad ins Auge zu fassen durch

- Erhöhung der Mindestteilnehmerzahl
- Erhöhung der Kursgebühren für kleinere Kurse
- Entgeltdifferenzierung für nicht förderfähige Kurse

u.a.m.

Mittelfristig streben wir an, den Kostendeckungsgrad zu erhöhen, ohne dabei das Profil unserer Volkshochschule, zu dem auch Angebotsni-

schen gehören, zu zerstören. Durch segmentspezifische Befragungen in den weniger kostendeckenden Bereichen wird dabei festzustellen sein, wie Angebot und Nachfrage in einen auch finanziell besseren Abgleich gebracht werden können.

#### *4.8 Argumentativer Umgang mit der Preisgestaltung in der Kommune*

Angesichts knapper kommunaler Kassen und teilweise unverhohlener Drohungen mit drastischer Kürzung oder gar Schließungen im Kultursektor<sup>94</sup> – zu dem viele Volkshochschulen immer noch gerechnet werden – wird der argumentative Umgang mit der Preisgestaltung in der Kommune immer wichtiger. Die Erhöhung des Kostendeckungsgrads kommunal vorgehaltener Serviceleistungen wird allenthalben eingefordert:

- Hauptverwaltungsbeamte beschaffen sich durch Umfragen in Nachbarstädten Vergleichsmaterial, das oft erklärungsbedürftig ist.
- Politiker sehen, welche Preise private Einrichtungen für Freizeit- und Weiterbildungsangebote verlangen.

Die finanzielle Situation der kommunalen Institute und Ämter, die nennenswerte Einnahmen verzeichnen, wird also seit geraumer Zeit genauer unter die Lupe genommen, und für die Volkshochschulen entsteht dadurch verstärkter Erklärungsbedarf:

- Honorarordnungen müssen erläutert und die wichtigen Pfeiler der Einnahmesituation der Einrichtung müssen dargelegt werden.
- Gleichzeitig muß deutlich werden, daß die öffentliche Verantwortung der Volkshochschule Grenzen der Übernahme betriebswirtschaftlicher Referenzsysteme aufzeigt, und zwar sowohl mit Blick auf die Faktoren, die in die Kostendeckung miteinfließen, als auch mit Blick auf spezifische Inhalte und Zielgruppen.

Der soziale und gesellschaftliche Auftrag der Volkshochschule bedingt, daß auch in Zeiten knapper Kassen nicht alles unter dem Diktum der Haushaltslage, der Kostendeckung oder der Deckungserwirtschaftung in lukrativeren Bereichen gesehen werden kann. Nötig ist vielmehr

- die Offenlegung der großen „Produktlinien“ der jeweiligen Volkshochschule,
- die Festschreibung des nicht kostendeckend vorzuhaltenden, im öffentlichen Auftrag der Einrichtung aber festgeschriebenen Bildungsangebots<sup>95</sup>.

Die Argumentation mit den individuellen Verhältnissen vor Ort wird dabei angesichts wachsender regionaler Strukturprobleme immer wichtiger. Gleichzeitig bedingt jedoch die Transparenz in der „Preisebene“, daß Kommunalpolitiker merken, daß Volkshochschulen „Controlling“ betreiben und ihre so weit gefächerte Einrichtung auch in den Substrukturen finanziell durchleuchten. Damit ist auch das Argument vom „Zuschußbedarf“ passé. Eine solide strukturierte Volkshochschule erhält einen kommunalen Eigenanteil, mit dem die Kommune die Weiterbildungsbereitschaft ihrer Bürger in zentralen Bereichen sichert und damit einen wichtigen Beitrag für die langfristige interkommunale Wettbewerbsfähigkeit des Gemeinwesens leistet.

## *5. Distribution*

„Zeitliche und räumliche Angebotsplatzierung“ wurden weiter oben schon behandelt. Der klassischen Marketingterminologie entsprechend hätten sich die Begriffe auch in diesem Kapitel wiederfinden können<sup>96</sup>. Hier jedoch stehen Programmverteilungsfragen im Vordergrund.

### *5.1 Das Programmheft – Anzahl, Kosten, Verteilung*

Das Programmheft ist immer noch wichtigstes Informationsmittel – zumindest zu Semesterbeginn. Die Menge der gedruckten Programmhefte schwankt in der jeweiligen Volkshochschule – sie ist auch beeinflusst durch den Distributionsweg. Nach intensiver Beobachtung des „Programmheftabflusses“ haben wir festgestellt, daß 10 000 Hefte – bei einem Einzugsgebiet von 160 000 Einwohnern – schnell vergriffen sind; nach drei Wochen war kein Programmheft mehr zu haben, nachteilig nicht nur für unsere Einzelveranstaltungen, sondern auch für die mehr als drei Dutzend Wochenendseminare, die wir in jedem Semester anbieten und die in der Regel später beginnen als das normale Programmangebot. Mit der Erhöhung auf 16 000 – Faktor 1:10 – haben wir erreicht, daß Programmhefte bis etwa sechs Wochen nach Semesterbeginn erhältlich sind – danach sind sie bis auf einen hausinternen Grundvorrat vergriffen.

Unser Programmheft wird gratis verteilt. Die Kosten konnten und können wir auch weiterhin durch das von vielen Volkshochschulen

praktizierte Erfassen auf Diskette niedrig halten. Der Verteilungsmodus ist sehr flexibel: Er ist daran gebunden, daß das Heft auch weiterhin gebührenfrei erhältlich ist (s.u.). Gleichwohl nehmen seit einigen Jahren immer mehr Volkshochschulen eine Schutzgebühr. Es bleibt die Frage, ob der Ertrag in einer vertretbaren Relation zum Aufwand steht, der mit dem Inkasso dieser Gebühr verbunden ist. Interessant wäre es, nachzuprüfen, ob der Kostendeckungsgrad einer Einrichtung nicht steigt, wenn das Programm nach wie vor gratis zur Verfügung steht und sich ein größerer Interessentenkreis entschließt, einmal hineinzusehen und tatsächlich einen Kurs zu buchen<sup>97</sup>.

Unser Verteilungsmodus ist ein mehrfacher: Zum einen werden die Programmhefte ca. zehn Tage vor dem jeweils ersten Anmeldetag an ca. dreißig (in den beiden kleineren Städten) und weit über fünfzig (in der Großstadt) Verteilerstellen ausgeliefert – durch den VHS-eigenen technischen Dienst. Stadtverwaltung, Sparkassen, Banken, Betriebe, Geschäfte, Vereine, Institutionen, Schulen – die Liste ist lang und bedarf stetiger Kontrolle. Zum zweiten liegen die Hefte natürlich in den Geschäftsstellen der drei Verbandsstädte aus; ein eher zweitrangiger Verteilungsweg, denn zwei der drei Geschäftsstellen liegen nicht in der Stadtmitte.

Postalisch werden alle Teilnehmer/-innen bedient, die in den umliegenden Städten außerhalb des Verbandsgebietes wohnen und in den letzten beiden Jahren einen VHS-Kurs besucht haben. (Dies gilt übrigens auch für die telefonische Nachfrage nach Programmheften; verschickt werden sie nur an Personen, die außerhalb des Verbandsgebietes wohnen.)

Dank des weitgefächerten Verteilersystems hat sich mit vielen Institutionen mittlerweile auch eine verlässliche Kommunikationsebene entwickelt: Vereine, Banken oder Betriebe rufen an, wenn die Hefte vergriffen sind. Auch intern wird darauf geachtet, dort, wo es uns möglich ist, zu überprüfen, ob noch genügend Hefte vorhanden sind<sup>98</sup>.

Über dem Verteilungszeitraum gibt es viele Diskussionen. An der horizontalen Konkurrenz der Nachbareinrichtungen merken auch wir, daß dieser Termin kein unwichtiger ist. Nicht wenige Volkshochschulen unserer direkten Umgebung bringen beispielsweise das Herbstprogrammheft schon vor Beginn der Sommerferien unter das Publikum; gekoppelt an den dann meist schriftlichen Anmeldemodus möchte man Interessenten Gelegenheit geben, sich möglichst bald anzumelden und das Programmheft nicht erst nach dem Urlaub auf Neuigkeiten durchzustöbern. Wir verteilen unser Programmheft ca. eine Woche vor dem ersten Anmeldetag und informieren auch in unserer Öffentlichkeitsarbeit über

diesen Zeitpunkt (s.u.). Der erste Anmeldetag – ein Samstag – ist dann der, an dem alle persönlich Erscheinenden bevorzugt bedient werden (zu den Vor- und Nachteilen eines solchen Systems s.u.). Danach besteht vierzehn Tage lang Gelegenheit, sich schriftlich oder persönlich anzumelden. Ein früherer Distributionszeitpunkt

- würde unweigerlich frühere schriftliche Anmeldungen bringen (die dann – folgt man unserem System – erst nach dem ersten Anmeldetag berücksichtigt würden);
- würde wahrscheinlich Ressourcen verschwenden (viele Programmhefte gehen über die Sommerferien verloren, gehen vielleicht in der Urlaubspost unter, werden dann ein zweites Mal besorgt, sind nicht überall greifbar, denn einige der Verteilerstellen haben Betriebsferien, Urlaub etc.);
- bringt Probleme mit Blick auf die Kontrolle der Verfügbarkeit von Programmheften (ein wochenlanges Nachfragen bei den Verteilerstellen, ob noch genügend Hefte da sind, hält kaum eine Institution durch);
- überlastet eine VHS-Verwaltung, die in den Ferien – als klassischer Saisonbetrieb – meist dünner besetzt ist, mit Nachfragen, die vielleicht nicht immer so qualifiziert beantwortet werden können, weil auch der zuständige HPM nicht greifbar ist.

Wenn die Hefte verteilt werden, ist auch der Abenddienst wieder so organisiert, daß vor Semesterbeginn unter der Woche bis 19.00 Uhr Auskünfte gegeben werden können, und dann funktioniert das hausinterne Räderwerk auch wieder so gut, daß die vielen Fragen, die mit Beginn des Semesters in der anmeldenden Verwaltung auflaufen (siehe Kapitel 3.6: Beratung) qualifiziert beantwortet werden können.

## 5.2 „Leporellos“ und andere Werbemittel

Sechzehntausend Programmhefte – das ist die eine Seite der Distribution. Aber damit erreichen wir nicht jeden Betrieb, nicht jede Institution, die wir gerne ansprechen möchten. Daher haben wir zusätzliche Distributionsaktivitäten, deren konzeptionelle Seite weiter unten (siehe Kapitel 6: Kommunikationsgestaltung) noch näher beleuchtet wird.

Wir stellen für die zentralen Arbeitsgebiete unserer Volkshochschule kleine Faltblätter – Leporellos – her, die im eigenen Haus konzipiert und über eigene Verteiler versandt werden. So zum Beispiel:

- Das „Betriebspäckchen“ (sieben verschiedenfarbige Faltblätter zu den Themen: Englisch Intensivkurse, CAD/CNC, EDV-Bildungsurlaub, Schlüsselqualifikationen, Suggestopädie, Schreibtechnik, Schulabschlüsse), das an alle Klein- und Mittelbetriebe der Region und an ausgewählte Verteiler in den ansonsten mit Programmheften belieferten Großbetrieben verschickt wird.
- Der aktuelle Infodienst, das sind Faltblätter, die allen Postsendungen, die unser Haus verlassen, beigelegt werden (wenn noch Portospiegelraum vorhanden ist).

Leporellos fertigen wir daher nicht nur für die berufsbezogenen Angebote, sondern auch für weitere Aktivitäten (themenbezogene Reihen innerhalb der Einzelveranstaltungen, Studienfahrten, Reisen usw.). Der Distributionseffekt ist ein mehrfacher: Zum einen erreichen wir durch das „Betriebspäckchen“ spezielle Zielgruppen für unser berufsbezogenes Angebot (und gewinnen so auch jene, denen das Durchstöbern des Programmheftes zu mühsam ist); zum anderen zeigen wir in der Breite stetige Aktualität (einer Hörerkarte, die versandt wird, liegt immer ein Hinweis auf spezifische Aktivitäten bei – meist Einzelveranstaltungen, Sonderaktionen usw.), und zum dritten sind wir auch dann noch werbemäßig präsent, wenn keine Programmhefte mehr vorhanden sind. Das macht sich in der Stadt nicht nur durch die bunten Faltblätter, die länger als die Hefte verfügbar sind, bemerkbar, sondern es trägt auch zur „Semesterpräsenz“ der Volkshochschule bei und fokussiert nicht nur auf die Anmeldephase. Damit wir den Distributionsweg auch weiterhin unter Kontrolle haben, werden die Leporellos in der Volkshochschule hergestellt, gedruckt und auch versandt.

### *5.3 Verändertes Distributionsverhalten (Sparkasse, Geldautomat)*

Den Verteiler einer stetigen Kontrolle zu unterziehen wird für unsere Distributionsaktivitäten immer wichtiger. In einigen Sparten bringen strukturell-organisatorische Veränderungen auch ein verändertes Kundenverhalten mit sich, das Auswirkungen auf unsere Distributionswege haben kann: Zum einen gehen nach Einführung der Geldautomaten deutlich weniger Personen in die Schalterräume von Banken und Sparkassen als früher; zum anderen nimmt die Flut von Informationsblättern und Broschüren überall zu, vordringlich dort, wo auch wir – zweimal im Jahr – mit unseren Programmheften präsent sein wollen. Die

Kontrolle, ob die Hefte auch gut sichtbar unter dem oft breiten Broschürenspektrum mancher Institutionen plaziert sind, wird wichtiger. Computer und Desk Top Publishing helfen nicht nur uns, bessere und aktuellere Produkte herzustellen, sie bringen es auch mit sich, daß viele kooperierende und konkurrierende Träger mit einer steigenden Zahl von Informationsmaterial auf den Markt kommen.

#### *5.4 Ausblick: Programmheft als klassisches Distributionsmittel?*

Das Programmheft bleibt sicherlich das Distributionsmittel schlechthin. Oft totgesagt und in seiner Relevanz in Frage gestellt, hat es sich doch immer wieder als das zentrale Medium erwiesen, mit dem wir eine möglichst hohe Zahl potentieller VHS-Interessenten erreichen können<sup>99</sup>. In der Diskussion bleiben aber die Wege:

- freie Verteilung an verschiedenen Multiplikatorstellen
- Verkauf, bei meist eingeschränktem Distributionsweg
- Versand als Zeitungsbeilage
- postalischer Versand
- Verteilung in die Haushalte durch Boten/Träger<sup>100</sup>.

Auch die Diskussion neuer Distributionswege dürfte uns in den nächsten Jahren beschäftigen (etwa über Datenbanken, ein Weg, der von vielen Volkshochschulen für Teilbereiche der berufsbezogenen und beruflichen Bildung schon besritten wird). Neue Herstellungs- und Satzverfahren ermöglichen einen verkürzten Produktionszeitraum und damit mehr Aktualität für die Programmgestaltung. Sie wirken sich in vielen Fällen auch kostengünstig aus. Dies sollte allerdings nicht dazu verführen, Programmhefte in Massen vorzuhalten. Eine gewisse „kontrollierte Knappheit“ des Programmkontingents, Wochen nach Semesterbeginn, wirkt oft attraktiver, als wenn Hunderte bereits größtenteils veralteter Programme im VHS-Haus noch ausliegen – ein Ladenhüter-Effekt.

## *6. Kommunikationsgestaltung*

Kommunikationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit – ein Thema der VHS-Arbeit, das in unzähligen Publikationen, die teils veröffentlicht sind und teils im grauen Markt verschwinden, immer wieder aufgegrif-

fen wurde. Auch heute werden in Seminaren und Veranstaltungen zu diesem Thema oft noch Inhalte vermittelt, die teilweise über ein Jahrzehnt alt sind, nichts an Aktualität verloren haben und nur deshalb immer wieder als Arbeitsgrundlage genommen werden können, weil sich die Erkenntnis zwar in den Köpfen festgesetzt, nicht aber im alltäglichen Handeln manifestiert hat<sup>101</sup>. Argumente gibt es genug: „Kein Geld“ – ist wohl das bekannteste; „keine Ideen“ – das gibt kaum jemand zu; „keine ausreichende Technik/Logistik“ – auch dies ein beliebtes Argument; „kein Personal“ – wer kennt das Problem nicht; „keine Lust“ – sagt keiner, mag aber mancher denken; „keine Relevanz für unsere Arbeit“ – sagen wohl weniger die VHS-Verantwortlichen, denn das Bewußtsein für die Wichtigkeit einer strategisch angegangenen Öffentlichkeitsarbeit ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.

Es sind vielmehr in erster Linie die die Volkshochschule kontrollierenden Gremien, die die Relevanz einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit immer wieder in Frage stellen, oft aus der Angst heraus, es entstünde eine vermehrte Nachfrage, die sich „nicht rechnen“, sondern vielmehr mit zusätzlichen kommunalen Ausgaben verbunden sei.

Hier liegt ein wichtiger Schlüssel der gegenwärtigen Diskussion: Dezentrale Ressourcenverwaltung, Tilburger Modell und alle weiteren flexibilisierenden Instrumente, die momentan in den Kommunen landauf, landab mit großer Heftigkeit diskutiert werden, bringen es (wieder einmal) an den Tag: Die Kommune ist eine Dienstleistungseinrichtung für die Bürger und kein Staat im Staate, der seine eigenen Gesetze hat und den Willen der Konsumenten ab und an, nolens volens, mit einbeziehen muß, ohne sich wirklich für ihn zu interessieren.

Damit ist die Zeit günstig, die Relevanz dieses Themas wieder einmal ins Bewußtsein zu rufen und vor allen Dingen darzustellen, daß eine gut konzipierte Öffentlichkeitsarbeit sich einnahmesteigernd auswirken kann (wir selbst haben es erlebt) und nicht nur für die jeweilige Institution – Volkshochschule –, sondern auch kommunal werbend wirkt (die Volkshochschule ist Bestandteil der Kommune!).

Auch das Gegenteil sollte bei mangelnder Einsichtsfähigkeit durchaus einmal in seinen finanziellen Auswirkungen herausgearbeitet werden.

Eine schlechte Öffentlichkeitsarbeit führt dazu, daß

- wichtige Weiterbildungsideen nicht bekannt werden,
- die Kommune „schläfrig“ und wenig aktiv erscheint,
- Einnahmeverluste entstehen,

– Aktivposten in der (harten und weichen) Standortfrage unter den Tisch fallen.

Die theoretischen Implikationen – warum Öffentlichkeitsarbeit auf welchen VHS-internen und externen Wegen notwendig ist – sollen an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden. Sowohl der institutionsspezifische Relevanzrahmen als auch die Palette der Mittel und Möglichkeiten wurden bereits häufig beschrieben<sup>102</sup>. Öffentlichkeitsarbeit soll daher als vierter Punkt unserer Marketing-Überlegungen abschließend am noch nicht völlig konzisen, in Teilaspekten jedoch bereits praktikablen Konzept unserer Volkshochschule dargestellt werden. Rückgriffe auf Aspekte, die bereits unter den Kategorien Produkt, Preis und Distribution benannt wurden, werden dabei immer wieder verdeutlichen, daß die vier Teilaspekte des Marketing nur heuristisch getrennt wurden, im Konzeptionellen aber immer als Einheit gesehen werden müssen.

Die Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit waren unter anderem durch folgende Ausgangsbedingungen gekennzeichnet:

- Der Volkshochschule fehlte ein klares Image durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit; kaum jemand wußte, wie die Produktpalette der Einrichtung aussah und wo die Stärken und Schwächen der Arbeit lagen.
- Ein vielseitiges Werbeszenario zur Semestereröffnung fehlte ebenso wie eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsplanung für das gesamte Semester.
- Der Kontakt zur Presse mußte verstetigt und systematisiert werden; sich überschneidende Pressemitteilungen (aufgrund fehlender Absprache) und eine wenig durchsichtige Informationspolitik – die Presse beklagte, daß „immer wieder das Gleiche angekündigt werde“ – boten ein wenig konturiertes Bild in der Öffentlichkeit.
- Die graphische (Selbst-)Darstellung mußte verbessert werden.
- Nicht zuletzt sollte eine sich auf die zentralen Arbeitsbereiche verstetigende Öffentlichkeitsarbeit helfen, Tür und Tor zu öffnen, wenn es beim Beschaffungsmarketing darum geht, die Kommunalpolitiker davon zu überzeugen, daß die Pflicht(-aufgabe Volkshochschule) eine stetige und willkommene Neigung ist.

Das Kapitel beginnt mit der Logo-/Signet-Thematik und den Problemen, die ein Wechsel in diesem Bereich mit sich bringt. Danach folgt ein Semestereröffnungs-Werbeszenario sowie eine Beschreibung der Werbeaktivitäten im Semesterverlauf. Den Schluß bildet ein Abschnitt

über „Zukunftsprojekte“ im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, die angedacht bzw. im ersten Stadium der Umsetzung sind.

### *6.1 Das gegenwärtige „Outfit“*

Ein Blick in die VHS-Historie brachte es an den Tag: Das gegenwärtige Logo unserer Volkshochschule feiert bald seinen dreißigsten Geburtstag. Es wurde von einem bis vor einem Jahr noch für die Volkshochschule tätigen Künstler gestaltet und prägt seither alle Werbeaktivitäten unserer Einrichtung. In schwerem Metall ist es auch über unserer VHS-Villa im Park verewigt, und Programmheft, Leporellos, Hörerkarten, Briefbögen, Zeugnisse sowie alle weiteren nach außen wirksamen Erscheinungsformen werden von diesem Zeichen dominiert. Zierte es anfangs einzig das Programmheft der Wittener Volkshochschule, so wurde es Ende der siebziger Jahre als gemeinsames Logo der neuen Zweckverbandsvolkshochschule Witten-Wetter-Herdecke übernommen. Das Programmheft erhielt dazu drei weitere Erkennungszeichen: Bilder der VHS-Villa im Park in Witten und des Viadukts als Zeichen der Stadt Herdecke sowie einige – immer andersfarbig hervorgehobene – Steine, die ein Mauerwerk bilden und auf Stadtmauerreste in der Verbandsstadt Wetter verweisen sollten. Nachfragen ergaben, daß sich das Logo, in seiner ganzen Schwere und Breite, nachhaltig bei Teilnehmer/-innen und Kursleiter/-innen sowie im Multiplikatorenkreis der Volkshochschule eingepägt hatte. Schwieriger wurde es schon bei den Zeichen für die drei Verbandsstädte: Wurde die VHS-Villa noch wiedererkannt, so stellte schon der Viadukt eine Wiedererkennungshürde dar, und die Mauer konnte so gut wie gar nicht zugeordnet werden. Grund genug, um das Äußere des Programmheftes neu zu gestalten und dabei auch gleichzeitig das alle Werbemittel und Papierzeugnisse der Volkshochschule prägende Logo zu ersetzen. Doch wie?

- Selber machen verbot sich; die Kompetenz traute sich in der Volkshochschule selbst – zu Recht – niemand zu<sup>103</sup>.
- Eine/n Grafiker/-in zu beauftragen hätte Mittel verschlungen, die im Haushalt nicht vorgesehen waren, was das Ganze lange hinausgezögert hätte.

- Mit stadteigenen Graphikern zusammenzuarbeiten war im Falle einer Zweckverbandsvolkshochschule schwierig. Welcher Graphiker aus welcher Stadt?
- Im direkten VHS-Umfeld (Kursleiter/Teilnehmer) gab es niemand; systematisch haben wir aber hier nicht gesucht.

Klar war uns allen, daß eine Änderung des Layouts für die nächsten Jahre definitiven Charakter haben würde. Experimentieren war hier verboten, allzuviel Improvisations- und Pioniergeist, der manch andere VHS-Aktivität zu Recht auszeichnet, war hier eher problematisch.

Letztendlich kam uns der Zufall zu Hilfe. Witten-Wetter-Herdecke liegt im Ballungsraum Ruhrgebiet und damit auch im Ballungsraum zahlreicher Bildungseinrichtungen. Mit Hilfe städtischer Multiplikatoren fragten wir an den umliegenden Fachhochschulen nach, ob sich interessierte Graphikstudenten/-innen für einen Wettbewerb zur Verfügung stellten. Drei Geldinstitute der Verbandsstädte stifteten ein Preisgeld.

An der Dortmunder Fachhochschule hatten wir Erfolg. Zwar wurde es nicht „das große Semesterprojekt“, doch fanden wir schnell drei Studentinnen, die die vorlesungsfreie Zeit unter Anleitung des sie betreuenden Professors für das Erstellen eines Entwurfes nutzen wollten.

## 6.2 Der Wettbewerb

Ein erstes Zusammentreffen mit den drei Studentinnen zeigte, daß die Kenntnis der Institution Volkshochschule und ihrer spezifischen Arbeitsbedingungen gering war. Zwar wußten alle, daß es so etwas „wie eine Volkshochschule“ gibt, doch hatte noch keine der drei einen Kurs besucht oder andere institutionelle Erfahrungen mit unserer Einrichtung gemacht.

Neben einer kurzen Einführung in die Bedingungsbeziehungen der VHS-Arbeit erhielten sie daher einige Programmhefte, Hintergrundmaterial über die speziellen Arbeitsbedingungen in einem Zweckverband sowie einen schriftlich formulierten Kriterienkatalog über die Anforderungen an die zu leistende Arbeit. Hieraus einige Auszüge:

*Anforderungen an die graphische Neugestaltung des Arbeitsplanes der Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke*

*1. Die Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke sucht ein neues Logo sowie Signets für die verschiedenen Fachbereiche der VHS-Arbeit.*

2. Gedacht ist in diesem Zusammenhang an einen Wettbewerb, in dem Graphiker/-innen der Region Gestaltungsvorschläge einreichen. Diese Vorschläge umfassen folgende Anforderungen:

a) Ein Logo, das der gemeinsamen, aber in einigem durchaus auch unterschiedlichen Identität der drei Städte des Zweckverbandes Rechnung trägt. Es soll dabei bewusst offen bleiben, ob ein Logo gemeinsame graphische Anknüpfungspunkte wählt oder ob eine abstrakte Lösung favorisiert wird.

b) Das Logo sollte allerdings so gestaltet sein, daß sich alle drei Städte darin wiederfinden können, denn der Zweckverband ist in dieser Form die einzige „überdachende Identität“ der drei Städte. Gleichzeitig darf dabei aber die Botschaft „Volkshochschule – VHS“ nicht verlorengehen. Das Logo kann mehrfarbig, muß aber auch in einer Schwarzweiß-Kopie gut erkennbar sein.

c) Der PC-Satzvorschlag für die Programmheftgestaltung sollte folgende Anforderungen umfassen:

- Berücksichtigung gängiger typographischer Standards (z.B. Punktgrößen, die auch für ältere Menschen lesbar sind),
- eine Lösung, wie die Veranstaltungen in den drei Städten Herdecke, Wetter und Witten optisch herausgehoben werden können,
- einen Gestaltungsvorschlag mit einer Druckformatvorlage o.ä., die auf einem PC realisierbar ist (wir beabsichtigen, eine entsprechend aufbereitete Diskette an eine Druckerei weiterzugeben).

d) Bei der Gestaltung ist zu bedenken, daß Logo, Signets, Briefköpfe etc. auf umweltverträglichem Papier gedruckt werden sollen.

e) Das Gesamtkonzept sollte sich auf das komplette Schriftgut der Volkshochschule umsetzen lassen. Hier fallen im einzelnen an: Programmheft, Plakat, Handzettel, Leporello (Faltblatt), Zeugnisvorlagen, Bescheinigungen allgemeiner Art, Briefpapier mit und ohne Kopfbogen, Mappen, Visitenkarten o.ä., Postkarten, Briefkuverts unterschiedlichen Formats, Hinweisschilder (z.B. für Räume), Stempelvorlagen.

Wir erhielten drei völlig unterschiedliche Vorschläge, die alle an der „Dreier-VHS“ orientiert waren. Einer hatte die Ruhrlandschaft als verbindendes Hintergrundelement der Städte Witten, Wetter und Herdecke, der zweite operierte mit drei verschiedenen Farben und geometrischen Elementen, der dritte, der letztendlich knapp gewann, hatte ein gekipptes Dreieck als „Drei-Städte-Symbol“, mit der auch für Kopien gut geeigneten Grundfarbwahl Grau-Rot.

In den Entscheidungsprozeß waren ausschließlich Repräsentanten der drei Städte einbezogen worden. Die beiden kleineren Städte benannten zwei, die größere vier Vertreter/-innen. Die fast zweistündige Präsentation und Diskussion der drei Arbeitsergebnisse brachte den für unsere Volkshochschule wichtigen Nebeneffekt, daß sich ansonsten vielbeschäftigte politische und kulturelle Multiplikatoren einmal zwei Stunden lang über Image, Erscheinungsbild, Arbeitsweise und Profilbildung der Volkshochschule unterhielten. Unterschiedliche Meinungen prallten aufeinander, denn ein harmonisch gehaltener Entwurf, der die geographische Gemeinsamkeit hervorhob und von älteren, traditionsverbundenen „Jury“-Mitgliedern favorisiert wurde, fand bei jüngeren Mitgliedern des Gremiums keinen Anklang. Nicht daß er schlecht sei, wurde argumentiert, aber so hätte eine Volkshochschule auch schon in den fünfziger Jahren aussehen können. Kurz und gut: Drei Entwürfe, acht Stimmen. Im ersten Wahlgang hieß es 3:3:2, in der anschließenden Stichwahl dann 5:3. Dieses Vorgehen – das Einbinden wichtiger Multiplikatoren der drei Städte – war für die interne Kommunikation in der Volkshochschule mit Problemen verbunden. Der Ansatz, durch Gremienvertreter auch allgemeine und nicht nur Binnenakzeptanz in der Einrichtung herstellen zu wollen, stieß auf Kritik. Man bemängelte nicht nur, daß kein Vertreter der Einrichtung am Abstimmungsprozeß beteiligt war (das war bewußt vermieden worden), auch der Vorschlag, der letztlich ausgewählt worden war, stieß auf Skepsis. In einer internen Abstimmung *vor* der entscheidenden Sitzung waren alle einhellig für das romantische und nachher als leicht „altmodisch“ etikettierte Ruhrmotiv. Die Schrifttypen für die Gestaltung des Programmheftes fanden ebenfalls nur geteilten Beifall. Aus haushalts-technischen Gründen mußte die ursprünglich sehr forciert betriebene Umstellung dann um mehr als ein Jahr zurückgestellt werden – mit dem positiven Nebeneffekt, daß sich die Stimmung langsam besserte und allen Beteiligten genug Zeit blieb, sich mit dem kommenden, gänzlich neuen Outfit vertraut zu machen.

### *6.3 Semestereröffnung-Werbeszenario: Maßnahmekatalog*

Die Volkshochschule fängt wieder an – wann? Jedes Semester die große Frage. Hinweise im aktuellen Heft auf Erscheinungsdatum und Anmeldemodalitäten für das kommende Semester werden oft überle-

sen. Besonders im „Sommerloch“ müssen dann Mittel und Wege gefunden werden, auf den Semesterbeginn aufmerksam zu machen.

Ein *Anrufbeantworter* hilft uns dabei zuallererst. Während des Semesters sind wir in der Hauptstelle bis in die Abendstunden erreichbar; dies ist in der semesterfreien Zeit anders. Dann informiert ein auf alle Leitungen geschalteter Anrufbeantworter über das Erscheinungsdatum des neuen Heftes.

*DIN-A-3-Plakate* werden schon zu Ende des laufenden Semesters selbst gefertigt und an zentralen Stellen der drei Städte verteilt. Etwa drei Wochen vor dem Erscheinen des Programmheftes werden zusätzliche DIN-A-1-Plakate, die auf das neue Heft aufmerksam machen, durch die Städtereklamе geklebt.

Durch das *Anmieten einer Plakatwand* unmittelbar vor der Anmeldung erreichen wir zusätzliche Öffentlichkeit. Meist beobachtet auch die örtliche Presse unseren Gestaltungsaktivismus, ein zusätzlicher Werbefaktor. Die erste Wand war vielsprachig und verwies auf unser Sprachenbabylon als Markenzeichen. Die zweite Wand war modern und kreativ zugleich – Diskette und Bilderrahmen, zwei Seiten einer VHS-Medaille. Ein kleines Ratespiel (welche Dateien verbergen sich auf der Diskette, deren Aufkleber mit zwei Kursnummern versehen war), brachte zusätzlichen Anreiz; zwei Plätze für Studienfahrten und zwei Karten für Einzelveranstaltungen wurden verlost.

Abrundend werden in allen drei Städten *drei Flatterbänder* an Brücken o.ä. eingesetzt – „Volkshochschule – wieder für Sie da!“, die für die Zeit der Anmeldephase ständig gut sichtbar angebracht sind.

Unsere *Schaukästen* dienen zusätzlich als Werbefaktor für das kommende Semester.

Die semestervorbereitende Pressearbeit ist ebenfalls mehrstufig:

- In den Sommermonaten erhält die Presse gesammelte Hintergrundartikel für die „Highlights“ des neuen Semesters. Ein Problem: Auch wenn in jedem Artikel darauf hingewiesen wird, daß die neuen Hefte in der Regel noch nicht greifbar sind, sondern daß dies eine Vorankündigung ist, läuten doch unaufhörlich die Telefone, und Teilnehmer/-innen versuchen, sich bereits im vorhinein anzumelden.
- Drei Tage vor dem ersten Anmeldetag werden Pressegespräche durchgeführt, meistens zwei, manchmal auch drei – in jeder Stadt eins. Thematische Innovationen bzw. neue Räume bieten den Anlaß für solche Presseeinladungen.

- Am ersten Anmeldetag wird die örtliche Presse zum „Warteschlangen“-Photo eingeladen; auch das Lokalradio wird dann noch einmal, wie bereits während der Pressekonferenz, hinzugebeten<sup>104</sup>.
- In der dann folgenden vierzehntägigen Anmeldephase wird nachgefragt. Die EDV-Ausdrucke geben aktuelle Auskünfte über den Anmeldestand und eignen sich daher optimal zur systematischen Nachwerbung.

### *Zentrale Werbemedien*

Zentrales Werbemedium für uns ist und bleibt das Programmheft. Der Verteilermodus wurde bereits beschrieben. Daneben kommen folgende Werbemedien zum Einsatz:

- Spezialwerbung für die Veranstaltungen des Bildungsurlaubs durch Versand eines Faltblatts an alle diejenigen, die bereits einmal an einem Bildungsurlaub teilgenommen haben.
- Regionale Werbung für die Veranstaltungen im Rahmen des Bildungsurlaubs durch eine Regionalbroschüre, an der sich auch andere Einrichtungen beteiligen.
- Versand des bereits skizzierten „Betriebspäckchens“ mit sieben verschiedenfarbigen Faltblättern zu unterschiedlichen Themen berufsbezogener Bildung.
- Mitteilungen an die monatlich erscheinenden Info-Blätter der Städte über geplante Ausstellungen/Einzelveranstaltungen.
- Versand der thematisch geordneten Leporellos an wichtige Multiplikatoren, Kursleiter etc.
- Information des Fördervereins über neue Schwerpunkte im kommenden Semester, einschließlich Versand einschlägigen Werbematerials an den Förderverein;
- Ein Leporello in jede Teilnehmerkarte, die denjenigen zugeschickt wird, die sich schriftlich anmelden.

### *6.4 Die Volkshochschule im Semesterverlauf*

Stetige Präsenz im Semesterverlauf durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, das ist der Wunsch jedes VHS-Verantwortlichen. Hierzu setzen wir folgende Hilfsmittel und Aktivitäten ein:

- Den Anrufbeantworter, der auf Semesteraktualitäten verweisen soll (was stetiger Überwachung bedarf und nicht ganz einfach ist).

- Per Computer gefertigte DIN-A-3-Plakate, die auf herausragende Einzelveranstaltungen hinweisen (sofern der Referent kein eigenes Werbematerial zur Verfügung stellt).
- Systematische Zusatzwerbung für Ausstellungen, Auftritte unseres VHS-Orchesters, Sonderveranstaltungen (wie die VHS-eigene „Hochschulwoche“). Werbemittel sind dabei: Plakate, Einladungskarten, selbstgefertigte Postkarten (die die Mitglieder des Orchesters beispielsweise an Freunde verschicken können), DIN-A-5-Wurfzettel u.a.m. Alle Plakate für solche Sonderaktionen werden in der Volkshochschule hergestellt und haben DIN-A-3-Format. Auf die Städtereklamе greifen wir für das Ankündigen von Sonderveranstaltungen – mit einer Ausnahme – nicht mehr zurück. Nicht nur der „traurige“ Zustand mancher Litfaßsäulen, die schlecht bestückt nur abschreckend wirken, sondern auch deren Standorte haben sich als nachteilig erwiesen. Für die Basisinformation „Wann beginnt das neue Semester?“ ist die Städtereklamе noch gut nutzbar, Informationen mit mehr Text, die erhöhte Aufmerksamkeit verlangen, gehen leider oft unter.
- VHS-Feste gehören zum Alltagsgeschäft und sind für das Binnen-Beschaffungsmarketing genauso wichtig wie für die Außendarstellung in der Öffentlichkeit. Ob nun ein allgemeines Fest im Rahmen eines „Tages der Offenen Tür“ oder ein um eine Ausstellung gruppierter festlicher Rahmen: Solche Veranstaltungen bringen wichtige politische Multiplikatoren ins Haus, bringen Presseöffentlichkeit und bringen kommunale Präsenz – auch wenn das Gros der zum Alltagsgeschäft gehörenden Kurse bereits angelaufen ist (Ausstellungen plazieren wir daher nur selten direkt zu Beginn des Semesters).
- Große Namen stehen natürlich auch für Pressepräsenz: Keine der vier in unserem Verbandsgebiet tätigen Zeitungen kann auf eine Berichterstattung verzichten, wenn ein prominenter Name lockt.
- Kontinuierliche Pressepräsenz sichern die zahlreichen Einzelveranstaltungen, die unsere Volkshochschule durchführt. Immer an einem festen Termin an die Presse gefaxt, haben sich zwei Zeitungen schon zu einer festen Rubrik „vhs aktuell“ entschließen können. Die Pressearbeit insgesamt – dies sei an dieser Stelle einmal kurz eingefügt – ist in unserem Verbandsgebiet ein kompliziertes Unterfangen, das aber viele Möglichkeiten bietet: Vier Tageszeitungen teilen sich den Markt mit vier wöchentlich erscheinenden und gratis verteilten Werbeblättern. Hinzu kommen drei Lokalradios, von denen aber

nur eines kontinuierlich über unsere Arbeit berichtet. Acht Zeitungen und ein Radio stetig zu bedienen, setzt allerdings eine Menge Koordinationsaufwand voraus.

- Neben dem regelmäßigen Verweis auf Einzelveranstaltungen bringen wir – in unregelmäßigen Abständen – „Reportagen“ über die VHS-Arbeit. Wir laden die Presse ein, wenn neue Themen anstehen, oder informieren sie – wenn kein Pressevertreter Zeit hat – durch einen umfangreicheren Hintergrundartikel. Themen solcher Hintergrundartikel waren (und sind):
  - Kompaktangebote an der Volkshochschule (in den Osterferien liefen parallel fünf Veranstaltungen im Rahmen des Bildungsurlaubs)
  - Regionaler Schwerpunkt: Kunst (Porträt eines neuen Ateliers und der dortigen Arbeitsmöglichkeiten)
  - Regionaler Schwerpunkt technische Computeranwendungen (Darstellung der Arbeit in CAD/CNC-Lehrgängen)
  - Schwerpunkt Seniorenbildung (Berichte über Computer für Ältere, Generationendialog, Englisch für Senioren)
  - Neue Räume, Ausstattungen, Arbeitsmöglichkeiten
  - Kursporträts (ein „Malkurs“ stellt sich vor)
  - Ein Bericht über eine ökologische Exkursion
  - Der Bildungsurlaub in der (politischen) Kritik: Porträt eines EDV-Bildungsurlaubs (einschließlich Teilnehmerbefragung).

Die Liste ließe sich fortsetzen.

Wichtig ist, solche „Porträts“ über das Semester zu verteilen. Das setzt voraus, daß man bereits zu Beginn einen einigermaßen vollständigen Terminplan fixiert, Neuigkeiten des Programms herausucht, mit den Redaktionen spricht. Nicht immer hat man dort Zeit, Redakteure zu schicken, die selbst schreiben. Und oft beschwerten sich die Redaktionen, wenn die Uhrzeit so gewählt wurde, daß sie mit dem Dunkelkammer-Termin des Photoredakteurs kollidiert. Alles in allem ist die Hintergrund-Pressearbeit eine Frage des exakten Timings und der Disziplin. Schon die Fragestellung: Eigentlich müßten wir einmal wieder in die Zeitung, was bietet sich denn da an? ist eine falsche. Systematisches, termingebundenes Erarbeiten eines Presse-Themenplans für ein ganzes Semester bringt Verbindlichkeit.

Nur fünf der acht mit uns in Verbindung stehenden Redaktionen arbeiten mit eigenen Redakteuren. Alle anderen drucken nur ab, was gefaxt wird – dafür dann aber auch meist komplett.

### *Die interne Öffentlichkeit*

Unsere Gremien erhalten am Semesterende einen Pressespiegel; am Jahresende ist noch ein Jahresbericht beigelegt. Dieser Pressespiegel wird in ein professionelles Layout gebracht und mit einer eigens dafür beschafften Maschine gebunden. Er ist wichtig, weil die vier Lokalzeitungen sich das Verbandsterrain aufgeteilt haben und der Politiker in der Stadt X nur liest, was die Volkshochschule in der Stadt X anbietet. Daß wir eine regionale Bildungsidentität aufbauen und dabei in allen drei Städten das gesamte Angebot pressemäßig bewerben wollen, hat sich in den Köpfen der Redakteure (noch) nicht festgesetzt.

Zur internen Öffentlichkeitsarbeit gehört auch der stetige Kontakt mit unserem Förderverein. Der Förderverein sieht seine Hauptaufgabe darin, werbend für die Volkshochschule tätig zu sein und durch Öffentlichkeitsaktivitäten die Arbeit zu stärken. Er ist ein zweites Instrument, um die Volkshochschule öffentlichkeitswirksam darzustellen, und wird von vielen bekannten Kommunalpolitikern mitgetragen.

Wichtiger Bestandteil der internen Öffentlichkeitsarbeit sind auch die aktuellen Informationen. Unser Jahresbericht ist ein erster Block; angesichts der Anonymität, in der eine auf Zweckverbandsbasis arbeitende Volkshochschule manchmal agiert (sie ist i.d.R. von den lokalen Ausschüssen abgekoppelt), erwägen wir, ein vierteljährliches Zweckverbandsinfo zu versenden<sup>105</sup>.

### *Sponsoring – ein Hilfsmittel?*

Sponsoren werden überall gesucht. Zwar zeigen alle einschlägigen Untersuchungen, daß nur ein Bruchteil der öffentlichen Aktivitäten im Kulturbereich über Sponsoring abgewickelt wird (und es dabei auch meist um lukrative Großprojekte geht), trotzdem suggerieren zahlreiche neue Beratungsunternehmen und -vereine, daß das kulturelle Überleben vieler – nicht nur in der Kultur, auch im Sport und im sozialen Sektor – vom Sponsoring abhängt. Grundfalsch: Die Basis unserer Arbeit bleiben die bekannten Finanzierungssäulen. Da hilft auch ein Sponsor nur ab und an, wenn es um Besonderes geht, um Außergewöhnliches, das außergewöhnliche Wege verlangt. Zwei Beispiele:

- Unser Logo-Wettbewerb wurde „gesponsert“. Eine außergewöhnliche Aktion mit einer Zielsetzung, die sich gut verkaufen ließ.
- Unser Förderverein hilft uns immer wieder, Gelder für moderne VHS-Technik zu akquirieren. Ein PC mit einem hochwertigen Drucker, jetzt ein zweiter plus Scanner, das sind Investitionen, für

die Sponsoren gewonnen werden können – begrenzt (Öffentlichkeitsarbeit), modern (neue Technik, mit der sich auch viele Sponsoren identifizieren können) und finanziell überschaubar.

### *6.5 Woran wir noch arbeiten*

Zukunftsideen im Bereich der Öffentlichkeit haben wir viele, und auch die offenen Fragen zeigen, daß unser Konzept in einer Erprobungsphase ist und stetiger Modifikation und Überprüfung bedarf:

- Wir müssen die Werbemittelkontrolle systematisieren. Bis jetzt beschränkt es sich auf Zufälle, wenn wir erfahren, woher Teilnehmer/-innen Informationen über uns und unsere Arbeit erhalten haben.
- Gezielte Imagebroschüren für unsere Arbeit müssen ebenfalls folgen. Mit dem neuen Logo erstellen wir eine Extra-Broschüre für unser neues Seminarzentrum; professionelle Hilfe erhalten wir von einer ehemaligen Kursleiterin, die eine PR-Umschulung absolviert.
- Eine „Porträt-Broschüre“ der Volkshochschule – mit ihren mittelfristigen Zielen und Ausbauplänen wird ebenfalls noch folgen.
- Überarbeitungsbedürftig ist sicherlich auch unser Umgang mit den Werbefarben unserer Broschüren. Unterliegt er bislang noch der meist pastell angehauchten Palette der städtischen Druckerei, so wollen wir auch hier, basierend auf dem neuen Logo, eine spezielle VHS-Farbenskala für die verschiedenen Werbeebenen aufbauen.
- Langfristige Werbemedien sind in Vorbereitung, und hier besonders für den von der Tagesaktualität unabhängigen Bereich der Schulabschlüsse.
- Umfragen zum VHS-Image, anhand der bekannten Imageprofile, werden wir ebenfalls in der nächsten Zeit in Angriff nehmen. Die räumliche Konzentration durch das neue Seminarzentrum erleichtert solche Befragungen von Teilnehmern und Kursleitern.

Zwei Faktoren sind konstitutiv für unsere Öffentlichkeitsarbeit in den kommenden Jahren: Zum einen wird es wichtig sein, auch an einer mittleren Volkshochschule eine Stelle mit der Querschnittsaufgabe „Öffentlichkeitsarbeit“ abzusichern, und zum anderen arbeiten wir daran, unsere Produktionsbedingungen für die Öffentlichkeitsarbeit stetig zu optimieren. Computer, Laserdrucker, Scanner, hochwertiger Kopierer, Bindemaschine – es fehlt unter anderem noch eine Falzmaschine. Doch nur die technische „Autarkie“ sichert uns – gekoppelt

mit einem kreativen Arbeitsplatz Öffentlichkeitsarbeit und Werbemittelproduktion – die kontinuierliche Präsenz, die wir anstreben.

## *7. Zusammenfassung*

Vier Säulen des Marketing-Modells, die Angebots-, die Entgelt-, die Distributions- und die Kommunikationsgestaltung standen im Blickpunkt dieser Analyse. Daß es sich dabei nicht um ein komplettes Marketing-Konzept handelt, versteht sich von selbst, fehlen doch zwei wichtige Komponenten: Zum einen war es nicht möglich, eine umfassende Teilnehmer/-innen-Befragung durchzuführen. Diese ist für das Frühjahr 1994 geplant und wird in einigen Bereichen möglicherweise zu Korrekturen führen. Für eine solche Befragung wollen wir uns viel Zeit lassen und mit den Vertreter/-innen der Kursleiter und Teilnehmer genau analysieren, was erfragt werden soll, um wirklich Neues und Umsetzbares für unsere Einrichtung herauszufinden. Oft genug fördern Befragungen nur Bekanntes zutage bzw. bringen Ergebnisse, die in der folgenden Umsetzungsphase nicht aufgegriffen werden können. Beides wollen wir vermeiden. Zum zweiten werden wir die gemeinsame Zielfindung stets verfeinern und erweitern müssen. Die erste Zieldefinition stand unter dem Vorzeichen des Entscheidungsdrucks, der a) durch den Leitungswechsel und b) durch die angespannte Haushaltslage unseres Zweckverbandes definiert war. Beides – Teilnehmerbefragung und Überprüfung der Grob- und Feinziele – wird uns kontinuierlich beschäftigen, denn Marketing ist im Weiterbildungssektor keine Aufgabe, die irgendwann einmal als „abgehakt“ betrachtet werden kann (so sehr auch unsere Arbeitsrhythmen nach solchen Verfahrenswesen trachten). Marketingdiskussionen haben prozessualen Charakter und tragen somit zur Lebendigkeit einer Institution bei, denn sie sind nicht mehr und nicht weniger als eine permanente Selbstverständnisdiskussion, die eine teilnehmerorientierte Einrichtung ohnehin stetig führen muß.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Dieckmann, J.: Bildung und Ökonomie – ein Widerspruch?, in: das forum 2/1993, S. 32–42, hier S. 32.
- <sup>2</sup> Vgl. Schmithals, E.: Dezentrale Ressourcenverantwortung. In: Volkshochschule 2/1993, S. 5–8.
- <sup>3</sup> Vgl. Dieckmann, a.a.O.; sowie: Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Zwischen Markt und Muse. Gütersloh 1992; Stauss, B.: Grundlagen des Marketing öffentlicher Unternehmen. Baden-Baden 1987; KGSt-Bericht 12/1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell. Köln 1991; erste praktische Erfahrungen mit neuen Organisationsformen schildert Ukena, D.: Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. In: Volkshochschule 2/1993, S. 31/32.  
Es stellt sich jedoch zunehmend die Frage, ob diese Innovationen angesichts der immer schwierigeren Finanzlage vieler Kommunen noch so effektiv umgesetzt werden können, denn der auch erhoffte Einspareffekt wird zumindest am Beginn solcher Maßnahmen nicht sofort eintreten.
- <sup>4</sup> Dieckmann, a.a.O., S. 33
- <sup>5</sup> Meisel, K.: VHS-Marketing: Worauf wir uns einlassen. In: Volkshochschule 6/1990, S. 14–16.
- <sup>6</sup> Ebenda.
- <sup>7</sup> Maisberger, P.: Marketing für Non-Profit-Organisationen. In: GdWZ 3/1991, S. 121–125; hier S. 123.
- <sup>8</sup> Auch das Verbandsmarketing wird immer wichtiger, ob für den Verband selbst oder in dessen Kommunikation mit den Verbandsmitgliedern; im Volkshochschulbereich sind unter anderem der baden-württembergische, der rheinland-pfälzische, der bayerische und der niedersächsische Landesverband auf diesem Feld aktiv.
- <sup>9</sup> Vgl. Sarges, W./ Haerberlin, F.: Marketing für die Erwachsenenbildung. In: dies. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover 1980, S. 18–65, hier bes. S. 21 ff.; sowie Kotler, P.: Marketing für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 1978.
- <sup>10</sup> PAS/DVV (Hrsg.): Handbuch für die VHS-Leiter und -Mitarbeiter; Rogge, K.: Marketing konkret: Das Leistungsmix einer Weiterbildungseinrichtung. In: Volkshochschule 6/1990, S. 21–23.
- <sup>11</sup> Mit planungsrelevanten Aspekten, die für Marketingstudien wichtig sind, sowie mit marketingrelevanten Fragen vor Ort befaßten sich in den letzten Jahren unter anderem: Pfeiffer, W.: Adressatenorientierte Programmplanung in der Erwachsenenbildung. Münster 1990; Stadt Oberhausen: Bedeutung und Nutzung von Freizeit-, Kultur- und Bildungseinrichtungen in Oberhausen, Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. Oberhausen 1990; Stadt Hagen: Umfrage zum Image der Hagerer Volkshochschule. Hagen 1992; Talanow, J.: Mittelstädtisches VHS-Marketing. In: Volkshochschule 6/1990, S. 27–30;

- Menze, Th.: Marktforschung für die Volkshochschule. Mehr als eine Image-sache. In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 98 und 100; Kranz, M.: Corporate Identity einer regionalen Volkshochschule. In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 99; Gummersbach, H.W.: Die Zeiten ändern sich, die Volkshochschule auch? In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 100 f.
- <sup>12</sup> Zur Problematik des Kostendeckungsgrades schreibt Dieckmann, a.a.O., S. 28, der Kostendeckungsgrad von „durchschnittlich 28 Prozent“ müsse gesteigert werden, ohne die nötigen sozialen Aspekte zu vernachlässigen. Ist schon die Ermittlung des genauen Kostendeckungsgrads einer Volkshochschule problematisch (durchlaufende Gelder, Mietverrechnungen, Sammelnachweise u.a.), so bleibt offen, wie die Volkshochschule diese Aufgabe ohne Vernachlässigung ihrer demokratischen Selbstverpflichtung in wichtigen Bereichen (politische Bildung, Schulabschlüsse etc.) erreichen kann. Dieckmann fordert zudem, wie auch vermehrt andere Autoren, das Anstreben der Honorarkostendeckung mit Differenzierungen bis auf die Ebene der Fachbereiche (S. 39/40).
- <sup>13</sup> Die gesetzliche Verankerung der Weiterbildung verlief in den einzelnen Bundesländern sehr unterschiedlich, und dies bestimmte in den folgenden Jahren auch nachdrücklich den Aktionsradius der jeweiligen Volkshochschulen. Interessant ist daher in diesem Zusammenhang die Lektüre folgender Beiträge: Strukturplan Weiterbildung, vorgelegt vom Arbeitskreis Strukturplan Weiterbildung, Köln 1975; Losch, B.: Weiterbildung als kommunale Aufgabe. Köln 1985.
- <sup>14</sup> Eine gute Zusammenfassung der gewandelten Rolle der Volkshochschule in Zeiten moderner Weiterbildung gibt Theodor Jüchters Beitrag: Volkshochschule. In: Pappermann, E./Mombaur, M. (Hrsg.): Kulturarbeit in der kommunalen Praxis. 2., neubearb. Auflage, Köln 1991, S. 136–143.
- <sup>15</sup> Zur Relevanz der Weiterbildung für die Standortfrage vgl. unter anderem die Position des Deutschen Städtetages, abgedruckt in: Meisel, K.: Kontakte zu Betrieben, Arbeitspapier 115 der PAS, Frankfurt/M. 1990, S.4–5. Dort heißt es u.a.: „Ausgehend von der besonderen Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben für das Wohlergehen ganzer Regionen sind die Kommunen insbesondere aufgefordert, dafür eine breitgefächerte Aus- und Weiterbildung bereitzustellen, die auf spezifische Qualifikationsbedürfnisse und auch kurzfristig reagieren kann. Dies sollte im Zusammenwirken der kommunalen Weiterbildungseinrichtungen gemeinsam mit denen der Wirtschaft und anderer Träger geschehen.“
- <sup>16</sup> Gottmann, G.: Marketing von Volkshochschulen. Frankfurt/M. 1985, S. 68; Gottmann beruft sich auf die Studie von Schulenberg, W., u.a.: Soziale Lage und Weiterbildung. Braunschweig 1979, S. 88.
- <sup>17</sup> Zur Aufgabe von Zweckverbänden, die mehr sein sollen als ein „additives Gemisch“, vgl. Otto, V.: Rechtsträgerschaft und Verwaltung der VHS. In: das forum 3/1991, S. 15–23, bes. S. 17: „Leistungskräftige Volkshochschulen

- müssen auch in Gebieten errichtet und angemessen ausgestattet werden, in denen eine örtliche Konzentration nicht möglich ist.“
- <sup>18</sup> Hier sind ebenfalls bereits viele Volkshochschulen – aber auch Landesverbände – werbend aktiv. Eine gute Leistungsbroschüre über Aufgaben und Ziel einer flächendeckend arbeitenden Volkshochschule hat beispielsweise vor einigen Jahren die Volkshochschule im Landkreis Hof herausgebracht. Landesverbände nutzen allgemeine Profilbroschüren ebenfalls zum werbenden Einsatz. Und als dritter Faktor kommen regional werbende Initiativen (etwa im Bereich der beruflichen Bildung, Berufsorientierende Weiterbildung Ostbayern, Rheinland-Pfalz, Volkshochschulen rund um Freiburg u.a.m.) profilbildend hinzu.
- <sup>19</sup> Vgl. Kapitel 4: Preis; vorab nur: In bestimmten Bereichen „individualisieren“ sich die Lernwünsche der Teilnehmer; kleine Gruppen, kompakte Formen, Sonderausstattung. Dies alles ist oft nicht zum Standardpreis der Volkshochschule zu haben, ist aber zu realisieren, wenn flexibler reagiert werden kann.
- <sup>20</sup> Dieckmann, a.a.O., S. 40. Der oft unvermittelte Wechsel auf vielen Verwaltungsstellen bringt immer wieder neue Einarbeitungserfordernisse mit sich. Je stärker sich Dienstleistungseinrichtungen der Kommune ausdifferenzieren, etwa auch durch den Einsatz spezifischer Software, desto weniger Raum ist für Verwaltungsverrotation gegeben. Gleichzeitig können sich die Mitarbeiter/-innen bei längerer Verweildauer auch wesentlich intensiver in ihre Gebiete einarbeiten. Bei einem so kommunikationsorientierten Arbeitsgebiet, das auch auf Verwaltungsebene ein großes Maß an Flexibilität voraussetzt, ist Kontinuität im Mitarbeiterstamm das A und O für ein gutes Arbeiten.
- <sup>21</sup> Strukturuntersuchung über den Ennepe-Ruhr-Kreis, Auftraggeber: Der Oberkreisdirektor des EN-Kreises; bearbeitet von W. Benkert unter Mitarbeit von K. Roeren und B. Lenders, Witten 1988 (unveröffentl. Manuskript), S. 29; die Zahlen datieren aus dem Jahr 1987, sind aber in der Tendenz gleichgeblieben.
- <sup>22</sup> Ebenda, S. 29.
- <sup>23</sup> Ebenda, S. 22.
- <sup>24</sup> Vgl. Rudolf, N.: Entwicklung einer Marketing-Konzeption für die Volkshochschule (Wiesbaden), Diplom-Arbeit, Fachbereich Wirtschaft, Wiesbaden 1990 (unveröffentl. Manuskript), S.17 ff. Siehe auch Anmerkung 11.
- <sup>25</sup> Eine solche Vorgehensweise wirft viele organisationsinterne Fragestellungen auf; an einer großen Einrichtung, der Hamburger Volkshochschule, haben Ekkehard Nuissl und Hans-Joachim Schuldt beispielhaft untersucht, welche Aspekte bei einer fachbereichsbezogenen Ermittlung des Kostendeckungsgrads berücksichtigt werden müssen, vgl. Nuissl, E./Schuldt, H.J.: Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt/M. 1993, hier bes. S. 26–27.
- <sup>26</sup> Das Problem der Schwerpunktbildungen unter der Vorgabe einer bildungspolitisch extensiven Programmpolitik hat bereits Gottmann, G.: Marketing

- von Volkshochschulen. Frankfurt/M. 1985, S. 344 f., beschrieben. Gottmann plädiert trotz der gesetzlich vorgegebenen Breite des Programmangebots für Schwerpunktbildungen, besonders wenn die Teilnehmer dies begrüßen oder die Trägerkonkurrenz es rechtfertigt. Hinzuzufügen wäre heute auch noch: Wenn der kalkulatorische Ausgleich es erfordert – zumindest aber solange, wie ein immer höherer Kostendeckungsgrad angestrebt wird, der sich nolens volens in Teilen am sogenannten „Zeitgeist“ orientieren muß.
- <sup>27</sup> Vgl. die Veranstaltungsreihe „Mittwochs im Museum“, die weiter unten beschrieben wird.
- <sup>28</sup> Motzko, M.: Politische Bildung und Öffentlichkeitsarbeit. In: Außerschulische Bildung 4/1989, S. 360–365, hier S. 360.
- <sup>29</sup> KGSt-Bericht: Dezentrale Ressourcenverantwortung. Köln 1991, S. 20; vgl. auch den Produktbegriff im sogenannten „Tilburger Modell“, unter anderem vorgestellt in: IW 3/1993; der Produktbegriff wird auch schon bei Gottmann, a.a.O., S. 175 f. und S. 342 diskutiert sowie bereits 1980 in der SESTMAT-Einheit „Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung“ herausgegeben von der PAS/DVV, 2., rev. Aufl., Bonn 1980
- <sup>30</sup> Der Produktbegriff ist durchaus umstritten; vgl. Rogge, a.a.O.; Dieckmann, a.a.O., S. 38, erwähnt aber, daß sich städtische Dienstleistungen, zu denen auch die Volkshochschule gehört, ohne weiteres unter „Produktraspekten“ messen lassen: „Für das städtische ‚Produkt‘ Dienstleistungen sind bereits ergänzende Informationen über die Kosten im einzelnen, den Nutzen, die Dauer, sonstigen Aufwand, Häufigkeit der Nachfrage und Zusammensetzung der Zielgruppe möglich.“ Auch Gottmann, S. 344 ff. problematisiert den Produktbegriff und verwendet hilfsweise den Begriff der Angebotspolitik, da „die Erstellung und Verbreitung des immateriellen Produktes Weiterbildung durch die Volkshochschule üblicherweise zusammenfallen.“
- <sup>31</sup> Kritisch zu dieser Entwicklung jüngst: Hartkemeyer, J.F.: Quo vadis VHS? In: Frankfurter Hefte/Die Neue Gesellschaft 3/1993, S. 1–4, hier S. 3: „Gerade (...) in den neuen Bundesländern hat sich am deutlichsten gezeigt, welche katastrophalen Dauerschäden marktförmiger Aktionismus unter Verzicht auf politischen Gestaltungswillen hinterlassen kann. (...) Eine reine Marktkopplung wird die notwendigen qualitativen Innovationen nicht bringen.“
- <sup>32</sup> Gottmann, a.a.O., S. 340 ff., zu den Vorteilen der Kooperation und zur Frage, warum dieses Instrumentarium nicht intensiver von den Volkshochschulen genutzt wird.
- <sup>33</sup> Motzko, a.a.O., S. 360.
- <sup>34</sup> Hartkemeyer, a.a.O., S. 4, problematisiert, daß heute zunehmend die „Erlebnisvolkshochschule“ gefragt ist, eine in Zeiten knapper Kassen immer schwieriger umsetzbare Anforderung, die zudem auf ihren „ideologischen Nucleus“ hin untersucht werden müßte.

- <sup>35</sup> Dies ist kein Klischee. Für viele Frauen steht das „gefährlose“ Nachhausekommen heute oft im Vordergrund ihrer Überlegungen für eine sinnvolle Abendbeschäftigung. Ein VHS-Arbeitskreis hat sich daher schon mit dem Thema Sammel- und Nachtaxi beschäftigt; die Realisierung scheitert an finanziellen Fragen. Bei der Wahl eines neuen, nicht in der Innenstadt gelegenen VHS-Seminarzentrums konnte hingegen auf eine künftig gute ÖPNV-Anbindung geachtet werden; nicht zuletzt aufgrund des Drucks der Nutzerinnen.
- <sup>36</sup> Aktuelle Analysen sollten optimistisch stimmen. Untersuchungen haben gezeigt, daß die meisten Menschen, trotz erhöhten Programmangebots, nicht wesentlich länger vor dem Bildschirm verweilen als vorher.
- <sup>37</sup> Zu den Auswirkungen des Fernsehens vgl. bereits Gottmann, a.a.O., S. 194. Dazu paßt eine Pressemitteilung der Frankfurter Rundschau vom 24.4.1993: „Künftig 150 Programme mehr im Kabel“.
- <sup>38</sup> Rudolf, N.: Marketing-Konzeption. Wiesbaden, a.a.O., S. 21.
- <sup>39</sup> Hartkemeyer, a.a.O., S. 4.
- <sup>40</sup> Vgl. Kapitel 6: Kommunikationsgestaltung.
- <sup>41</sup> Döring, O./Bojanowski A.: Betriebe und Weiterbildungsträger – Probleme und Perspektiven bei der „Dualisierung“ beruflicher Weiterbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 134–142, hier: S. 139.
- <sup>42</sup> Vgl. Faulstich, P.: Qualität, Organisation und Systemstrukturen in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/1993, S. 97–102, bes. S. 99–100.
- <sup>43</sup> Vgl. dazu „Quo vadis, Gesangverein?“, ein Radio-Essay von H.Chr. Schmidt, Deutschlandfunk, 22.1.1992, zum sich wandelnden Bild der Sportvereine und des Vereinsengagements überhaupt.
- <sup>44</sup> Vgl. Anm. 39; Vereinsmitgliedschaften und die Bereitschaft, sich in Vereinen zu engagieren, erfahren auf allen Ebenen, nicht nur im Bereich des Sports, einen deutlichen Wandel.
- <sup>45</sup> Rahmenplan Gesundheitsbildung, herausgegeben von der Pädagogischen Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes, Frankfurt/M. 1989.
- <sup>46</sup> Typisch sind die Individualisierungstendenzen in diesen Bereichen. Gespräche mit Bürgern, Teilnehmern, Kursleitern zeigen immer wieder, daß viele private Literaturkreise oder ähnliche Aktivitäten vorziehen. Als Gründe werden genannt: mehr zeitliche Flexibilität, ein angenehmer Ort, eine homogene Gruppe u.v.a.m.
- <sup>47</sup> Motzko, a.a.O., S. 362.
- <sup>48</sup> In diesem Zusammenhang ist die TU-WAS-Aktion der Volkshochschule Grafing-Ebersberg-Kirchseeon vorbildlich. TU WAS arbeitet seit Jahren und mittlerweile bundesweit in zahlreichen ökologischen Projekten. Jüngstes und beeindruckendes Beispiel: Ein Ökologieprojekt mit Jugendlichen in der Volks-

hochschule Hagenow; Kontaktadresse: TU WAS, Arbeitskreis der Volkshochschule Ebersberg-Grafing-Kirchseeon-Markt Schwaben, Bahnhofstr. 10, 85567 Grafing.

- <sup>49</sup> Die Nachteile, die aus der Aufgabentrennung in einer kommunalen Volkshochschule erwachsen, beschreibt anschaulich: Schmithals, a.a.O., S. 6: „Einer zukunftsorientiert arbeitenden politischen Führung steht es nicht an, – einem Fachamt, das es weit besser beurteilen kann, z.T. detailliert vorzuschreiben, wieviel Geld es für Plakate, den Druck des Programmheftes oder sonstige Druckerzeugnisse ausgeben soll, – die anzustrebenden bildungspolitischen Ziele dagegen nur ungenau zu beschreiben“.
- <sup>50</sup> Näheres siehe Kapitel 6: Kommunikationsgestaltung.
- <sup>51</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von Nuissl, E.: „Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen“ in diesem Band.
- <sup>52</sup> Leider ist die Zeit sehr schnell vorbeigegangen, in der ein transferdidaktisches Modell erprobt und umgesetzt werden konnte. Die völlig unterschiedlichen Softwarekonzepte bringen eine zweigeteilte Transferdidaktik: auf der einen Seite der klassische DOS-Markt, auf der andere Seite die WINDOWS-Produkte. Und da wird der Beratungsanspruch differenzierter. Das ist nicht mehr nur eine Frage unserer Konzepte, sondern eine dezidierte Teilnehmerorientierung: Die „Kunden“ kommen mit spezifischen Wünschen, wissen, welches Produkt demnächst privat oder beruflich genutzt wird, und lassen sich kaum noch, wie vor einigen Jahren möglich, mit dem Ansatz „Sie übertragen ihr Wissen dann auf ihr Programm“ vertrösten.
- <sup>53</sup> Vgl. PAS/DVV (Hrsg.): SESTMAT-Einheit „Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung“. 2., rev. Auflage, Bonn 1980, S. 23: „In der Regel ist die Zeit, die HPM für Gespräche (...) mit NPM aufwenden (können), zu gering (...)“. Daran hat sich bis heute vielfach nichts geändert.
- <sup>54</sup> Ein gelungener Versuch institutioneller Beratung und Selbsthilfe ist der vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung herausgegebene Band: „Im Netz der Organisation“. Soest 1991, der Fallbeispiele vorstellt und innerbetriebliche Kommunikations- und Konfliktprozesse in Weiterbildungseinrichtungen lösungsorientiert analysiert.
- <sup>55</sup> Zur Personalwirtschaft und den neuen Kommunikationserfordernissen auf allen Ebenen kommunaler Verwaltung vgl. u.a. Dieckmann, a.a.O., S. 40.
- <sup>56</sup> Nuissl, E.: „Qualität“ – pädagogische Kategorie oder Etikett? In: Hessische Blätter für Volksbildung 3/1993, S.103–108, hier S. 108.
- <sup>57</sup> Maisberger, P.: Marketing für Non-Profit-Organisationen. In: GdWZ 3/1991, S. 121–125, hier S. 123.
- <sup>58</sup> In den Nachbarstädten Wetter und Herdecke werden die Einzelveranstaltungen und die Wochenendveranstaltungen ebenfalls in Kultur- bzw. Bürger-

- häusern plaziert; für den allergrößten Teil der Kursangebote müssen wir dort auf Schulen zurückgreifen.
- <sup>59</sup> Vgl. auch die Liste der „HPM-Träume“ in der AG „VHS-Marketing“ in der beruflichen Bildung unter veränderten Angebotsbedingungen. In: PAS/DVV (Hrsg.): Bericht zur 11. Fachbereichskonferenz berufliche Weiterbildung für den kaufmännischen Büro- und Verwaltungssektor, 9.–11. Mai 1990 in Lingen, Frankfurt/M. 1991, S. 24–34, hier bes. S.31–33.
- <sup>60</sup> Nuissl, „Qualität“, a.a.O., S. 108.
- <sup>61</sup> Neue Teilnehmergruppen werden u.a. an der EDV-Bearbeitung erkenntlich; jeder, der bereits einmal teilgenommen hat, ist gespeichert; alle neuen Teilnehmer/-innen müssen mit den erforderlichen Daten erstmals eingegeben werden.
- <sup>62</sup> Zur Kooperation aus der Sicht einer mittelgroßen Volkshochschule: Karl Weiß: Kooperation tut not. In: das forum 1/1989; sowie zu den speziellen Problemen der Kooperation mit Betrieben: Meisel, Kontakte zu Betrieben, a.a.O.
- <sup>63</sup> Gottmann, a.a.O, S. 340.
- <sup>64</sup> Marketing-Konzept für die Volkshochschulen in Baden-Württemberg, a.a.O.
- <sup>65</sup> Gottmann, a.a.O., S. 341.
- <sup>66</sup> Diese Aussage wird bestätigt durch die Marketing-Studie aus Baden-Württemberg. Wir können sie nur punktuell belegen; etwa dann, wenn wir Teilnehmer/-innen telefonisch über Kursverlegung oder andere organisatorische Fragen informieren und bei dieser Gelegenheit erfahren, daß der-/diejenige den Kursbesuch abgebrochen habe – oft aus Zeitmangel.
- <sup>67</sup> Vgl. auch die Veranstaltungsreihe „Marketing für den Bildungsurlaub“ des Adolf Grimme Instituts, Herbst 1992.
- <sup>68</sup> Vgl. hierzu den höchst interessanten Aufsatz von Hans Tietgens: Anmerkungen zum Image der Volkshochschulen. In: das forum 3/1987, S. 2–7.
- <sup>69</sup> Vgl. u.a. Weinhold, H., u.a.: Marktbearbeitungskonzept für die integrierte Migrosschule (unveröffentlichtes Manuskript, o.O., o.J.).
- <sup>70</sup> Vgl. dazu auch die Überlegungen von Nuissl/Schuldt: Betrieb statt Behörde, a.a.O., S.66–72; die Autoren zeigen, daß eine solche Profildiskussion in der eigenen Einrichtung durchaus konfliktuös verlaufen kann, insbesondere dann, wenn wirtschaftliche Aspekte die Profildiskussion mitbestimmen.
- <sup>71</sup> Nuissl, E.: „Qualität“, a.a.O., bes. S. 107 f.
- <sup>72</sup> Kotler, P.: Marketing für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 1978, S. 39. Zum Thema Produkt ließe sich noch vieles sagen. Nicht diskutiert werden konnten die zahlreichen Aspekte, die Kotler in seinem Standardwerk anführt; zum Beispiel die Anpassungsfähigkeit der Institution an die Wünsche ihrer Kunden. Unerwähnt blieb auch eine vertiefende Analyse der verschiedenen Nachfrage-Reaktionen, die Kotler diskutiert.
- <sup>73</sup> Nuissl, in diesem Band.

- <sup>74</sup> Dies führt dann zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen. Während Nuissl konzidiert, daß der Preis für 2/3 der Bevölkerung so gut wie keine Rolle spielt, warnt er im gleichen Atemzug davor, daß 1/3 stetig und mit wachsenden Nachteilen ausgegrenzt wird (Nuissl, E.: „Qualität“, S. 107, und Nuissl/Schuldt, a.a.O., S. 44). Der Marketing-Studie von Baden-Württemberg hingegen entnehmen wir unter dem Stichwort „Marktrisiken“: „Niedrige Eintrittsschwelle zur VHS (Zugang und Preis) birgt eine relativ hohe Bereitschaft (1/3) der Teilnehmer, Kurse/Veranstaltungen abubrechen.“, a.a.O., Stuttgart 1992.
- <sup>75</sup> So schreibt Frank-Peter Gebbers in seinem Aufsatz „Planen und Handeln. Weiterbildung im Markt“. Oberhausen, o.J., S. 15: „Von besonderen Angeboten für sozial schwächere Bevölkerungsgruppen abgesehen, sollten gute Angebote auch zu einem höheren Preis veräußert werden. Dies hat auch – man mag es bedauern – einen eher positiven Einfluß auf die Wertigkeit und Akzeptanz.“
- <sup>76</sup> Nuissl, in diesem Band.
- <sup>77</sup> Schmithals, a.a.O., S. 6 f.
- <sup>78</sup> Gottmann, a.a.O., S. 229.
- <sup>79</sup> Schmithals, a.a.O., S. 5.
- <sup>80</sup> Vgl. Schmithals, a.a.O.
- <sup>81</sup> Ein Beispiel: Seit einem Jahr erhalten die Teilnehmer/-innen unserer Bildungsurlaubsveranstaltungen die Skripte kostenlos. Dies ist Bestandteil der Sachkostenregelung. Damit erhöhen sich die Kosten für Papierbeschaffung und Kopierernutzung. Diese beiden Posten müssen selbstverständlich bei der Verwaltung der Haushaltsstelle Sachkosten mitberücksichtigt und ggf. verrechnet werden.
- <sup>82</sup> Vgl. auch Rohlmann, zu den Kriterien der Festlegung von Zusatzkosten, die über eine angestrebte Honorarkostendeckung hinausgehen. Hier zitiert nach Nuissl/Schuldt, a.a.O., S. 31 f. Rohlmann hält eine Abweichung vom Honorarkostendeckungsprinzip dann für sinnvoll, wenn „besondere Abschreibungen oder sonstige außergewöhnliche Kosten“ entstehen, berufliche Verwertungsmöglichkeiten offensichtlich sind, soziale, gesellschafts- oder bildungspolitische resp. politische Gründe ein solches Vorgehen erforderlich machen. Nuissl/Schuldt, a.a.O., S. 31 f., sowie Rohlmann, R.: Kostenrechnung und Kostenanalyse für Volkshochschulen, hrsg. vom HVV, Frankfurt/M. 1987.
- <sup>83</sup> Gottmann, a.a.O., S. 336.
- <sup>84</sup> Vgl. Nuissl, in diesem Band.
- <sup>85</sup> Fatal ist allerdings die in einigen VHS-Programmen des letzten Semesters zu registrierende Bemerkung „honorarkostendeckende Seminare“ (da nicht förderfähig). Dieses Argument kann ein internes sein, bei der Festlegung der Honorare; es nach außen zur Rechtfertigung bestimmter Tarife zu benutzen, erscheint mir höchst fragwürdig.

- <sup>86</sup> Vgl. Tietgens, H.: Anmerkungen zum Image der Volkshochschulen. In: das forum 3/1987, S. 2–7, hier S. 6.
- <sup>87</sup> Vgl. als diskussionswerte Entgeltordnungsvariante: Nuissl/Schuldt, a.a.O., S. 29 ff.
- <sup>88</sup> Vgl. VHS-Praxis – Wer kommt zur Volkshochschule? 50.000 VHS-Teilnehmer beantworten eine Umfrage im Herbst 1982; hrsg. vom Volkshochschulverband Baden-Württemberg e.V., Stuttgart 1983, S. 17 ff.
- <sup>89</sup> Vgl. Marketing-Konzept für die Volkshochschulen in Baden-Württemberg, unveröffentl. Manuskript, Volkshochschulverband Baden-Württemberg, Stuttgart 1992. Dies war der Hauptgrund, daneben wurden genannt: fehlende Qualifikation der Dozenten, unterschiedliches Niveau der Teilnehmer, nicht erfüllte Kurserwartungen. Viele dieser Mängel können durch VHS-interne Qualitätsüberprüfungen behoben werden; angesichts der Breite des Angebots und der Heterogenität der daraus erwachsenden Aufgabenstellungen aber sicherlich ein schwieriges Problem.
- <sup>90</sup> Vgl. die differenzierten Vorschläge Gottmanns a.a.O., S. 348, und die Ergebnisse der Baden-Württemberger Marketing-Studie, a.a.O. Dort erscheinen höhere Preise nur durchsetzbar bei deutlich besserer Kursqualität, kleineren Kursen und hochwertiger Ausstattung der Seminarräume.
- <sup>91</sup> Wie in den meisten anderen Volkshochschulen auch erhalten bestimmte Gruppen auf Vorlage eines Ausweises 50 % Ermäßigung (Schüler/-innen, Studenten/-innen, Arbeitslose). Rabatt gibt es auch, wenn jemand mehr als einen Kurs besucht. Anträge müssen nur noch eingereicht werden, wenn jemand ein geringfügiges Einkommen hat.
- <sup>92</sup> Zu den Arbeitsbedingungen für freiberufliche Kursleiter/-innen vgl. u.a.: Bechberger, Harald: Freie Mitarbeiter in der außerbetrieblichen beruflichen Weiterbildung. Frankfurt/M. 1990, bes. S. 329 ff., sowie: Dröll, Hajo: Das Personal als Motor der Organisationsentwicklung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 118–126.
- <sup>93</sup> Vgl. Nuissl, in diesem Band, sowie die Beiträge von Nuissl und Faulstich in: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, sowie das neue BIBB-Diskussionspapier: Qualitätsaspekte beruflicher Weiterbildung, Berlin, Bonn, Hannover 1992.
- <sup>94</sup> Vgl. die Diskussionen um Äußerungen des Präsidenten des Städte- und Gemeindebundes im August 1993. Theo Magin kündigte in einem Interview an, daß die Situation der Kommunen so dramatisch sei, daß auch die Schließung von Theatern, Museen und Volkshochschulen nicht auszuschließen sei, vgl. u.a. Frankfurter Rundschau vom 19.8.1993 und Westdeutsche Allgemeine Zeitung vom 20.8.1993.
- <sup>95</sup> Heute zumeist: Politische Bildung, Schulabschlüsse; in vielen Volkshochschulen auch die Zielgruppenarbeit mit Frauen oder mit älteren Menschen.

- <sup>96</sup> Vgl. die Arbeit der Fachhochschule Augsburg: „Marketing an Volkshochschulen“ (unveröffentlichtes Manuskript, o.O., o.J., Fachbetreuer Prof. Gindert) sowie die bereits zitierte Arbeit von N. Rudolf über eine Marketingstrategie der Wiesbadener Volkshochschule, a.a.O. Angebots- und Präsentationsformen mit Blick auf eine optimale Distributionsstrategie behandelt auch das Papier des Baden-Württembergischen Volkshochschul-Verbandes: VHS-Programm in den 90er Jahren. Veranstaltungs- und Angebots-Formen. Stuttgart 1988.
- <sup>97</sup> Die mir bekannten Erfahrungen mit dem Verkauf von Programmheften zeigen, daß a) der Verteilungsmodus eingeschränkt ist; b) Stammhörer, die nur einen Kurs besuchen wollen, verärgert werden, weil sie dafür nicht gleich das ganze Heft kaufen wollen; c) auf organisatorische Hilfskonstruktionen, wie kostenfreie Sonderdrucke, zurückgegriffen wird, um spezielle Zielgruppen weiterhin zu bedienen, gerade in den kostenfreien Bereichen der VHS-Arbeit. Ein Serviceverlust – nicht jede Stelle der Stadtverwaltung ist immer inkassoberechtigt und kann Programme verkaufen – kommt hinzu.
- <sup>98</sup> Auch wenn wir jetzt unser Programmdesign umstellen, werden wir doch den Verteilungsmodus beibehalten. Die an einigen Volkshochschulen übliche Zeitungsbeilage scheint an Verbindlichkeit und Akzeptanz zu verlieren – nicht erst, seit bekannt wurde, daß durch einen Fehldruck 40 000 Programme über den Zeitungsverteiler nicht ausgeliefert werden konnten, dies aber ohne nennenswerte Wirkung auf den VHS-Betrieb blieb.
- <sup>99</sup> Jüngst wieder bestätigt in der neuesten Marketing-Studie des baden-württembergischen Volkshochschul-Verbandes. Das örtliche Programmheft ist – so wurde bei einer Umfrage unter Personalleitern bekannt – immer noch Werbemittel Nummer 1; danach rangiert an zweiter Stelle der Multiplikatoren-Effekt, der durch Kursteilnehmer erzielt wird.
- <sup>100</sup> Vgl. SESTMAT-Einheit „Öffentlichkeitsarbeit“, a.a.O., S. 30 ff., zur Wirkung und Streuung des Programmheftes in der Öffentlichkeit; weiterhin: Landesverband der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.): Informieren, Motivieren, Aktivieren. Hilfen für die Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Dortmund 1981, bes. S. 25 ff.
- <sup>101</sup> Vgl. z.B.: Landesverband der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Informieren, Motivieren, Aktivieren, a.a.O.
- <sup>102</sup> Vgl. z.B. jüngst den Aufsatz von Antje von Rein: Verhältnis zur Öffentlichkeit und Öffentlichkeitsarbeit. In: Volkshochschule im Spannungsfeld von Markt und öffentlicher Verantwortung, a.a.O.
- <sup>103</sup> Auf die Gefahr, hier zu dilettieren, verweist schon die zitierte SESTMAT-Einheit „Öffentlichkeitsarbeit“ mit Nachdruck.
- <sup>104</sup> Natürlich ist ein solches Warteschlangen-Photo ein Imageproblem. Die Anmeldung und die Anmeldeform sind immer noch ein zentrales Problem für viele Volkshochschulen; für unsere auch. Doch hier halten sich Tradition und Fortschritt die Waage; viele Teilnehmer/-innen warten förmlich auf die Span-

nung eines solchen ersten Anmeldetages; zudem ist unsere Werbekampagne auf einen solchen ersten Tag abgestellt, damit wir danach systematisch werben und besser auslasten können.

- <sup>105</sup> Die Rundschreiben an Förderverein, Kursleiter/-innen sowie an die Vertreter/-innen der VHS-Konferenz müssen nicht nur im Erscheinungsbild vereinheitlicht, sondern auch im Aufbau systematisiert werden. Regelmäßige Infos an die gewählten Gremienvertreter der Teilnehmer und Kursleiter helfen, einen uns vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Mitwirkungsapparat auch aktiv werden zu lassen und nicht zum Akklamationsgremium zu degradieren.

## Literatur

- Albrecht, Hans, u.a.: Lernen im Erwachsenenalter. Eine empirische Untersuchung zum Lernverhalten von Erwachsenen an Volkshochschulen in Unterfranken, Universität Würzburg, Seminar für Pädagogik, unveröffentlichtes Manuskript, o.O., o.J.
- Arbeitskreis Strukturplan Weiterbildung: Strukturplan Weiterbildung. Köln 1975
- Baumeister, Ulf: Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung. Herausgegeben von der PAS/DVV. 2., rev. Aufl., Bonn 1980
- Bayerischer Volkshochschulverband (BVV): Werben für die Volkshochschule. München 1978
- Bechberger, Harald: Freie Mitarbeiter in der außerbetrieblichen beruflichen Weiterbildung. Frankfurt/M. 1990
- Benkert, Wolfgang: Vom Umgang mit Sponsoren. Unveröffentlichtes Manuskript, o.O., o.J.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Zwischen Markt und Muse. Gütersloh 1992
- Berufliche Bildung an Volkshochschulen. Dokumentation einer Tagung der Volkshochschule Speyer und des Landesverbandes der Volkshochschulen Rheinland-Pfalz am 11. und 12. Oktober 1990 in Speyer, o.O., o.J.
- Bildungszentrum Nürnberg: Berufliche Weiterbildung: Marketingkonzeption (Entwurf). Unveröffentl. Manuskript, o.O., o.J.
- Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode: Schlußbericht der Enquete-Kommission „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“, Drucksache 11/7820
- Deutscher Städtetag (Hrsg.): Der kommunale Kulturauftrag. Eine Arbeitshilfe für die Kulturarbeit in Städten und Gemeinden. Bearbeitet von Jürgen Grabbe. Köln 1991
- Dieckmann, Jochen: Bildung und Ökonomie – ein Widerspruch? In: das forum 2/1993, S. 32–42
- Döring, Ottmar/Bojanowski, Arnulf: Betriebe und Weiterbildungsträger – Probleme und Perspektiven bei der „Dualisierung“ beruflicher Weiterbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 124–142
- Dröll, Hajo: Das Personal als Motor der Organisationsentwicklung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 118–126

- Ehmann, Christoph: Weiterbildungsmarkt Großstadt. In: Volkshochschule IV/1992, S.21–26
- Fachhochschule Augsburg (Fachbereich BWL): Seminararbeit zum Thema „Marketing an Volkshochschulen“. Unveröffentlichtes Manuskript (Fachbetreuer Prof. Gindert), o.O., o.J.
- Faber, W./Dieckhoff, Klaus: Lebenslagen und Bildungsinteressen in Landgemeinden, hrsg. vom Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung (ZeWW). Bamberg 1990
- Faber, Werner/Dieckhoff, Klaus: Lernen auf dem Land. In: das forum 3/1991, S. 28–34
- Faulstich, Peter: Qualität, Organisation und Systemstrukturen in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 97–102
- Fohrbeck, Karla: Kulturförderung zwischen Kunst und Kommerz. In: Bruhn, M./Dahlhoff, Dieter H.: Kulturförderung, Kultursponsoring. Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden u.a. 1989, S. 87–115
- Gebbers, Frank-Peter: Planen und Handeln im Markt. Ein Führungs- und Handlungskonzept für Weiterbildungseinrichtungen. In: Kommissionsbericht Berufliche Bildung des Landesverbandes Nordrhein-Westfalen. Unveröffentlichtes Manuskript. Dortmund 1992
- Geißler, Harald: Bildungsmarketing. In: GdWZ 3/1992, S. 162–168
- Görs, Dieter: Wo bitte, gehts zur betrieblichen Weiterbildung? In: Faulstich, P. (Hrsg.): Lernkultur 2006. München 1990, S. 44–64
- Gottmann, Gosbert: Marketing von Volkshochschulen. Frankfurt/M. 1985
- Gummersbach, Hans W.: Die Zeiten ändern sich, die Volkshochschule auch? In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 100 f.
- Hartkemeyer, Johannes F.: Quo vadis VHS. In: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 3/1993
- Heidemann, Winfried, u.a.: Standortvorteil Qualifikation – Risikofaktoren des Berufsbildungssystems. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 7–8/1990, S. 177–186
- Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Streitsache: Mehr Markt in der Weiterbildung. Köln 1988
- Jüchter, Heinz Theodor: Volkshochschulen. In: Pappermann, E./Mombaur, M. (Hrsg.): Kulturarbeit in der kommunalen Praxis. 2., neubearb. Aufl. Köln 1991, S. 136–143
- Kapfer, Ludwig: Marketing. Ein Weg zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung. In: GdWZ 3/1991, S. 125–130
- Klauder, Wolfgang: Arbeitswelt der Zukunft, Rahmenbedingungen und ihre Folgen. IAB Materialien 1/1990. KGSt-Bericht 12/1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell. Köln 1991
- Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart 1978
- Knust, Ralf M.: Marketing-Instrumente aus der Wirtschaft für die Weiterbildung. In: Volkshochschule 6/1990, S. 19 f.
- Kranz, Margarete: Corporate Identity einer regionalen VHS. In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 99

- Kuwan, Helmut: Weiterbildungsbarrieren. Ergebnisse einer Befragung typischer Nicht-Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen. Herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft. Bonn 1990
- Landesverband der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.): Informieren, Motivieren, Aktivieren. Hilfen für die Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Dortmund 1981
- Landesverband der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V./Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung in der Volkshochschule. Dortmund 1984
- Losch, Bernd: Weiterbildung als kommunale Aufgabe. Köln 1985
- Maisberger, Paul: Marketing für Non-Profit-Einrichtungen. In: GdWZ 3/1991, S. 121–125
- Marler Berichte zur Weiterbildung: die Insel, Bildungswerk der Stadt Marl – über das Modell eines Weiterbildungszentrums. Jahresbericht 1981. Marl 1982
- Meisel, Klaus: VHS-Marketing: Worauf wir uns einlassen. In: Volkshochschule 6/1990, S. 14–16
- Meisel, Klaus, u.a.: Kontakte zu Betrieben. Arbeitspapier 115–6.90 der PAS, Frankfurt/M. 1990
- Menze, Thomas: Marktforschung für die vhs. Mehr als eine Imagesache. In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 98 und 100
- Motzko, Meinhard: Politische Bildung und Öffentlichkeit. In: Außerschulische Bildung 4/1989, S. 360–365
- Müller-Hagedorn, Lothar: Einführung in das Marketing. Darmstadt 1990
- Nuissl, Ekkehard: Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen. Vortrag bei der Konferenz mittelstädtischer Volkshochschulen in Reutlingen am 25. Mai 1992
- Nuissl, Ekkehard: Die Hamburger Volkshochschule als Wirtschaftsbetrieb. In: Volkshochschule 6/1990, S. 25–27
- Nuissl, Ekkehard: Qualität – pädagogische Kategorie oder Etikett? In: Hessische Blätter für Volksbildung 2/1993, S. 103–108
- Nuissl, E./Schuldt, J.: Betrieb statt Behörde. Frankfurt/M. 1993
- Opaschowki, Horst W.: Herausforderung Freizeit. Perspektiven für die 90er Jahre. Hrsg: B.A.T Freizeit-Forschungsinstitut. Hamburg 1990
- Opaschowki, Horst W.: Freizeit- und Medienkonsum in den 90er Jahren. Vortrag anlässlich des Rundfunkkongresses der Bayerischen Landeszentrale für Neue Medien am 16. Oktober 1991 in München. Unveröffentl. Manuskript
- Otto, Volker: Rechtsträgerschaft und Verwaltung der VHS. In: das forum 3/1991, S. 15–21
- Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Hrsg.): Selbststudienmaterial „Ermittlung von Planungsdaten“. Bonn, Frankfurt/M. 1976
- Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Hrsg.): Selbststudienmaterial „Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung“. 2., rev. Auflage. Bonn 1980

- Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Hrsg.): Rahmenplan Gesundheitsbildung. Frankfurt/M. 1989
- Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Hrsg.): Bericht zur 11. Fachbereichskonferenz Berufliche Weiterbildung für den kaufmännischen Büro- und Verwaltungssektor (FBK/KBV) vom 9. bis 11. Mai 1990 in Lingen. Frankfurt/M. 1991
- Pfeiffer, Werner: Adressatenorientierte Programmplanung in der Erwachsenenbildung. Münster 1990
- Pfeiffer, Werner: Bedarfserkundung – Voraussetzung für adressatenorientierte Bildungsarbeit. In: Volkshochschule 2/1993, S. 12–13
- Profil, Image und Öffentlichkeit der Volkshochschulen (diverse Skripte des Praxis Instituts für Fortbildungen des LV Bayern, AGI), o.O., o.J.
- von Rein, Antje: Verhältnis zur Öffentlichkeit und Öffentlichkeitsarbeit. In: Volkshochschule im Spannungsfeld zwischen Markt und öffentlicher Verantwortung. Konferenzbericht 30. Jahreskonferenz hauptberuflich geleiteter mittelstädtischer Volkshochschulen, 25.–27. Mai 1992 in Reutlingen. Frankfurt/M. 1992, S.18–22
- Rogge, Klaus I.: Marketing konkret: Das Leistungsmix einer Weiterbildungseinrichtung. In: Volkshochschule 6/1990, S. 21–23
- Rohlmann, Rudi: Kostenrechnung und Kostenanalyse für Volkshochschulen. Hrsg. vom Hessischen Volkshochschulverband, Frankfurt/M. 1987
- Rudolf, N.: Entwicklung einer Marketing-Konzeption für die Volkshochschule (Wiesbaden). Diplom-Arbeit. Wiesbaden 1990
- Sarges, Werner/Haebelin, Friedrich (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung, Hannover 1980
- Schmithals, Elisabeth: Dezentrale Ressourcenverantwortung. In: Volkshochschule 2/1993, S. 5–8
- Schöll, Ingrid: Mehr Macht durch Marketing? In: das forum 3/1991, S. 31–36
- Schroerschwanz, Hans-W.: Bildung für alle ist „megaout“. In: Kommunalpolitische Blätter 2/1993, S. 96–97
- Seitz, M./Sliwka, P.: Marketing in Sozialunternehmen. Saarbrücken o.J.
- Stadt Hagen, Amt für Statistik und Stadtforschung: Umfrage zum Image der Hagerner VHS. Hagen 1992
- Stadt Oberhausen, Amt für Statistik und Wahlen: Bedeutung und Nutzung von Freizeit-, Kultur- und Bildungseinrichtungen in Oberhausen. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. Oberhausen 1990
- Stauss, Bernd: Grundlagen des Marketing öffentlicher Unternehmen. Baden- Baden 1987
- Talanow, Jörg: Mittelstädtisches VHS-Marketing. In: Volkshochschule 6/1990, S. 27–30
- Tietgens, H.: Anmerkungen zum Image der Volkshochschulen. In: das forum 3/1987, S. 2–7
- Ukena, Dirk: Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. In: Volkshochschule 2/1993, S. 31–32

- Volkshochschule Kreuzberg (Hrsg.): Zu Fragen des Zugangs zur Volkshochschule, zu Problemen der Teilnehmerfluktuation und des Teilnehmerschwundes am Beispiel der Volkshochschule Kreuzberg. Berlin, o.J. (1979)
- Volkshochschule Stuttgart: Berufliche Weiterbildung an der Volkshochschule. (Flugschriften der Volkshochschule Stuttgart, Neue Folge, Band 2). Stuttgart 1987
- Volkshochschulverband Baden-Württemberg (Hrsg.): VHS Praxis: Wer kommt zur Volkshochschule? 50 000 VHS-Teilnehmer beantworten eine Umfrage im Herbst 1982. Stuttgart 1983
- Volkshochschulverband Baden-Württemberg (Hrsg.): VHS-Programm in den 90er Jahren. Veranstaltungs- und Angebots-Formen. Stuttgart 1988
- Weinhold, H., u.a.: Marktbearbeitungskonzept für die integrierte Migrosschule. (Unveröffentlichtes Manuskript, o.O., o.J.)
- Weiß, Karl: Kooperation tut not. In: das forum 1/1988
- Weiß, Karl: Die teilnehmerfreundliche Volkshochschule zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: das forum 3/1991, S. 10–14

Ekkehard Nuissl

## Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen

Spätestens seit Anfang der 80er Jahre wird dezidiert von einem *Weiterbildungsmarkt* gesprochen. Dies beruht auf mehreren Tatsachen: Zum einen ist Weiterbildung ein immer festerer Bestandteil des Erwachsenenlebens geworden, wird immer häufiger genutzt und immer häufiger auch von den Teilnehmenden bezahlt; zum zweiten entstanden – vor allem im beruflichen Bereich – vielfältige Weiterbildungseinrichtungen, die nach dem Modell privater Unternehmen ihre Produkte, die Bildungsangebote, wie Waren kalkulieren und verkaufen; zum dritten ist der Anteil derjenigen Weiterbildung, die staatlich finanziert und von öffentlichen Einrichtungen durchgeführt wird, an der gesamten Weiterbildung immer kleiner geworden. Insbesondere dieser Punkt ist von großer Bedeutung: Grobe Schätzungen gehen davon aus, daß nur noch ein Drittel der Weiterbildung in öffentlichen Einrichtungen, zwei Drittel aber entweder in Betrieben oder nach den Regeln des Marktes im Spiel von Angebot und Nachfrage stattfinden (dazu gehören auch die über die Bundesanstalt für Arbeit finanzierten, häufig von kommerziellen Unternehmen durchgeführten Maßnahmen).

Die Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung, insbesondere also die Volkshochschulen, stehen daher nicht vor der Frage, *ob* sie sich auf dem Weiterbildungsmarkt bewegen wollen oder nicht, sie tun dies in jedem Fall, und sie werden dies so lange tun (müssen), wie die Möglichkeit besteht, Weiterbildung marktwirtschaftlich zu betreiben; im Bereich der allgemeinbildenden Schulen und der Hochschulen ist dies ja gesetzlich fast ausgeschlossen.

Die Frage heißt: *Wie* agieren Volkshochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt? Diese Frage konnte vernachlässigt werden, so lange der Bildungsmarkt quantitativ und qualitativ noch keine Bedeutung für die Weiterbildung am Ort hatte. Diese Situation hat sich aber in den letzten Jahren rapide und grundlegend geändert, und dies gilt insbesondere auch für die Kommunen in den neuen Bundesländern (670 Anbieter z.B. in Dresden). Öffentliche Dienstleistungen, zu denen auch Bildungsangebote gehören, sind in einem immer stärkeren Maße der Konkurrenz zu privaten, aber auch zu anderen kommunalen Anbietern ausgesetzt. Dies

ist auch die Ursache dafür, daß sich ein KGSt-Papier 1991 mit öffentlichen Dienstleistungen auseinandersetzt und sehr dezidiert von einer „dezentralen Ressourcenverantwortung“ (so auch der Titel) gesprochen wird, die einen erhöhten Aktionsspielraum dienstleistender öffentlicher Einrichtungen auf dem Markt ermöglichen soll (und wo übrigens auch explizit von den Volkshochschulen als Einrichtungen in kommunaler Verantwortung gesprochen wird, die Deckungsbeiträge für variable Kosten und Investitionen erwirtschaften können).

Das Eindringen marktwirtschaftlicher Grundregeln und Verfahrensweisen in den Bereich öffentlicher Dienstleistungen betrifft deren Einrichtungen aber in unterschiedlicher Intensität und Aktualität. Behörden mit hoheitlichen Aufgaben und Monopolstatus sind davon in geringerem Umfang betroffen als Einrichtungen, die ein offenes Leistungsangebot für eine freiwillige Inanspruchnahme offerieren. Zu ihnen gehören etwa der öffentliche Nahverkehr, der im Zuge von Verwaltungsregeln Leistungsangebote abbaute, nachdem die Menschen eine (scheinbar) attraktivere Dienstleistungsvariante bevorzugten, den Individualverkehr auf öffentlichen Straßen.

Auch Volkshochschulen machen offene Dienstleistungsangebote, deren Inanspruchnahme freiwillig ist. Mit der Entwicklung der Volkshochschulen zu umfassenden kommunalen Weiterbildungseinrichtungen wurde die Beziehung zwischen den Menschen in der Kommune und „ihrer“ Volkshochschule zu einer Art „Selbstläufer“. „Keiner spricht von der Volkshochschule, aber alle gehen hin“, hieß ein geflügeltes Wort unter den westlichen Volkshochschulleuten, und in der empirischen bundesdeutschen Studie „Bildung und gesellschaftliches Bewußtsein“ zu Beginn der 60er Jahre stellten die Autoren fest, daß Erwachsenenbildung und Volkshochschulen immer zusammen gesehen und die Begriffe nahezu synonym gebraucht wurden. Volkshochschulen waren faktisch etwa bis Mitte der 80er Jahre für fast alle Weiterbildungsbereiche in der Kommune Monopoleinrichtungen. Und trotz vielfältiger Kämpfe um Mittel, Personalstellen, Räumlichkeiten und Einfluß hatten sie in den westlichen Bundesländern doch eine weitgehende Sicherheit ihrer kommunalen Wertschätzung.

Das ist heute anders geworden. In vielen Kommunen wird darüber nachgedacht, ob nicht zumindest die öffentlichen Mittel für die Volkshochschule eingefroren werden könnten, nachdem doch so viele privatwirtschaftliche Weiterbildungseinrichtungen die Möglichkeit eigenständigen Wirtschaftens vormachen und die öffentlichen Kassen auf

kommunaler ebenso wie auf Bundes- und Länderebene leerer werden. Manche Kommunalpolitiker liebäugeln sogar mit der völlig irrigen Annahme, öffentlich verantwortbare Weiterbildung sei kostenneutral zu haben. Dies ist der Hauptgrund dafür, daß in Kreisen von Volkshochschulleuten (allerdings erst in den letzten zwei bis drei Jahren) verstärkt über *Marketing, corporate identity, Management* und eben *Wirtschaftlichkeit* gesprochen wird. Nicht alle Volkshochschulen sind überrascht worden von der Entwicklung, einige haben bereits zu einem relativ frühen Zeitpunkt, eben Anfang der 80er Jahre, wirtschaftlich arbeitende Einheiten geschaffen, meist in rechtlichen Sonderformen der Volkshochschule nur angelagert oder mit der Volkshochschule kooperierend. Sowohl vor Ort als auch auf Länderebene hat dies in einigen Fällen schon zu Schwierigkeiten und Konflikten geführt, auch zu Konstruktionen mit unübersehbaren Folgen. An diesen Entwicklungen waren allerdings eher die Volkshochschul-Leitungen und, sofern vorhanden, ihre Verwaltungen beteiligt; für die hauptberuflichen pädagogisch Tätigen, die planend-disponierenden pädagogischen Mitarbeiter wie auch für die Kursleiterinnen und Kursleiter sind die Diskussionen um Wirtschaftlichkeit und die Konsequenzen für ihre eigene Arbeit relativ neu. Nicht das Umgehen mit (meist zu knappen) Geldmitteln ist ungewohnt, sondern die Bedeutung des Geldes bei Planung, Steuerung und Kontrolle der Bildungsarbeit. Neu ist auch, daß das Prinzip der Wirtschaftlichkeit die gesamte Institution und ihre Teilbereiche betrifft und veränderte Formen und Inhalte der Zusammenarbeit, der Zieldefinition und der Konfliktlösung erfordert.

Auf die Dimensionen, die von wirtschaftlichem Arbeiten in der Volkshochschule betroffen sind, möchte ich hier hinweisen. Ich will dabei den Weg nehmen von der Angebotsplanung, also einem einzelnen Kurs, bis hin zum Marktprofil der gesamten Einrichtung Volkshochschule, das Prinzip des wirtschaftlichen Arbeitens also von unten nach oben aufbauen.

Zuvor aber noch ein Wort zum Begriff Wirtschaftlichkeit. Es gibt unterschiedliche Definitionen. Allgemein gilt: Der Begriff der *Wirtschaftlichkeit* setzt sich insofern vom Begriff der *Ökonomie* ab, als er explizit mit *Geld und Finanzen* zu tun hat, während der Begriff der *Ökonomie* auch in weiten Bereichen immaterielle, nicht finanzielle Aspekte betrifft. Der Begriff der *Wirtschaftlichkeit* enthält also auch die Kategorien der in Geld angebbaren *Kosten* einer *Leistung*, und zentrale Bewertungskategorien des Begriffs der *Wirtschaftlichkeit* sind die *Effizienz*

(die günstigste Relation von Leistung und Kosten) sowie die *Effektivität* (die größtmögliche Genauigkeit beim Erreichen des formulierten Zieles). Die hier gemeinte Wirtschaftlichkeit ist etwas gänzlich anderes als der gleiche Begriff in der Kameralistik, der dort praktisch synonym zu „Sparsamkeit“ gebraucht wird.

### *Wirtschaftlichkeit im (Fach-)Bereich*

Zum traditionellen Bewertungssystem bei der Planung von einzelnen Angeboten gehört (bei Volkshochschulen!) das Kriterium der *pädagogischen Qualität*. Zur pädagogischen Qualität zählen die Kontinuität des Angebotes, die Professionalität der Lehre, die Teilnehmerorientierung, die örtliche Präsenz des Bildungsangebotes, vielleicht auch noch der Problem- und Alltagsbezug. Die Wirtschaftlichkeit zählt (bislang) nicht dazu. Bewertungskriterien aus einem fremdbestimmten System, in dem Begriffe wie Ware, Markt, Nachfrage, Produkt, Kauf und Verkauf die Ziele und Qualitätsgrundsätze bestimmen, scheinen Ziele öffentlich verantworteter Weiterbildung zu konterkarieren. Bildung und Ökonomie scheinen Bezugssysteme zu sein, die untereinander nicht kompatibel sind – noch grundsätzlicher: die sich gegenseitig ausschließen. Bildung verhilft Menschen dazu, sich gegen Fremdbestimmung zu behaupten, eigene Interessen und Bedürfnisse zu erkennen und durchzusetzen. Bildung im Sinne der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung an Volkshochschulen ist nicht in formalen Leistungsbegriffen meßbar. Dies ist der eigentliche Grund für die Aussage, daß „Bildung keine Ware“ sein kann.

Die Frage, ob pädagogische Qualität mit Kriterien der Wirtschaftlichkeit vereinbar sei, berührt also Grundsätzliches im Selbstverständnis von pädagogisch Arbeitenden, im tradierten Selbstverständnis öffentlicher Weiterbildungseinrichtungen und in der Einschätzung der Rolle, die Bildung in einer kapitalistisch verfaßten Gesellschaft hat. Wenn wirtschaftliches Arbeiten nun heißt, daß das Kriterium der Wirtschaftlichkeit bei der Planung jedes einzelnen Kurses ebenso wie die pädagogische Qualität bedacht werden muß, dann stellen sich hier völlig neue Fragen. Nicht nur die Frage, welche Maßnahme für welche Menschen mit welchem Ziel konzipiert und angeboten wird, sondern auch, wie erfolgreich sie abläuft, welche Ergebnisse sie erzielt und welche Einnahmen letztlich den entstandenen Kosten gegenüberstehen. Es bedarf also fachlicher und pädagogischer Detailkenntnisse, um das Angebot

zu konzipieren und um zu beurteilen, ob es erfolgreich war und auch zukünftig sein wird. Am problematischsten ist dabei das Messen des Erfolgs der Bildungsmaßnahme. In dem für die Volkshochschule üblichen Normalfall einer offenen Maßnahme ohne Prüfung läßt sich der Erfolg nur an Indikatoren ablesen; zu diesen Indikatoren gehören etwa die Zufriedenheit der Teilnehmenden, der Wunsch nach Fortsetzung oder Wiederholung der Maßnahme, die Akzeptanz der Einrichtung Volkshochschule, die reibungslose Zusammenarbeit zwischen Kursleitern und Volkshochschule. Im Falle einer Prüfung – an der Volkshochschule vor allem bei zertifizierten Kursen im Fremdsprachen- und EDV-Bereich – liegt eine direkte Erfolgsmessung im Sinne des angestrebten Lernerfolgs bei den Teilnehmern vor, auch wenn sie nur quasi objektiv und in manchen Fällen höchst zweifelhaft ist.

Wichtig in der Planung und Durchführung einer Maßnahme sind nicht nur die Lebendigkeit der Themenwahl und Methode, die Entwicklungsfähigkeit des jeweiligen Bereiches und die Angemessenheit der pädagogischen Konzeption, sondern vor allem auch die Suche und Auswahl qualifizierter Kursleiterinnen und Kursleiter sowie, längerfristig betrachtet, das Arbeiten mit einem Stamm von Lehrpersonen, die nicht nur den jeweiligen Kurs durchführen, sondern in ihrer Lehrtätigkeit auch Idee und Gestalt der Volkshochschule vermitteln. Die pädagogische wie auch die wirtschaftliche Qualität und gerade die von nebenberuflichen Kursleiterinnen und Kursleitern getragene Arbeit in den Volkshochschulen hängen ganz wesentlich von solchen nicht unmittelbar maßnahmebezogenen, aber beschreibbaren Kosten ab. Das Setzen pädagogischer Ziele, das Sichern und Feststellen von Qualität sind Dinge, die zum wirtschaftlichen Denken gehören. Sie stehen also auf der konkreten Ebene der Maßnahmenplanung und -realisation nicht im Gegensatz zu wirtschaftlichen Kriterien, allerdings nur dann nicht, wenn bereits auf dieser Ebene eine gemeinsame Diskussion erfolgt, wenn pädagogische und wirtschaftliche Zielsetzungen also bereits als harmonisierbar oder gegenläufig definiert und abgeklärt, Kosten und Nutzen bedacht werden. Wichtig ist dabei: Die Orientierung am Markt widerspricht nicht automatisch derjenigen am Teilnehmer, aber sie ist auch nicht mit ihr identisch!

Am deutlichsten wird die Schwierigkeit, aber auch die Lösbarkeit dieser Aufgabe, wenn man sich die Festlegung der *Gebühren* oder *Entgelte* genau betrachtet. „Gebühren“ ist ja ein Begriff aus der Behördensprache, während „Entgelte“ die wirtschaftliche Seite begrifflich be-

tont. Traditionell ist an vielen Volkshochschulen die Festsetzung der Gebühren oder Entgelte eine Schätzfrage, in die als Bezugsgrößen die (angenommene) Verträglichkeit bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die vermutete politische Durchsetzbarkeit in der Kommune und die Notwendigkeit einzunehmender Mittel eingehen. Im Zuge wirtschaftlichen Arbeitens sind Gebühren und Entgelte nicht einzuschätzen und festzulegen, sondern mit Blick auf entstehende Kosten zu errechnen. Dabei entsteht sofort die Frage, was an anfallenden Kosten in die Errechnung der Entgelte und Gebühren einbezogen werden soll; sollen dies nur die Honorare der Kursleiterinnen und Kursleiter sein, oder auch die Raumkosten, oder auch die Infrastrukturkosten (Verwaltungstätigkeiten etc.), oder auch die Kosten für Planung und Disposition (hauptberuflich pädagogisch Tätige) oder gar für den „Overhead“ (Volkshochschulleitung, Öffentlichkeitsarbeit etc.). Sehr schnell wird deutlich, daß für viele Angebote, die in öffentlicher Verantwortung von der Volkshochschule durchgeführt werden, kostendeckende und in diesem Sinne wirtschaftliche Rechnungen überhaupt nicht möglich sind – ich erinnere etwa an Angebote wie Alphabetisierungskurse, Nachholen von Schulabschlüssen, politische Bildung usw. Wirtschaftliches Arbeiten heißt hier: eine Kostenrechnung erstellen *und* bei der Angabe des Nutzens den sozialen, gesellschaftspolitischen und übergreifenden Zusammenhang verdeutlichen und daraus die staatlichen bzw. kommunalen Zuschüsse rechtfertigen.

Aber auch andere Fragen der wirtschaftlichen Entgeltfestsetzung für die einzelnen Angebote sind zu diskutieren. Sollen die einführenden, die Anfängerkurse, diejenigen mit den niedrigeren Entgelten sein? Sollen für Fortgeschrittenenkurse, Spezialkurse, einmalige Kurse höhere Entgelte verlangt werden? Soll es praktisch entgeltfreie „Orientierungsveranstaltungen“ geben, deren Kosten dann durch höhere Entgelte in den eigentlichen Kursen eingespielt werden (vor allem im EDV-Bereich ist dies eine schon diskutierte Frage)? Und wie soll es mit der Kostenkalkulation perspektivisch weitergehen, welche Bedeutung soll sie bei der mittelfristigen Programmplanung haben?

### *Einträgliche und nicht-einträgliche Bereiche*

In jedem Betrieb, der Einnahmen erwirtschaftet und diese in Bezug setzt zu einer eigenständigen Kostenrechnung, lassen sich Bereiche

definieren, die eher Kosten verursachen, und solche, die verstärkt Einnahmen erzielen. In größeren Betrieben ist seit langem bekannt, daß etwa Forschung und Entwicklung Kosten verursachen, ohne daß sich dies in Einnahmen des gleichen Bereichs niederschlagen würde. Auch etwa die Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zählt – in den letzten 10 Jahren zunehmend – zu den Kostenfaktoren großer Betriebe.

Dieses Grundprinzip gilt auch für jede öffentliche Bildungseinrichtung, die wirtschaftlich arbeitet. Zu den Kostenfaktoren in diesen Einrichtungen zählen naturgemäß die verwaltenden Bereiche (Personal-, Wirtschaftsverwaltung), die Bereiche der Betriebskosten (Hausverwaltung usw.) und auch die notwendigen, eben schon genannten Overhead-Kosten (Leitung etc.). Aber auch die „produzierenden“ Bereiche, also diejenigen, die Bildungsmaßnahmen planen, anbieten, durchführen und abrechnen, unterscheiden sich unter wirtschaftlichen Aspekten stark. Aus diesem Grunde entstehen mit dem Einführen wirtschaftlicher Kalkulationen Topoi wie der von der „armen politischen Bildung“ und der von der „reichen beruflichen Bildung“. Gemeint ist die jeweilige Relation zwischen Kosten auf der einen und Einnahmen auf der anderen Seite.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß trotz dieser wirtschaftlichen Kalkulation Bildungseinrichtungen in öffentlicher Verantwortung nur bedingt verglichen werden können mit privaten Einrichtungen, die unter Bedingungen einzelbetrieblicher Rationalität arbeiten. Die besonderen gesellschaftlichen und sozialen Aufgaben öffentlicher Weiterbildung verpflichten den Staat (Länder und Kommunen), die Arbeit der öffentlichen Bildungseinrichtungen zu subventionieren. Es gibt keine öffentlich verantwortete Weiterbildung ohne staatliche Finanzierung, und es wird sie auch zukünftig nicht geben. Unter inhaltlichen wie sozialen Aspekten ist eine öffentlich verantwortete Weiterbildung für alle nicht privatwirtschaftlich finanzierbar. Dies betone ich hier noch einmal, um die falsche Annahme mancher Kommunalpolitiker, Volkshochschulen seien kostenneutral zu haben, von vorneherein auszuschließen. Die eigentliche Aufgabe der wirtschaftlichen Kalkulation in Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung ist es, eine angemessene Relation zwischen erwirtschafteten Einnahmen und ihrer Verteilung auf die Bereiche und Aufgaben der Einrichtung sowie ihren Abgleich mit den staatlichen Finanzen zu organisieren. Die Angemessenheit bestimmt sich dabei jeweils danach, was konkret als Aufgabe der Ein-

richtung bildungspolitisch und pädagogisch begründet und festgelegt wird. Dazu gehört in erster Linie ein Verfahren der demokratischen Willensbildung im Rahmen der staatlichen Verantwortung, aber auch innerhalb des Betriebes.

Normalerweise entsteht zwischen den Gesamtkosten der Einrichtung Volkshochschule und den von ihr erwirtschafteten Erträgen eine hohe Diskrepanz. Diese ist nur dann zu beheben, wenn man davon ausgeht, daß der Staat verpflichtet ist, Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung zu betreiben, und daß die institutionelle Seite der Einrichtung (Leitung, Häuser, hauptberufliche Pädagogen, Verwaltungskräfte) von daher aus der rein betriebswirtschaftlichen Kalkulation herauszunehmen ist. Gerechnet wird also an Volkshochschulen in der Regel mit der Kategorie der maßnahmebezogenen Kosten.

Legt man diese zugrunde, zeigt sich, daß es Bereiche an den Volkshochschulen gibt, die in der Tat, was den Aufwand an Kosten und den Ertrag angeht, Überschüsse erwirtschaften, und andere Bereiche, die Defizite einfahren. Überschüsse erwirtschaften vielerorts die Bereiche der Fremdsprachen, der beruflichen Bildung, der Informationstechnologien, Zuschußbedarf entsteht in der Regel in den Bereichen Politische Bildung, Zielgruppenarbeit, Projektarbeit. Hier ist es in der Einrichtung wichtig, festzulegen, daß man zwar Kriterien der Wirtschaftlichkeit bei der Beurteilung einzelner Bildungsmaßnahmen heranzieht, daß diese aber nicht das Primat bildungspolitischer und pädagogischer Entscheidungen außer Kraft setzen.

Dennoch entsteht natürlich mit den unterschiedlichen Erträgen, die erwirtschaftet werden, innerhalb der Einrichtung ein Problem, gewissermaßen der kleine innerinstitutionelle Markt. Und dieser ist, wenn man die Struktur der Bereiche betrachtet, nicht durch eine erhöhte Wirtschaftlichkeit in den einzelnen Bereichen, sondern nur durch einen organisierten Abgleich regelbar. Ohne steuernden Einfluß, ohne diesen Abgleich wird perspektivisch in den nächsten Jahren an manchen Volkshochschulen, an mancher öffentlich verantworteten Bildungseinrichtung in der Tat eine Schere zwischen einzelnen Programmbereichen aufklappen. Es gehört wenig Phantasie dazu, sich vorzustellen, was ohne institutionelle Gegensteuerung mittelfristig an Ungleichgewichten innerhalb einer Volkshochschule entstehen kann.

Grundsätzliches Strukturmodell für die Verteilung der Erträge zwischen den Bereichen ist die Definition der Aufgaben der Einrichtung in Abstimmung mit denjenigen Instanzen, welche die öffentliche Ver-

antwortung sichern. Auf der Grundlage dieses bildungspolitisch festgelegten Rahmens sind innerbetrieblich die konkreten Akzente zu setzen. Zu berücksichtigen ist dabei, daß mit dem wirtschaftlichen Arbeiten, sofern dies auch in der Rechtsform der Institution verankert ist, die Auseinandersetzung um die Finanzmittel in die Einrichtung selbst hineinverlagert, nicht aber beseitigt wurde. Statt wie früher mit kommunalen Behörden und insbesondere den Zuständigen für Finanzen um Notwendigkeiten, Gründe und Umfänge von zusätzlichen Mitteln zu streiten, erfolgt dies nunmehr innerhalb der jeweiligen Einrichtung. Es muß daher dort den Ort geben, an dem dieser Streit, und es muß die Regeln geben, mit denen er ausgetragen wird. Voraussetzung ist, daß die erwirtschafteten Erträge innerhalb der Einrichtung wieder verwendet werden können.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß zunächst das Problem zu lösen ist, die erwirtschafteten Erträge zu definieren, also etwa, ob es sich um Erträge *vor* Abzug der maßnahmebezogenen Kosten oder *nach* Abzug derselben handelt und was in die maßnahmebezogenen Kosten einzurechnen ist (z.B. Investitionen, Räume). Auch muß vor der konkreten Verteilungsdiskussion eine Verständigung über die gemeinsamen bildungspolitischen Grundsätze zwischen den ärmeren und reicheren Bereichen erfolgen, also eine sehr intensive bildungspolitische Diskussion im Hause. Sodann ist davon auszugehen, daß bei der Verteilung der Erträge gedacht werden muß an die Reinvestition von Mitteln, an die Möglichkeiten der Erwirtschaftung zukünftiger Erträge, an Motivationsanreize für Ertragserwirtschaftung und an bildungspolitische Prioritäten innerhalb der Programmbereiche.

Erfahrungsgemäß sind diese Diskussionen, vor allem dann, wenn wirtschaftliches Denken noch wenig eingeübt ist, außerordentlich schwer, konflikträchtig und langwierig. Hier *müssen* aber Klärungen erfolgen, wenn nicht Prioritätssetzungen entweder nur noch von der Leitung oder aber nur noch nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen sollen.

### *Wirtschaftliche Programmplanung*

Programmplanung an Volkshochschulen hat grundsätzlich zwei Komponenten: die aktuelle Komponente, also die Programmplanung des jeweils kommenden Arbeitsjahres (in der Regel zwei Semester), und die

mittelfristige Komponente, also die Planung der Programme für einen längeren Zeitraum von etwa fünf Jahren. Beide Komponenten stehen gleichrangig im Mittelpunkt der planenden und disponierenden Tätigkeit, Akzentuierungen ergeben sich nur jeweils unter Termindruck, insbesondere bei der Fertigstellung des Jahresplans in der Regel im Frühjahr, in dem die Planung des jeweils kommenden Arbeitsjahres Vorrang genießt.

Je nach Programmbereich sind die Anteile derjenigen Angebote, die von Arbeitsjahr zu Arbeitsjahr wechseln (können), und derjenigen, die das geplante Programm über Jahre hinweg festlegen, recht unterschiedlich. So kann man etwa sagen, daß im Programmbereich Politische Bildung Angebote von Jahr zu Jahr leichter verändert werden als im Programmbereich Fremdsprachen, insbesondere dann, wenn es hier um Kurse geht, die auf Zertifikatsprüfungen vorbereiten. Bei den Fremdsprachen beispielsweise ist die Entscheidung, einen Kurs in einer neuen Sprache anzubieten, verbunden mit programmatischen Überlegungen über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren: Sollen diejenigen, die diese Fremdsprache beginnen, in aufeinander aufbauenden Kursen zum Zertifikat geführt werden? Sollen in dieser Sprache weitere, an das neue Angebot anknüpfende Kurse angeschlossen werden? Sollen zugunsten der neu angebotenen Sprache andere oder Teile anderer Sprachangebote abgebaut werden? Welche Erträge sind aus den Kursen der neuen Fremdsprache zu erwarten, wie läßt sich das neue Angebot aus Einsparungen an anderer Stelle finanzieren? Sind die geeigneten Kursleiterinnen und Kursleiter vorhanden, und gibt es eine realistische Aussicht dafür, daß diese neuen Fremdsprachenangebote mittelfristig von einem Stamm bewährter Kursleiterinnen und Kursleiter betreut werden können?

Im Bereich Politische Bildung etwa stellen sich andere Fragen: An welchen gesellschaftlichen und politischen Problembereichen der Menschen ist anzuknüpfen? In welchen – auch kulturellen – Angebotsformen sind diese Inhalte vermittelbar? Welche Finanzmittel und Planungskapazitäten sind zurückzustellen, um auch auf aktuelle politische Themen im Verlauf des Arbeitsjahres eingehen zu können? Woher kommen die Mittel für die Politische Bildung?

Trotz dieser gewichtigen Unterschiede in der kurz- und mittelfristigen Planbarkeit der einzelnen Programmbereiche gilt doch eines gemeinsam: Es sind Prioritäten festzulegen. Prioritäten, d.h. immer zugleich *Zielangaben* und *Schwerpunktsetzungen*. Da Entwicklung, Konzeption

und Einführung neuer Angebote teilweise eine erhebliche Vorlaufzeit haben und da in kürzeren Zeiträumen immer nur ein kleinerer Teil des Angebotes „umgeschichtet“ werden kann, bedarf es einer mittelfristigen Programmplanung. An Volkshochschulen, an denen dies nicht bewußt und diskursiv erfolgte, setzte sich mehr oder weniger die Verwaltung und punktuelle Ausweitung bestehender Angebotsstrukturen durch, prospektives Planen wurde durch immanentes Verwalten ersetzt.

Volkshochschulen *können* durchaus so arbeiten, so lange sie Verwaltungseinheiten im kommunalen Rahmen sind. Sie mögen dann zwar als wenig lebendig empfunden werden, letztlich aber wäre dies im Grunde kompatibel zur Struktur einer Behörde oder einer Verwaltungseinheit. Volkshochschulen können so *nicht* mehr arbeiten, wenn sie in ihre Planung wirtschaftliche Aspekte mit einbeziehen. Dann benötigen sie eine prospektive Planung, die zusätzlich zu den inhaltlichen, methodischen und personellen Aspekten Aussagen über Möglichkeiten der Kostenminderung sowie möglicher Mehreinnahmen macht, Aussagen macht über erforderliche Investitionen, Bewegungsspielräume und Programmprofilierung. Im Rahmen größerer Volkshochschulen (viele mittelstädtische Volkshochschulen zählen dazu) ist die mittelfristige Programmplanung vor allem auch mit Blick auf erhöhte Infrastrukturkosten und erhöhte staatliche Zuschüsse erforderlich. Mehraufgaben bedeuten immer nicht nur mehr Erträge, sondern auch mehr Belastungen und mehr Kosten. Einige Beispiele:

*Investitionen* sind immer dann zu kalkulieren, wenn es um die Ausweitung der Bildungsangebote, aber in der Regel auch dann, wenn es um eine dauerhafte Fortführung bestehender Angebote geht. Besonders auffällig sind Investitionen in Programmbereichen, in denen die Angebote mit apparativer Ausstattung verbunden sind, neuerdings natürlich vor allem die Kurse zu Informations- und Kommunikationstechnologien im Bereich von Hard- und Software. Investitionen sind aber ebenso in anderen Kursbereichen erforderlich, auch wenn sie „nur“ die Ausstattung von Räumen, die Beschaffung geläufiger Unterrichtsmedien oder zusätzlicher sächlicher Ausstattungen betreffen. Investitionen sind aber auch Entwicklungskosten, also die notwendige Finanzierung von neuen Kurskonzepten, die insbesondere unter dem Aspekt pädagogischer Qualität angemessen sein muß. Was im Bereich öffentlicher Einrichtungen oft noch übersehen wird, ist die Notwendigkeit der Reinvestition abgeschriebener Ausstattungen aller Art; ein Arbeitsbereich, der nicht weiter-

hin mit völlig veralteten Geräten, Möbeln und Konzepten arbeiten will, muß bei jeder neuen Anschaffung zugleich eine angemessene Abschreibungszeit festlegen und für die Wiederbeschaffung Mittel einstellen. Bestandteil einer mittelfristigen Programmplanung ist demnach für alle Programmbereiche ein Finanzierungsplan für Investitionen, Reinvestitionen und Entwicklungskosten.

*Infrastrukturkosten* sind Kostenbereiche, die ebenfalls in der mittelfristigen Planung oft vergessen werden. Häufig wird in einzelnen Programmbereichen daran gedacht, daß bei einem Zuwachs angebotener Unterrichtsstunden nicht nur ein maßnahmebezogener Finanzierungsfaktor auftritt, sondern auch die Notwendigkeit, die Kapazität hauptberuflicher pädagogischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen zu erhöhen. Zwar wird dazu häufig noch auf den Faktor des KGSt-Gutachtens von 1973 verwiesen (2.400 Unterrichtsstunden je HPM), in der Praxis wird heute jedoch meist – zum Nachteil der pädagogischen Qualität – mit etwa 3.000 Unterrichtsstunden pro HPM gerechnet. Gedacht werden muß aber daran, daß die Infrastruktur der gesamten Einrichtung bei erweiterten Aufgaben ihrer einzelnen Bereiche erhöhte Kosten hat – dies betrifft etwa die Anmeldung, die Verwaltung, die Leitung, aber auch Bereiche wie Öffentlichkeitsarbeit, Bibliothek usw.

*Zuwächse öffentlicher Zuschüsse* entstehen bei Erweiterung der Aufgaben immer dann, wenn diese sich nicht selbst refinanzieren oder aus Mehreinnahmen an anderen Stellen in der Einrichtung gedeckt werden. Ein Ausbau der Volkshochschule ohne weiteren Zuwachs an staatlichen Mitteln führt in der Regel zu einer Überfremdung des Charakters der öffentlich verantworteten Einrichtung, die Kommunalisierung unter der Hand in Kommerzialisierung verwandelt. An vielen Volkshochschulen in der Bundesrepublik sind heute Entwicklungen feststellbar, in denen die kommunalen Volkshochschulen nur noch einen (kleineren) Teil dessen ausmachen, was die *wirkliche* Volkshochschule schon ist. Mittelfristige Planung unter diesem Aspekt bedeutet also auch, immer eine angemessene und ausgewogene Relation staatlicher Zuschüsse und erwirtschafteter Eigeneinnahmen zu bewahren.

Über die Berücksichtigung von wirtschaftlichen Aspekten bei der mittelfristigen Planung hinaus ist aber das zu bedenken, was heute unter dem Schlagwort „Marketing“ gerade im Volkshochschulbereich so häufig genannt wird: die Abstimmung des Angebots zwischen Selbstverständnis, Zielsetzung, Markt und finanziellen Möglichkeiten. Dazu

gehören vor allem die Analyse der Marktsituation und das Erkennen des eigenen Profils sowie das Festlegen seiner Akzente in der mittelfristigen Planung. Diese Aufgabe gilt für jeden einzelnen Programmbe- reich. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß die Entscheidung über die zukünftigen Schwerpunkte der Volkshochschule, wenn sie denn nicht nur pädagogische, sondern auch wirtschaftliche Aspekte mit berück- sichtigen soll, Kennniszuwächse der Beteiligten erfordert sowie auch transparente Regelungen, um mögliche Konflikte zwischen pädagogi- schen, bildungspolitischen und wirtschaftlichen Zielvorstellungen zu lösen.

### *Institutionelle Struktur*

Der Sinn der Diskussion um wirtschaftliches Arbeiten in Volkshoch- schulen ist es ja, deren Handlungsfähigkeit unter den heutigen Bedin- gungen wiederzuerlangen oder zu bewahren und zu sichern. Dies setzt aber, da ein wirtschaftlich arbeitender Betrieb andere Aufgaben zu er- füllen hat als etwa eine Behörde, eine innere Struktur voraus, in der Profilbildung und Entscheidung Bestandteile eines Steuerungsrahmens sind. Es würde vielleicht zu weit gehen, hier Anleihen bei modernen Konzepten der Unternehmensführung zu machen, etwa das Konzept der „corporate identity“ zu übernehmen. Aber ganz sicher ist mit dem Übergang zahlreicher wesentlicher Steuerungs- und Regelungskompe- tenzen von Behördenseite auf die Einrichtung selbst diese gezwungen, Steuerungsmechanismen auszubilden, wenn sie nicht geschaffene Spielräume verschenken oder gar zunehmend orientierungs- und ziel- los auf dem Weiterbildungsmarkt marginalisiert werden will. Die Pro- filierung der Bildungseinrichtung und ihres Produkts Bildungsangebo- te erfordert ein Stück innere Identität, ein Stück korporative Profilbil- dung. Zu bedenken sind dabei vor allem die innerbetriebliche Defini- tionsmacht, die Regelung innerinstitutioneller Konkurrenz und Ko- operation sowie Verfahren der personellen Repräsentation des institu- tionellen Profils. Dies alles bedeutet, daß ein zielgerichteter Kompe- tenzzuwachs bei den Lehrenden und den Mitarbeitenden nötig ist – also: Fortbildung!

Die Definitionsmacht über das Profil und die „Produktpalette“ liegt in Unternehmen in aller Regel ausschließlich bei der Leitung. In Einrich- tungen wie den Volkshochschulen ist diese Struktur wenig angemessen;

zum einen sind Volkshochschulen, auch wenn sie wirtschaftlich arbeiten, nach wie vor Betriebe in öffentlicher Verantwortung und den Prinzipien der demokratischen Willensbildung, der Transparenz und der öffentlichen Legitimation verpflichtet. Zum anderen erfordert das „Produkt“ insbesondere dann eine diskursive und von unten aufbauende Struktur, wenn das spezifische Profil des Bildungsangebots der kommunikative, diskursive und an den Bedürfnissen der Menschen orientierte Lehr-Lern-Prozess ist. Es geht also darum, in Volkshochschulen zu vermitteln zwischen einer das Profil und die Identität sichernden einheitlichen Definitionsmacht einerseits und demokratischen, die institutionelle Identität schaffenden Meinungs- und Willensbildungsprozessen andererseits.

In dem Maße, in dem wirtschaftliches Arbeiten zu einer der pädagogischen Reflexion nahezu gleichrangig beigeordneten Qualität wird, wächst auch die innerinstitutionelle Konkurrenz um Mittel, Einfluß und Profilbildungs-Kompetenz. Solange diese Konkurrenz auf Verteilungskämpfe um zugeteilte Ressourcen begrenzt blieb, beschränkte sich auch die Auseinandersetzung auf die Verteilung von Ressourcen im Einzelfall, die pädagogische Rationalität gewann in den einzelnen Bereichen eine gewisse Autonomie. In dem Maße, in dem Marktsegmente besetzt und Marktstrategien entwickelt werden, ergibt sich die zunehmende Notwendigkeit, Konkurrenz innerbetrieblich zu regeln. Dabei geht es vor allem darum, die Marktstrategien einzelner Bereiche gegeneinander abzugleichen, es geht um die bereits genannte gerechte Verteilung erwirtschafteter Erträge, und schließlich geht es auch darum, Entscheidungskompetenzen, die im Sinne von Flexibilität in die Bereiche hineinverlagert werden, so weit abzustimmen, daß nicht miteinander konkurrierende oder sich widersprechende Betriebseinheiten auf dem Markt agieren. So ist es etwa möglich, die Entscheidung über Doppeldozenten oder Höchstsätze der Kursleiter-Honorare in die Bereiche hinein zu verlagern, gleichzeitig bedarf es jedoch klarer Richtlinien und Kriterien, die diese bereichsbezogenen Entscheidungen in der gesamten Einrichtung vereinheitlichen. Eine Konkurrenzsituation in diesen Fragen betrifft nicht nur die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sondern auch in besonderem Maße die Kursleiterinnen und Kursleiter, die sehr genau darauf achten und untereinander vergleichen, unter welchen Bedingungen sie jeweils arbeiten.

Positiv formuliert erfordert die Steuerung eines wirtschaftlich arbeitenden Betriebes auch Verfahren, die Kooperation innerhalb der Einrich-

tung zu fördern. Dies ist traditionell schon dadurch erschwert, daß Volkshochschulen in der Struktur ihrer Bereiche die fachlichen Disziplinen reproduzieren, die sich den eigentlichen Aufgaben der Volkshochschulen in der heutigen Zeit gegenüber eher kontraproduktiv verhalten. An vielen Volkshochschulen sind Fachbereiche gegeneinander abgeschottet, unterbrochen nur durch punktuelle Kooperation. Mit der Einführung wirtschaftlicher Überlegungen verändern sich die Möglichkeiten von Kooperationsbeziehungen, in der Regel werden sie zusätzlich erschwert. Die Möglichkeit, Erträge selbst zu erwirtschaften und in den eigenen Bereich zu reinvestieren, motiviert nicht sonderlich zu Kooperationsverfahren, in denen absehbar zusätzliche Einnahmen geteilt werden müssen. Es gilt deshalb in der Einrichtung Sorge zu tragen, gezielt innerinstitutionelle Kooperation zu fördern, gewissermaßen Belohnungen für kooperative Verfahren zu schaffen.

Und schließlich bedeutet dieses wirtschaftliche Arbeiten in bezug auf die institutionelle Struktur der Gesamteinrichtung, daß diese auch materiell über diejenigen Kapazitäten verfügen muß, die zur Steuerung eines wirtschaftlich arbeitenden Betriebes erforderlich sind. An erster Stelle steht dabei eine Abteilung oder eine Stelle, in der eine präzise, aktuelle und transparente Kostenrechnung erfolgt. Nicht nur diese Stelle ist zu schaffen, sondern auch ihre Rolle innerhalb der Institution zu definieren und über die Verfahrensweisen zu sprechen, nach denen sie ihre Daten erhält und weitergibt. Ohne bereichsübergreifende, auf die gesamte Institution bezogene Kostenrechnung ist wirtschaftliches Arbeiten nicht denkbar. Viele Volkshochschulen, die zunehmend wirtschaftlich arbeiten wollen, müssen sich im klaren darüber sein, daß dies eher über kurz als über lang eine eigenständige Abteilung für Kostenrechnung erforderlich macht. Damit verbunden sind übrigens auch Verfahren der Datenerfassung und -verarbeitung (heute natürlich per EDV), die aufwendig und teuer zu installieren sind und auf die jeweilige Volkshochschule bezogene eigenständige Programme erfordern.

Ohne eine solche Stelle für Kostenrechnung ist es nicht möglich, innerhalb der gesamten Institution und mit den einzelnen Bereichen eine Diskussion über die erreichten Ziele und die kommenden Aufgaben zu führen, wenn wirtschaftliche Überlegungen dabei eine Rolle spielen sollen. Denn nur diese Kostenrechnung liefert auch die erforderlichen Daten, um nicht nur die Realisierung pädagogischer Konzepte, sondern auch wirtschaftliche Eckwerte zu überprüfen. Und sie liefert die

Daten, mit denen die einzelnen Bereiche den wirtschaftlichen Aspekt ihrer Arbeit selbst verfolgen und überprüfen können (all diese Verfahren, die heute so gerne unter dem schillernden Stichwort Controlling impliziert werden).

### *Profilbildung*

Wenn man in bezug auf wirtschaftliches Arbeiten „Nägel mit Köpfen“ machen will, geht es um das Marktprofil der Volkshochschulen. In der Konkurrenzsituation des „freien Marktes“ fällt es Generalisten sehr schwer, ihr eigenes Profil zu entwickeln. Die Vorstellung, eine gesicherte Monopolstellung im öffentlichen Raum zu haben, steckt noch allzu tief in den Organisationsstrukturen der Volkshochschulen und in den Köpfen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Annahme, die besondere pädagogische Qualität der Arbeit ergebe an und für sich schon einen Standpunkt auf dem Weiterbildungsmarkt, ist ebenso weit verbreitet wie falsch. Dies gilt auch für die Ansicht, daß die Preise für Volkshochschulkurse, die aufgrund der staatlichen Zuschüsse konkurrenzlos niedrig sein können, da sie nicht kostendeckend kalkuliert sind, dauerhaft einen Konkurrenzvorteil ergeben, der eine weitergehende Marktprofilierung überflüssig mache. Auch die Notwendigkeit, die eigene Einrichtung und ihre Bildungsangebote stets wiedererkennbar zu machen, ist in Volkshochschulen nur unzureichend bekannt. Gravierender noch: In vielen Fällen ist schon das *Erkennen* der Einrichtung ein zentrales Problem. Volkshochschulen als „Gesamtschulen“ der Weiterbildung vor Ort haben in vielen Fällen ein Selbstverständnis herausgebildet, demzufolge hinter einer Art Gesamtzuständigkeit eine reale Definition der Ziele, Aufgaben und Schwerpunkte der eigenen Einrichtung verschwindet. Darüber hinaus haben sich oft die einzelnen Programmbereiche in ihrem Selbstverständnis, in ihrer Profilierung und in ihren Vorgehensweisen so weit verselbständigt, daß von einem einheitlichen Gesamtbild der Volkshochschule nicht mehr geredet werden kann. Das Erkennen und Wiedererkennen der Einrichtung und ihrer Angebote wird von daher bei einer wachsenden Zahl von konkurrierenden Anbietern immer schwerer.

Die Erfahrungen in den letzten Jahren machen zudem deutlich, daß die Marktvorteile, die von manchen Volkshochschulleuten angenommen werden – also vor allem die Preisgestaltung, das breite Spektrum

von Inhaltsbereichen, die pädagogische Qualität –, daß sich diese scheinbaren Marktvorteile in der Sicht der Nachfragenden zunehmend anders darstellen. Vieles spricht dafür, daß Bildungsinteressierte – wie andere Konsumenten auch – Qualität eher bei Experten als bei Gesamtanbietern vermuten und nachfragen, daß viele Bildungsinteressierte bei zu niedrigen Preisen eher mißtrauisch werden und gerne bereit sind, im Sinne einer verbesserten Qualität mehr Geld zu bezahlen. Und vieles spricht dafür, daß Bildungsinteressierte an den bei den Volkshochschulen für wichtig gehaltenen Aspekten pädagogischer Qualität, also vor allem der inhaltlichen, didaktischen und problembezogenen Seite des Angebotes, gerne Abstriche machen zugunsten anderer Aspekte wie etwa der Ästhetik der Lernorte, der Professionalität der Dienstleistungen im Kurs, der Effektivität und Effizienz des Lehrangebots und anderer Dinge. Besonderheiten von Einrichtung und Angebot erweisen sich nur dann als Marktvorteil, wenn sie von den Nachfragenden in der Konkurrenz zu anderen Kriterien positiv bewertet werden. Marktanalysen, Produktwerbung und andere Formen wirtschaftlichen Arbeitens hat es im Volkshochschulbereich traditionell aber nicht gegeben.

### *Schlußbemerkung*

Volkshochschulen müssen sich gezielt in die Diskussion um die Wirtschaftlichkeit hineinbegeben. Es gibt zwar durchaus einen strukturellen Konflikt zwischen pädagogischen Überlegungen, die „den ganzen Menschen“ berücksichtigen, und wirtschaftlichen Überlegungen, die mit Bewertungskriterien aus anderen Bezugssystemen arbeiten. Dieser Konflikt ist aber nur dann lösbar, wenn er transparent gemacht, offensiv und möglichst präzise benannt und ausgetragen wird. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr einer Überrollung der pädagogischen Kriterien durch solche der Wirtschaftlichkeit, denn letztere sind nun einmal die in unserer Gesellschaft dominanten Bewertungs- und Orientierungskategorien. Zu warnen ist auch davor, in diese Diskussion hineinzugehen mit der Auffassung, den Kriterien der Wirtschaftlichkeit sei schon dann Genüge getan, wenn die Gebühren für Kurse heraufgesetzt werden, sofern hier nicht Finanzierungen durch den Staat vorliegen. So einfach ist das nicht, und die Gefahr einer solchen Auffassung läge sicherlich darin, daß das bildungspolitisch und öffentlich

verantwortbare Ausbalancieren pädagogischer und gesellschaftspolitischer Zielsetzungen mit wirtschaftlichen Überlegungen nicht möglich ist und sich das Primat der Wirtschaftlichkeit dann automatisch durchsetzen würde.

### **Literatur**

- Gottmann, G.: Marketing von Volkshochschulen. Frankfurt/M. 1985  
Kotler, Ph.: Marketing für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 1978  
KGSt (Hrsg.): Dezentrale Ressourcenverantwortung. Köln 1990  
Nuissl, E./Schuldt, H.-J.: Betrieb statt Behörde. Frankfurt/M. 1993

Ekkehard Nuissl/Antje von Rein

## Öffentlichkeitsarbeit und Werbung

### *Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen*

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung sind für Volkshochschulen von großer Bedeutung, heute mehr als jemals zuvor. Warum dies so ist und welche Konsequenzen es für die Institution Volkshochschule im Ganzen hat, darum geht es in diesem Beitrag.

Schon Mitte der 60er Jahre äußerte sich Franz Pöggeler, Vertreter einer eher geisteswissenschaftlichen Richtung der Erwachsenenbildung, folgendermaßen: „Keine andere Institution der Bildung ist so sehr auf Werbung angewiesen wie die Erwachsenenbildung“ und „die Bildner und ihre Partner können nicht zusammenkommen, ohne daß irgendeine Art der Werbung angewandt wird“ (Pöggeler 1975, S.4 und 1). Pöggeler begründet dies vor allem damit, daß Erwachsenenbildung anders als die anderen Bildungsbereiche auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht, die Teilnahme an Angeboten von Erwachsenenbildungseinrichtungen also über Motivation, Information, Beratung und Ansprache erst ermöglicht und initiiert werden muß. Werbung – vielerorts mit der Konnotation kapitalistisch und bildungsfeindlich gesehen – gehört von daher in der Tat zu den genuinen Aufgabenfeldern der Volkshochschulen, auch wenn natürlich festgestellt werden kann, daß verschiedene Angebote intensiver, andere als quasi „Selbstläufer“ weniger „beworben“ werden müssen. Entsprechend sind die Aufgaben der *Werbung* und in einem weiteren Sinne der *Öffentlichkeitsarbeit* auch aufgenommen in das KGSt-Gutachten zu den Volkshochschulen aus dem Jahre 1975.

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sind für die Volkshochschulen seitdem immer wichtiger geworden. Dies hat vor allem drei Gründe: Der Weiterbildungsbereich insgesamt ist in den letzten 20 Jahren enorm gewachsen, die Weiterbildungseinrichtungen, insbesondere auch die Volkshochschulen, wurden größer und differenzierter, und ihre Angebote erreichten eine immer größere Zahl von Menschen. Nicht nur neue Angebote müssen zunehmend „beworben“ werden, sondern auch bestehende, mittlerweile höchst differenzierte Angebote müssen lau-

fend vermittelt, über sie muß laufend informiert werden. Der Zulauf von Interessierten zu Angeboten erfolgt nicht mehr quasi selbstverständlich, sondern nach den Prinzipien von Auswahl, Information und Überzeugung.

- Die Konkurrenz anderer Anbieter von Weiterbildung ist enorm gestiegen. Dies gilt nicht nur für Betriebe, die sich verstärkt um die Weiterbildung ihrer Beschäftigten bemühen, sondern auch für eine Vielzahl von kommerziellen Weiterbildungseinrichtungen, die in einnahmeträchtigen „Marktsegmenten“ (Sprachen, Datenverarbeitung, neuerdings Gesundheitsbildung) sich auch untereinander harte Konkurrenzkämpfe liefern. Mit eigenen Angeboten in diesen Marktsegmenten erfolgreich zu sein, setzt Werbung und Öffentlichkeitsarbeit voraus (dies gilt übrigens auch für diejenigen Angebotssegmente, die sich an bildungsbenachteiligte Personen richten).
- Immerhin ist die Finanzierungssituation der Volkshochschulen zunehmend prekär geworden; Volkshochschulen sind heute mehr als früher darauf angewiesen, über eine vertretbare Mischkalkulation von staatlichen Zuschüssen, kommunalen Zuwendungen, Drittmitteln und Einnahmen aus Teilnehmerentgelten eine solide Finanzierung zu erreichen. Dabei sind vor allem die auf dem Markt umkämpften einnahmeträchtigen Angebotssegmente von Interesse.
- Die allgemeinen kulturellen und konsumbezogenen ästhetischen Werte haben sich in den letzten 10 Jahren sprunghaft verändert. Vor allem die Bedeutung von *Marken* und *ästhetischen Merkmalen* hat enorm zugenommen; Werbeprospekte und Markennamen, weitverbreitete Konsummöglichkeiten und Bewertungskriterien haben quantitativ und qualitativ die Wahrnehmung der Menschen verändert. Werbe- und Öffentlichkeitsarbeits-Strategien aus den 60er oder 70er Jahren sind heute eher kontraproduktiv.

In einer Befragung bei baden-württembergischen Volkshochschulen Anfang der 80er Jahre waren schon zwei Drittel der Befragten der Auffassung, daß Öffentlichkeitsarbeit und Werbung dringend intensiviert werden müßten (Gottmann 1985, Tab. A/V). Dies vor allem mit Blick auf die sich abzeichnende Marktsituation und die zunehmenden Schwierigkeiten der kommunalen Repräsentanz. Bereits damals zeichnete sich die Notwendigkeit ab, das *Image* der gesamten Einrichtung Volkshochschule gezielt zu verbessern und zu fördern und für eine Transparenz ihrer Tätigkeit zu sorgen. Dennoch hat sich die Rolle von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung an den Volkshochschulen seitdem

nur punktuell verbessert. Beides wird häufig noch als Tätigkeit betrachtet, die von hauptberuflichen Pädagoginnen und Pädagogen, insbesondere aber von der Leitung, mit gewissermaßen angeborenem Sachverstand, nebenher miterledigt werden kann. Es gibt nur einige Volkshochschulen in der BRD, die über hauptberufliche Kapazitäten der Öffentlichkeitsarbeit verfügen.

### *Charakter und Funktion von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung*

Öffentlichkeitsarbeit ist nicht ein Synonym für Werbung. Werbung ist nach unserem Verständnis eher auf das einzelne Produkt bezogen, richtet sich an den privaten Abnehmer, die private Abnehmerin. Werbung zielt also auf privaten Nutzen, auf die Erhöhung des Absatzes, des Verkaufs. Öffentlichkeitsarbeit dagegen versucht, die Kontinuität des institutionellen Profils herzustellen, eine produktübergreifende Akzeptanz der produzierenden Einrichtung im *öffentlichen Bewußtsein* zu erreichen. In der einschlägigen Fachdiskussion gibt es auch andere Definitionen von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung und ihres Bezuges zueinander; wir wählen diese Definition, um das besondere Defizit der Volkshochschulen in diesem Bereich besser benennen zu können. Öffentlichkeitsarbeit ist nach unserem Verständnis der Oberbegriff, da er das Gesamte des äußeren und inneren Erscheinungsbildes einer Einrichtung umfaßt, also auch deren *Angebotspalette*. Werbekonzepte sind heute integraler Bestandteil von Konzepten der Öffentlichkeitsarbeit, die „beim Selbstverständnis und dem Leitbild einer Organisation“ ansetzen (Hüser 1990, S.31). Dies hängt zusammen mit den heute immer enger vernetzten Wahrnehmungsstrukturen gegenüber Produkt und Produzent, Markennamen und Imagebildung. Elementare Voraussetzungen von Öffentlichkeitsarbeit sind vor allem folgende:

- Das *Profil* der Institution muß präzise *Merkmale* der Einrichtung enthalten, die auch tatsächlich vorhanden sind. Profilierung nach außen setzt also zugleich Vergewisserung und Entwicklung nach innen voraus.
- Die Einrichtung muß *erkennbar* und *wiedererkennbar* sein. Damit ist natürlich zunächst das Profil gemeint, ohne das eine Einrichtung nicht erkennbar ist. Vor allen Dingen aber ist gemeint, das das Profil auch *wahrnehmbar*, also in allen sichtbaren Aspekten der Einrich-

tung wiederzufinden sein muß. Bei Volkshochschulen gilt dies für alle Bereiche, mit denen Bürgerinnen und Bürger zu tun haben, also etwa für die räumliche und soziale Situation der Anmeldung, für das Personal, für die Lehrräume, für das Programmheft, für die Stellungnahmen der Volkshochschule usw. Es ist daher Bestandteil von Öffentlichkeitsarbeit, die Merkmale des Profils für die wahrnehmbaren Bestandteile der Einrichtung zu operationalisieren, zu reflektieren und innerbetrieblich umzusetzen. Nur ein erkennbares Profil ist *wiedererkennbar*.

- Schließlich ist wichtig die *Einheitlichkeit*; Einheitlichkeit bedeutet aber nicht *Uniformität*, sondern die Erkennbarkeit eines Grundkonzeptes in allen Modifikationen. Dies bedeutet auch, daß das Profil der Einrichtung in allen Äußerungen der Öffentlichkeitsarbeit *unverwechselbar* ist. Die Einrichtung als Ganze muß sich gegen andere Einrichtungen auf dem Markt so abgrenzen, daß sie eindeutig erkennbar wird und daß ihre Merkmale möglichst breite Akzeptanz besitzen.

Dieser Charakter von Öffentlichkeitsarbeit macht deutlich, daß damit wesentlich mehr verbunden ist als das *instrumentelle Verständnis* einzelner Maßnahmen der Veröffentlichung, also etwa der Gestaltung der Plakate oder der Formulierung von Texten in der Programmankündigung. Öffentlichkeitsarbeit setzt ein Konzept voraus, in dem das Selbstverständnis der Einrichtung nach innen und außen zu einem *eindeutigen, einheitlichen, erkennbaren und wiedererkennbaren Profil* führt. Öffentlichkeitsarbeit ist gewissermaßen eine Schnittstelle von Außen und Innen in einer Einrichtung; sie hat Fremdwahrnehmung auf- und wahrzunehmen (vor allem auch das *bestehende Image*, denn keine Einrichtung existiert ohne *Image*), sie hat das Selbstverständnis der Einrichtung innerhalb der Einrichtung zu klären und im Einvernehmen der Beschäftigten zu entwickeln und beides zusammen in ein Konzept von Öffentlichkeitsarbeit einzubringen. Die Ziele der Einrichtung (bei Volkshochschulen z.B.: Bildung für wen?), die Werte der Einrichtung (bei Volkshochschulen z.B.: für gleiche Bildungschancen!) und das Selbstverständnis der Einrichtung (bei Volkshochschulen z.B.: Teilnehmerorientierung) spielen in diesem Konzept von Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle. Das Konzept von Öffentlichkeitsarbeit ist, damit keine Mißverständnisse aufkommen, nicht identisch mit einem Konzept zur Entwicklung einer Einrichtung oder eines Betriebes, aber es ist ein integraler Bestandteil desselben. Letztlich kann man sagen, daß ohne ein solches Konzept zur

Entwicklung einer Einrichtung auch kein Konzept von Öffentlichkeitsarbeit möglich ist, oder, anders gesagt: *Die Formulierung eines Konzeptes von Öffentlichkeitsarbeit ist in vielen Fällen Anstoß zur Formulierung eines Konzeptes zur Betriebsentwicklung.*

Die Entwicklung von Öffentlichkeitsarbeit (vielleicht tun sich auch deshalb viele Volkshochschulen damit so schwer) geht also hinein in die Diskussion über Führungsstile, interne Organisation, Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schließlich all das, was heute mit dem Begriff der *corporate identity* angesprochen ist. Öffentlichkeitsarbeit erfordert ein *ganzheitliches Konzept*, das innere Strukturen und Arbeitsabläufe ebenso berücksichtigt wie äußere Wahrnehmung und Bezugsmöglichkeiten. Dabei ist klar, daß die Trennung von *innen* und *außen* hier hauptsächlich eine heuristische Funktion hat; beide sind – gerade auch bei öffentlichen und kommunalen Einrichtungen wie der Volkshochschule – wechselseitig durchdrungen.

Die Entwicklung eines Konzeptes von Öffentlichkeitsarbeit fällt Volkshochschulen auch in vielen Fällen deshalb so schwer, weil sie als öffentliche oder quasi-öffentliche Einrichtungen bislang dazu neigten, ihre Rolle in der Öffentlichkeit als per se definiert zu betrachten. Die Tatsache, daß Volkshochschulen anders als Finanzbehörden oder Einwohnermeldeämter auf einem Markt agieren, in dem sie das Interesse der Menschen in der Kommune für ihre Angebote und Einrichtungen erst entwickeln müssen, hat sich erst in den letzten Jahren mit der zunehmenden Erweiterung des Marktes als besonders dringend erwiesen. Öffentlichkeit stellt sich nicht von alleine her, und der Charakter einer öffentlichen Einrichtung ist auch abhängig von ihrer jeweiligen Funktion.

Das Image der Volkshochschulen in den alten Bundesländern ist z.B. seit jeher geprägt durch den „Allzuständigkeitsanspruch“, der sich in dem Begriff „Bildung für alle“ ausdrückt (vgl.: Die Volkshochschule Bl. 35.050). Dies hat sowohl Vor- als auch Nachteile: Der Vorteil liegt sicherlich in ihrem Bekanntheitsgrad als kommunale Einrichtung, die es erlaubt, bei eher diffusen Bildungsbedürfnissen Volkshochschule als *die* Weiterbildungsinstitution zu assoziieren. Der Nachteil dieses Images liegt allerdings in der hauptsächlich damit verbundenen Vorstellung eines allgemeinen, gleichwertigen Lernniveaus, einer Nicht-Zuständigkeit für spezielle, besondere Bildungsansprüche. Dies ist vor allem auch deshalb ein Problem, weil es eine sich verstärkende Neigung breiter Bevölkerungsschichten gibt, Aufgabenfelder von Bil-

derung getrennt zu sehen und die Qualität jeweils von Spezialisten zu erwarten. Hier kann die Volkshochschule aufgrund ihrer anerkannten Funktion als öffentliche Weiterbildungseinrichtung nun aber von ihrem Planungskonzept der Offenheit für alle und alles nicht lassen. Volkshochschule kann lediglich offensive Öffentlichkeitsarbeit betreiben, indem sie einerseits für Angebotstransparenz sorgt, das wohlgeordnete, teils standardisierte, teils für bestimmte Zielgruppen ausgerichtete Angebot den betreffenden Adressatengruppen gezielt aufzeigt und andererseits ihre Zuständigkeit und Allgegenwärtigkeit in allen Teilbereichen der Erwachsenenbildung offensiv vertritt, indem sie z.B. bei Politikern und Meinungsmachern dafür vertrauensbildend tätig wird. Das Warenhaus, ein für das breite Spektrum der Volkshochschulen analoges Modell der „Kaufläden“, hat dies in den letzten 10 Jahren ja durchaus erfolgreich vorgeführt: Es gibt nicht nur Warenhäuser unterschiedlicher Zielgruppenadäquanz (für einkommensschwächere, für reichere Bevölkerungsgruppen), sondern innerhalb der Warenhäuser gibt es abgestufte Systeme von Spezialistentum, Markenangeboten und preiswerteren und weniger preiswerten Artikeln. Allerdings: Diese Differenzierung im Warenhauscharakter bedarf sorgfältiger Marketing-Planung und gezielter Marketing- und Öffentlichkeits-Strategien.

Die Gesamtzuständigkeit für alle Bereiche der Weiterbildung, von vielen als Marktvorteil der Volkshochschulen als öffentliche Einrichtung angesehen, erweist sich zunehmend als Problem; der Zwang zur Bewahrung und die Gesamtzuständigkeit für alles widersprechen sich grundsätzlich, so daß Volkshochschulen nur zwei Möglichkeiten haben: entweder im Selbstverständnis auf die Gesamtzuständigkeit für alle Angebote von Weiterbildung zu verzichten, ein eigenes institutionelles Profil herauszubilden und sich in den (regional) jeweils erforderlichen Anteilen auf dem Markt zu behaupten oder aber bei dem öffentlich verantworteten Verständnis der Gesamtzuständigkeit zu bleiben und auf die auch künftige Gesamtfinanzierung der Einrichtung aus der öffentlichen Hand zu setzen. Diese Alternative mag sich in den Kommunen jeweils unterschiedlich und auch unterschiedlich drängend darstellen, ist aber strukturell eindeutig.

## *Öffentlichkeitsarbeit nach innen*

Eigentlich geht es nicht um Öffentlichkeitsarbeit nach innen, sondern um Öffentlichkeitsarbeit *von innen heraus*. Die Entwicklung eines einheitlichen, erkennbaren und wiedererkennbaren Erscheinungsbildes einer Einrichtung setzt voraus, das dieses Erscheinungsbild mit dem Selbstverständnis der in der Einrichtung arbeitenden Menschen zusammenpaßt. Es gibt verschiedene Wege, diese „Passung“ zu erzielen; der versuchte Druck von oben ist dabei der schlechteste Weg. Am vorteilhaftesten sind Wege, die das gemeinsame Verständnis der Einrichtung und der eigenen Arbeit von unten her entwickeln, in gestalteten, verbindlichen und zielgerichteten Diskussionen über Ziele, Werte und Sinn der eigenen Arbeit und der gemeinsamen Einrichtung nachzudenken. Dies ist grundsätzlich ein langwieriger Prozeß, setzt teilweise auch Kompetenzen (Diskussionsfähigkeit, Artikulationsfähigkeit etc.) voraus, die nicht vorhanden sind, sondern erst vermittelt werden müssen. Es ist aber der sicherste Weg, zu einem entwickelten *corporate design* zu kommen. Um dies zu ermöglichen, sind Erwägungen zur Organisationsstruktur und zur Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzustellen. Vor allem aber ist die Diskussion auch professionell anzuleiten, das heißt, es sind zielgerichtete Fragen für die Diskussion zu formulieren und Informationsinputs zu geben, etwa zu allen Merkmalen, die von Öffentlichkeitsarbeit betroffen sind, zu den Möglichkeiten ihrer Beeinflussung und Veränderung und zu den Erwartungen, die an die Diskussionsergebnisse geknüpft werden.

Wie in anderen Einrichtungen auch ist die Entwicklung eines Konzeptes von Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam mit den Beschäftigten insofern ein Problem, als es verschiedene Beschäftigtengruppen mit jeweils eigenen Vorstellungen, Arbeitsabläufen, Hierarchiebezügen und Wertesystemen gibt. Bei den Volkshochschulen lassen sich dabei vor allem die hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Verwaltungspersonal sowie die nebenberuflichen Kurleiterinnen und Kursleiter unterscheiden. Auch die Leitung spielt bei größeren Volkshochschulen eine eigenständige Rolle. In vielen Volkshochschulen ist die Verzahnung von Verwaltung und pädagogischem Personal ein großes Problem, was vor allem an den unterschiedlichen Bezugs- und Wertesystemen liegt. Gerade bei den Diskussionen um das Selbstverständnis der Einrichtung ist nach Möglichkeiten zu suchen, diese

Diskrepanz zu beheben. Gemeinsame Fortbildungsseminare und Diskussionsveranstaltungen sind dazu gut geeignet.

Das größere Problem aber sind die nebenberuflichen Kursleiterinnen und Kursleiter. Sie sind mit Blick auf den Aspekt von öffentlichem Erscheinungsbild und Profil der Einrichtung von zentraler Bedeutung; sie sind es, die als Vertreter der Einrichtung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gegenüberstehen, ein Bild der Volkshochschule vermitteln. Sie sind es, die in vielfältiger Weise auch über ihre Hauptberufe zur Vernetzung der Volkshochschule in die soziale Struktur der Kommune beitragen – übrigens eines der bedeutenden Profilvermerkmale und auch ein wichtiger Marktvorteil der Volkshochschulen. Zugleich sind sie es, die wesentliche Elemente des Volkshochschulprofils tragen, etwa Qualität der Lehre, Teilnehmerorientierung etc., und mit Realität füllen müssen. Sie sind es aber auch, die am schwersten in die Entwicklung einer corporate identity und in das Konzept von Öffentlichkeitsarbeit einzubeziehen sind.

Das liegt zunächst an der Schwierigkeit, bei den nebenberuflichen Kursleiterinnen und Kursleitern eine Identifikation mit der Volkshochschule zu erreichen. In vielen Fällen erfolgt dies dann, wenn es gelingt, einen langjährigen Stamm von nebenberuflichem Personal anzuwerben und zu halten. Aber auch hier muß gepflegt werden, müssen Anschauungen, Probleme und Bezüge vermittelt werden. Bei neuen Kursleiterinnen und Kursleitern stellt sich die Aufgabe, die Beziehung zur Volkshochschule erst herzustellen. Und schließlich ist es schwierig, das nebenberufliche Personal in intensive Diskussionen um Öffentlichkeitskonzepte einzubeziehen, die kontinuierliche Anwesenheit und Diskussionsbereitschaft erfordern. (Dies ist, nebenbei bemerkt, eines der Argumente für die Forderung nach ausschließlich hauptberuflichem pädagogischem Personal, nach „Weiterbildungslehrkräften“.)

In vielen Fällen zeigt sich, daß die Instrumente der hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Kontakt herzustellen und zu halten, für eine solche Aufgabe unzureichend sind. Die Einzelgespräche mit Kursleiterinnen und Kursleitern sind meist nur kurz, beziehen sich vor allem auf organisatorische, manchmal auch auf fachliche, selten auf pädagogische Fragen. Sie werden immer kürzer und seltener, je mehr Kursleiterinnen und Kursleiter ein hauptberuflicher Pädagoge zu betreuen hat, in vielen Fällen liegt hier das Verhältnis bei 200 zu 1. In der Regel sind die Einzelgespräche zwischen haupt- und nebenberuflichen pädagogischen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern mit der Aufgabe, Identifikation zur Einrichtung zu erzielen, am Konzept einer Einrichtung mitzuwirken oder nur damit übereinzustimmen, überfordert. Dies gilt auch für die regelmäßigen Treffen in Fachkonferenzen oder in Dozentenversammlungen, wie sie an vielen Volkshochschulen etabliert wurden. Dort werden in der Regel Fragen der formalen Organisation des Lehrbetriebs (Raumverteilung etc.) oder der Vertragsgestaltung und Vergütung behandelt. Es gibt derzeit kein Patentrezept zur Einbeziehung nebenberuflicher Kursleiterinnen und Kursleiter, nur die Gewißheit: Ohne ihre ausreichende Einbindung ist ein Konzept von Öffentlichkeitsarbeit von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Der innerorganisatorische Weg, um zu einem Konzept von Öffentlichkeitsarbeit zu kommen, beginnt bei der Analyse und Definition des eigenen Selbstverständnisses. Bereits hier brechen in vielen Fällen die Konflikte und Widersprüche auf, die zuvor verdeckt in den meistens eher überstrapazierten alltäglichen Arbeitsabläufen liegen. Es ist wichtig, diese Widersprüche, Gegensätze und Unklarheiten zu behandeln und zu klären, da sie sich sonst bei der Realisierung von Öffentlichkeitsarbeit als Widerstände manifestieren. Der zweite Schritt der Entwicklung eines Konzeptes von Öffentlichkeitsarbeit besteht in der Formulierung positiver Ziele; dabei sind bereits Elemente der Fremdwahrnehmung (das vorhandene Image) einzubeziehen, vor allem aber auch ganz persönliche Ziele der Arbeit der Menschen in der Einrichtung. Erst der dritte Schritt besteht in der Formulierung eines Konzeptes von Öffentlichkeitsarbeit, in dem die im Hinblick auf das Profil zu gestaltenden Merkmale konkret beschrieben, die Schritte zur Veränderung benannt und die Gesamtzielsetzung formuliert werden. Es ist wichtig, dieses Konzept für Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der Reichweite dessen zu belassen, was in der Einrichtung und mit den dort beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern realistisch umsetzbar ist. Zu weit reichende Konzepte führen zu Überforderungen, Konflikten und Widerständen, die das genaue Gegenteil dessen erreichen, was mit einem Konzept von Öffentlichkeitsarbeit angestrebt wird.

„Good public relations begin at home“ (Friedrich 1979, S.78) – dies gilt insbesondere auch für Volkshochschulen, die als öffentliche und demokratisch legitimierte Einrichtungen ganz wesentlich vom Engagement und Interesse der in ihr beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen werden. Mit Blick auf die Reichweite einer Diskussion über Ziele, Werte und Selbstverständnis der Einrichtung, die

mit einer Konzeption von Öffentlichkeitsarbeit verbunden ist, ist aber auch zu bedenken, daß eine solche Diskussion schwerwiegende Konflikte aufbrechen lassen kann, die mit „Hausmitteln“ schwerlich beherrschbar sind. Es ist daher angezeigt, eher Hilfe von außen anzunehmen, Organisationsberatung, Institutionsberatung und Supervision, nicht um die Entstehung der Konflikte zu vermeiden, sondern um sie bearbeitbar zu machen.

### *Öffentlichkeitsarbeit nach außen*

In das Konzept von Öffentlichkeitsarbeit gehen in gleicher Weise wie die *internen* Überlegungen über Selbstverständnis und Ziele der Einrichtung die Informationen darüber ein, wie die *externe* Öffentlichkeit beschaffen ist, welche Vorstellungen über die Einrichtung bereits bei ihr bestehen, welche anderen, konkurrierenden Einrichtungen aktiv sind und in welcher Weise und welchen Formen öffentlich agiert werden kann.

Der wichtigste Schritt in der Konzipierung einer Öffentlichkeitsarbeit (und damit auch einer Werbung) ist die Analyse der – bei Volkshochschulen: kommunalen – Öffentlichkeit. Es gilt, die Segmente der Öffentlichkeit und damit auch die Segmente des Marktes zu definieren, die für die Volkshochschule relevant und von Interesse sind. Dabei geht es um unterschiedliche Adressatengruppen der Bildungsangebote, also die „Endabnehmer“; dies können sozial, politisch, regional oder in Einzelfällen auch themenbezogen definierte Gruppen sein; in der Praxis auch kleinerer Volkshochschulen lassen sich alle diese Gruppen finden. (In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die Begriffe „Zielgruppe“ und „Adressatengruppe“ in der medientheoretischen und der pädagogischen Diskussion mit unterschiedlicher Bedeutung verwendet werden; wir lehnen uns hier an die pädagogische Begrifflichkeit an.) Darüber hinaus gibt es aber auch Gruppierungen in der Öffentlichkeit, die nicht unmittelbar mit Blick auf Teilnahme an Angeboten angesprochen werden können und müssen: politische Entscheidungsträger, Vertreter konkurrierender Institutionen, potentielle Geldgeber, Vertreter von Medien (Rundfunk, Zeitungen, seltener: Fernsehen), generell Multiplikatoren in einzelnen kommunalen Feldern, etwa im Kulturbereich, im Sportbereich etc. Mit Blick auf die Interessen und Ziele der Volkshochschule sind diese Strukturen von

Öffentlichkeit zu beschreiben, in den Zugangsmöglichkeiten zu definieren und von ihren jeweiligen Voraussetzungen her zu antizipieren. Dabei geht es auch darum, gezielte Überlegungen dazu anzustellen, welche Medien von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für die jeweilige Gruppe geeignet sind.

Generell sind bei Öffentlichkeitsarbeit nach außen vier Grundsätze zu beachten:

- *Man kann nicht nicht kommunizieren:* Jede Einrichtung hat ein in irgendwelcher Weise geartetes Erscheinungsbild. Die Frage ist daher nicht, *ob* ein solches Erscheinungsbild oder Image existiert, sondern *welches* Erscheinungsbild existiert und inwiefern es gestaltet wird und werden kann. Die Gestaltung des Erscheinungsbildes setzt eine *Imageanalyse* voraus, die umso wichtiger ist, als das Image das Verhalten von Menschen gegenüber einer Einrichtung vor allem dann prägt, wenn das faktische Wissen über die Einrichtung fehlt. Bei der Gestaltung des Images muß also die anzusprechende Öffentlichkeit auch noch einmal unter dem Aspekt der Nähe und Ferne zur Einrichtung differenziert werden.
- *Man kann nicht mit jedem über alles gleichermaßen kommunizieren:* Die notwendige Differenzierung und Segmentierung von Öffentlichkeit setzt auch voraus, daß man sich die Frage beantwortet, was man mit wem, warum, wie, auf welchem Weg und mit welcher Wirkung bearbeiten will. Präzise Aussagen zu diesem Punkt sind nicht nur ein konzeptionelles Erfordernis von Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch ein Erfordernis unter dem Gesichtspunkt knapper finanzieller und personeller Ressourcen.
- *Nicht nur auf den Inhalt, auch auf die Form kommt es an:* Inhalt und Form verhalten sich nicht nur in pädagogischen Prozessen, sondern auch in der Öffentlichkeitsarbeit wie zwei Seiten einer Medaille. Gerade bei Volkshochschulen herrscht oft noch die Überzeugung, daß die Qualität von Weiterbildung ausschließlich in der Qualität des Inhaltes liege und die Form unwichtig sei. Diese Auffassung war schon immer unrichtig, wenn sie auch verständlich war in der Bildungssituation der 60er Jahre. Heute aber müssen gerade „inhaltschwere“ Bereiche auf ihre Passung zu formalen und ästhetischen Kriterien untersucht werden, denn Bildungsanliegen müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen, auch die sinnliche Wahrnehmung ansprechen.
- *Öffentlichkeitsarbeit kann nichts verkaufen, was nicht vorhanden ist:* Wichtigster Ausgangspunkt für Öffentlichkeitsarbeit ist ein geklärt-

tes Selbstbild der Institution. Dies umfaßt nicht nur die faktische Bestandsaufnahme des Leistungsbereiches (Programmangebot, Qualität, Preis), der Finanzen, der Organisations- und Führungsgrundsätze und des Verhältnisses zur gesellschaftlichen Umwelt, sondern auch die Ziele und zukünftigen Vorstellungen der Einrichtungen. Zu jeder Öffentlichkeitsarbeit, die eine Veränderung des bestehenden Images anstrebt, gehört auch ein Stufenplan, der die reale Entwicklung der Einrichtung hin auf das angestrebte Image organisiert. In der Regel stimmen nämlich vorhandene Images, auch wenn sie für die Einrichtung noch so unbequem sind, mit der tatsächlichen Situation überein, eine Veränderung des Images impliziert daher immer auch eine Veränderung der Einrichtung.

### *Medien der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung*

Es ist hier nicht der Ort, die nahezu unzähligen Möglichkeiten und Medien von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung zu behandeln, derer sich eine Einrichtung bedienen kann; dazu sei auf entsprechende Handbücher verwiesen (Oeckl 1964ff; Bürger 1989ff). Wichtig ist es vor allem, beim Einsatz von Medien danach zu entscheiden, was mitgeteilt werden soll, um welche Adressatengruppe es sich handelt und welches Medium von Auftrag und Ertrag her angemessen erscheint.

In den Volkshochschulen findet diese Diskussion in der Regel gar nicht oder nur unzureichend statt. Traditionell investieren Volkshochschulen zwei Drittel ihres Etats für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit in das Programmheft, den größeren Teil des verbleibenden Drittels in aufwendige Plakatierungen zu Semesterbeginn und den Rest in Handzettel für einzelne Kurse und Mitteilungen an Massenmedien, in Einzelfällen auch in Ausstellungen im eigenen Hause oder Stände zu besonderen Gelegenheiten. Von der Vielfalt der eingesetzten Medien und auch von deren Angemessenheit her befinden sich die meisten Volkshochschulen gewissermaßen im Steinzeitalter der Öffentlichkeitsarbeit.

Ein Beispiel dafür ist die Plakatierung. Bereits Gottmann (1985) wies nachdrücklich darauf hin, daß Plakate, die von nahezu allen befragten Volkshochschulen verwendet werden, von den meisten sogar als hauptsächliches Werbemittel, unter dem Aspekt des Adressatenbezugs und der Angemessenheit nur einen geringen Erfolg zeitigen. Nach Frigger/Orthner haben Plakate unter den untersuchten Werbemitteln die ge-

ringste Erfolgchance; gerade von jungen Adressaten oder von solchen mit relativ niedrigem Schulabschluß werden sie so gut wie gar nicht wahrgenommen. Das Ziel vieler Volkshochschulen, jüngere Menschen und solche mit geringerer Schulbildung anzusprechen, führt sich angesichts solcher Analysen selbst ad absurdum.

Aber auch der Arbeitsplan bzw. das Programm Magazin, gewissermaßen Flaggschiff aller Werbemittel der Volkshochschulen, befindet sich in vielen Fällen in einer großen Notlage. Meist mit Hausmitteln erstellt, wirken Programmagazine inhaltlich und formal oft wie Telefonbücher oder Schülerzeitschriften. Manche Programmagazine sind mittlerweile so umfangreich, daß sie unbedingt differenziert werden müßten in einzelne, eher handhabbare Medien, dafür fehlt aber vielerorts das ausreichende Konzept.

Grundsätzlich stellt sich die Frage der Professionalität bei den Medien von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung mit Blick auf die Volkshochschulen als sehr drastisch dar. Obwohl es sich dabei um Arbeitsfelder mittlerweile höchst entwickelter Professionalität handelt, gehen Volkshochschulen offensichtlich nach wie vor davon aus, daß Öffentlichkeitsarbeit und Werbung nebenher gemacht werden können. Aspekte der Rezeptionsanalyse, Kenntnisse von Wahrnehmungen, Verfahren der vorherigen und nachherigen Überprüfung der Medienwirkung (ex-ante- und ex-post-Kontrolle) sind weitgehend unbekannt. Der pädagogische Blick der Einrichtung Volkshochschule geht viel zu oft noch hin auf andere Bildungsbereiche, in denen Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (bislang noch!) nicht notwendig sind, und übersieht dabei, daß im Bereich der Weiterbildung hier bereits längst professionelle Standards angewandt werden.

Es ist kaum wahrscheinlich, daß Volkshochschulen im Rahmen ihrer Kapazitäten sich eigenständige, auf dem Stand der professionellen Diskussion befindliche Ressourcen für Öffentlichkeitsarbeit leisten können; deshalb wird in vielen Fällen nach wie vor jeweils im Hause Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden müssen. Anzustreben ist aber, daß an Schnittstellen von Öffentlichkeitsarbeit (bei der Entwicklung eines Konzeptes, bei der Operationalisierung und dessen Realisierung) professionelle Hilfe von außen hinzugeholt werden kann, um sicherzustellen, daß der Stand der Diskussion berücksichtigt wird.

## *Finanzierung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung*

Dazu sind Mittel erforderlich, über die Volkshochschulen meist nicht verfügen oder nicht zu verfügen glauben. Sie investieren durchschnittlich etwa 7 % ihres Gesamtetats für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, ein Anteil, den Krings (1974) noch für vollkommen angemessen und ausreichend gehalten hat. Berücksichtigt man, daß dieser Betrag stets fast nahezu aufgezehrt ist durch Programmagazin und Plakatierung, so zeigt sich der minimale Spielraum, den sich Volkshochschulen für diesen Aspekt ihrer Arbeit zubilligen. Es ist offenkundig, daß in solch engen Grenzen eine offensive Öffentlichkeitsarbeit nicht möglich ist.

Von daher ist unter dem Aspekt der Finanzierung von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung nachzudenken über die Bewertungshierarchien innerhalb der Einrichtung. Nicht nur der Inhalt des Bildungsangebotes ist wichtig, sondern auch dessen Akzeptanz und Wahrnehmung. Nicht nur der gute Wille der Einrichtung ist wichtig, sondern auch dessen Anerkennung als Profil der Einrichtung in der Öffentlichkeit. Nicht nur die pädagogische Arbeit ist wichtig, sondern das, was ihre gesellschaftliche Bedeutung und Wertschätzung unterstreicht. Viele Zweifel von Behördenvertretern und öffentlichen Finanziers bezüglich der Notwendigkeit und des Umfangs tatsächlicher pädagogischer Arbeit gäbe es nicht, wenn es eine offensive Öffentlichkeitsarbeit für diese gäbe.

Für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung muß investiert werden; dies sind unternehmerische Entscheidungen, die mit Blick auf die vorhandenen Mittel, vor allem aber auf die zukünftigen Verhältnisse von Einnahmen und Ausgaben getätigt werden müssen. Investitionen in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit gerade auch bei Einrichtungen wie Volkshochschulen sind Investitionen in die zukünftige Finanzierung der gesamten Einrichtung. Dies gilt nicht nur für Teilnehmerentgelte durch möglicherweise verstärkten Zulauf von Interessenten in die Kurse, sondern dies gilt auch für verbesserte kommunale Zuschüsse für eine in der Kommune unentbehrliche Einrichtung und für verbesserte Akquisitionsbedingungen von Drittmitteln bei Firmen, Sponsoren, Vereinen etc. Auch eine hauptberufliche Stelle für Öffentlichkeitsarbeit kann sich schon in kurzer Zeit an vielen mittleren und größeren Volkshochschulen lohnen, d.h. sich aus verbesserten Einnahmesituationen finanzieren. Insofern ist die Frage der Finanzierungsmöglichkeit von

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung auch ein sehr gutes Beispiel für die Frage von Marketing an Volkshochschulen: Nicht im Rahmen der *verfügbaren* Mittel muß gedacht und entschieden werden, sondern mit Blick auf die *erforderlichen* und *zukünftig anzuwerbenden* Mittel.

Die Einwerbung von Mitteln für Öffentlichkeitsarbeit bei kommunalen oder staatlichen Geldgebern ist erfahrungsgemäß schwierig, da diese in Sachen Öffentlichkeitsarbeit ähnliche Selbstverständnisprobleme haben wie traditionell auch Volkshochschulen. Daher ist es wesentlich leichter, in Kooperation mit Privatunternehmen oder direkt bei Privatunternehmen Mittel für Öffentlichkeitsarbeit einzuwerben; dabei empfiehlt sich auch eine längerfristige Zusammenarbeit mit Unternehmen, die inhaltliche Konzepte von Weiterbildung mittragen.

Wichtig ist auch die Entscheidung darüber, inwieweit die Finanzierung einer Daueraufgabe im Hause ansteht oder die Finanzierung einer einmaligen Aufgabe wie etwa die Konzeption eines neuen Programmazins. Zur Finanzierungsfrage gehören daher auch eine differenzierte Betrachtung der entstehenden Kosten durch Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, ein Bezug dieser Kosten zu den jeweils angedachten Aufgaben und Investitionen sowie eine gewichtete Entscheidung über das, was mit Priorität angegangen werden soll. Auf jeden Fall sollte es generell Öffentlichkeitsarbeit sein, denn sie entscheidet nicht nur in vielerlei Hinsicht über die Zukunft der Einrichtung (vorausgesetzt, sie paßt zur Einrichtung!), sondern sie entfacht auch bildungspolitische Diskussionen und gibt im eigentlichen Sinne „Lebenszeichen“.

### Literatur

- Baumeister, U., u.a.: Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung. Frankfurt/M. 1980
- Bürger, J.H.: Gebrauchsanleitungen für praxisorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Landsberg am Lech 1989
- Ehmann, Ch.: Weiterbildungsmarkt Großstadt. In: Volkshochschule 4/1992
- Friedrich, W.: Erkenntnisse und Methoden interner Public Relations. Nürnberg 1979
- Frigger, W./Ortner, G.E.: Finanzierung und Öffentlichkeitsarbeit der Erwachsenenbildung im Adressatenurteil. In: Faber, W./Ortner, G.E.: Erwachsenenbildung im Adressatenurteil. Hannover, Paderborn 1979
- Gottmann, G.: Marketing von Volkshochschulen. Frankfurt/M. 1985
- Hüser, H.: Öffentlichkeitsarbeit für die Weiterbildung. In: Volkshochschule 6/1990
- Kotler, Ph.: Marketing für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 1978

- Krings, H.: Werbung in der Volkshochschule. Frankfurt/M. 1974
- Nuissl, E./Schuldt, H.-J.: Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt/M. 1993
- Oeckl, A.: Handbuch der Public Relations. München 1964
- Otto, V.: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für die Volkshochschule. Flensburg 1974
- Pöggeler, F.: Methoden der Erwachsenenbildung. Freiburg 1975
- Ronneburger, F./Rühl, M.: Theorie der Public Relations. Opladen 1992
- Sarges, W./Haerberlin, F. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover 1980
- Schöll, I.: Mehr Macht durch Marketing? In: das forum 3/1991
- Senzki, K.: Management der Erwachsenenbildung. In: Beckel A./Senzki, K.: Management und Recht der Erwachsenenbildung, Stuttgart u.a. 1974
- Die Volkshochschule. Handbuch der VHS-Leiter und -Mitarbeiter. Hrsg.: PAS/DVV. Frankfurt/M. 1968 ff.
- Volkshochschul-Verband Baden-Württemberg (Hrsg.): Das Programm der Volkshochschule. Stuttgart 1992

## Erhard Schlutz

### Markt und Bildung

Entwicklungen und Gefährdungen des pädagogischen Denkens und Handelns in der öffentlichen Weiterbildung der Bundesrepublik Deutschland\*

Nach dem ersten gemeinsamen Wiedertreffen ost- und westdeutscher Volkshochschulen auf dem Territorium der damaligen DDR am 17./18.2.1990 in Magdeburg verfaßte ich für die Presse meiner Heimatstadt eine kleine Mitteilung, die die Überschrift trug: „Bildung nicht allein dem Markt überlassen“. In der Zeitung erschien dann ein entsprechender Artikel, aber mit der Überschrift: „Nachhilfe in Marktwirtschaft“. Dies war offensichtlich die Aufgabe, die sich der Zeitungsredakteur einzig und allein im Verhältnis zwischen westdeutschen und ostdeutschen Bildungsinstitutionen und ihren Vertretern vorstellen konnte. Daß Erwachsenenbildung in der sozialen Marktwirtschaft gerade nicht allein den Gesetzen des Marktes folgen darf, gerät auch in Westeuropa anscheinend um so mehr in Vergessenheit, je mehr in Osteuropa reine Marktwirtschaft sich durchzusetzen scheint. Insofern läßt uns Westdeutsche nicht unberührt, wie in Zukunft Erwachsenenbildung in Polen organisiert und finanziert wird.

### *Gegen die Verschulung der Erwachsenenbildung*

Dabei hat die Sorge vor einer Vermarktung der Erwachsenenbildung nicht im Vordergrund des erwachsenenpädagogischen Denkens und Handelns seit Kriegsende gestanden. Viel wichtiger war den Volkshochschulen und ihren Mitarbeitern, daß Erwachsenenbildung nicht völlig unter die Aufsicht des Staates geriet, nicht zur Schule wurde. Unsere historische Erfahrung war: Erwachsenenbildung war nicht gewachsen, indem sie von oben verordnet oder gewährt wurde, sondern sie war in einer breiten Bewegung zwischen Lernwilligen und solchen Gelehrten und Praktikern entstanden, die Erwachsenenbildung als

\* Vortrag, gehalten vor polnischen Erwachsenenbildnern am 12.6.1991 in Danzig

wichtige Aufgabe einer demokratischen Gesellschaft ansahen. Deren Anerkennung durch Staat und Öffentlichkeit und auch ihre finanzielle Absicherung waren nach und nach erkämpft worden. Nicht nur solche historischen Gründe, sondern auch politisch-pädagogische Überlegungen wurden immer wieder gegen eine mögliche „Verschulung“ der Erwachsenenbildung angeführt.

Die Erwachsenenbildung und die deutschen Volkshochschulen wollten nicht:

- staatliche Zeugnisse und Berechtigungen (mit dem Zwang zur Leistungskontrolle, zur Zensurenvergabe und Auslese),
- staatliche Vorgaben von Zielsetzungen und Lehrplänen,
- etwa damit verbundene Erziehungsaufträge.

Man wollte überhaupt keine Erziehung an doch mündigen Erwachsenen ausüben. Man wollte statt dessen eine Erwachsenenbildung,

- die auf freiwilliger Motivation (didaktischer Selbstwahl) beruhte,
- deren Inhalte und Methoden im gleichberechtigten Dialog zwischen Pädagogen und Teilnehmern ausgewählt werden sollten,
- die gerade wegen ihrer Andersartigkeit gegenüber der Schule dazu beitragen sollte, Verletzungen und Niederlagen, die Kinder in der Schule erfahren hatten, im Erwachsenenalter auszugleichen.

Zusammengefaßt: Erwachsenenbildung und Volkshochschule sollten den Prinzipien einer demokratischen Gesellschaft entsprechen, oder besser noch: eine Vorreiterrolle in einer solchen Gesellschaft übernehmen. Dabei wurden die Chancen, die das Marktmodell mit seinem Aushandeln von Angebot und Nachfrage bietet, als durchaus positiv eingeschätzt.

Die Grundsätze einer entschulten Erwachsenenbildung gerieten allerdings von Anfang an in Konflikt mit steigenden Ansprüchen an die Erwachsenenbildung: Ansprüche an Kontinuität, Systematik, Qualität und Professionalität des Angebots. Solche Ansprüche kosteten vor allem auch mehr Geld. Dies mußte man entweder vom Staat bekommen, der die Erwachsenenbildung wie die Schule als Institution der sozialen Daseinsvorsorge zu fördern hätte, oder man mußte es auf dem Markt – von Teilnehmern oder Unternehmen – einnehmen. Neben dem Modell „Schule“ bot sich für die Volkshochschulen deshalb das des „Warenhauses“ an, in dem die Käufer den Preis zahlen, den das Produkt wert ist oder der es ihnen wert ist. Dieses zweite Modell des Marktes widersprach aber fast noch stärker den Bildungsvorstellungen der Pädagogen als das erste, das Schulmodell. So ist bis heute für die Arbeit und für das Denken der

westdeutschen Erwachsenenbildner kennzeichnend, daß beides sich in unauflösender Spannung zwischen den Polen „Verschulung“ und „Vermarktung“ hin und her bewegt.

### *Gegen die Vermarktung der Erwachsenenbildung*

Diese Spannung und Ambivalenz kommt in allen Schlüsselbegriffen der westdeutschen Erwachsenenpädagogik zum Ausdruck. Ich will dies kurz am Begriff der „Teilnehmerorientierung“ (Orientierung am Teilnehmer) zeigen. Dies ist der Leitbegriff der westdeutschen Erwachsenenbildung, aus dem alle anderen Schlüsselbegriffe mehr oder weniger abgeleitet worden sind. Dieser Begriff meint ganz allgemein: Die Volkshochschule dient zuerst den Teilnehmern, nicht dem Staat. In der Programmplanung richtet sie sich an den Bedürfnissen der Adressaten aus, in der Veranstaltung versucht sie, sich an den Lernvoraussetzungen und Lernschwierigkeiten der Teilnehmer zu orientieren. Nun könnte man meinen, daß das Schlagwort der Teilnehmerorientierung nichts anderes bedeutet als die Orientierung am Kunden, also am Markt. „Der Kunde ist König“, wie ein Sprichwort sagt; er bestimmt, was angeboten und gemacht wird. Ich will dagegen stichwortartig skizzieren, warum „Teilnehmerorientierung“ mehr ist und Ausdruck einer Pädagogik in der sozialen Marktwirtschaft.

1. „Teilnehmerorientierung“ bedeutet für uns Orientierung an erwachsenenpädagogischer Qualität.

Dies zeigt sich z.B. darin, wie Volkshochschulen ihre Teilnehmer beraten. Sie müssen sie nicht für ihre Kurse einfangen, sondern können den Teilnehmern auch abraten, wenn das Bildungsangebot nicht deren Bedürfnissen entspricht. Der Unterricht wird ganz auf die Vorerfahrungen und Vorkenntnisse der Teilnehmer abgestimmt. Auch wenn dies bei einer großen Lerngruppe manchmal schwerfällt. Der Unterrichtsstil ist insofern ein demokratischer, als der Kursleiter Autorität nur als Fachexperte hat, sich ansonsten jedoch als gleichberechtigter Mitbürger empfindet und darstellt.

Die öffentliche Erwachsenenbildung muß ihre Angebote selbstkritisch immer wieder daraufhin überprüfen, ob sie zuverlässig zu dem Erfolg führen, der versprochen worden ist. Dies gilt insbesondere für Umschulungsmaßnahmen für Arbeitslose, von denen auf dem Markt

- viel zu viele angeboten werden, die für die Betroffenen nicht zu dem gewünschten Erfolg, dem Wiedereintritt in das Arbeitsleben, führen.
2. „Teilnehmerorientierung“ heißt für uns auch die Vorlage eines möglichst umfassenden Bildungsangebots.

Eine völlig marktorientierte Erwachsenenbildung würde nur das anbieten, was erfahrungsgemäß sehr stark nachgefragt und von den Teilnehmern finanziert wird. Die öffentliche Erwachsenenbildung der Bundesrepublik glaubt dagegen, daß man auch solche Themen und Schwerpunkte anbieten muß, die zur Zeit gar keine starke Nachfrage haben oder nicht „in Mode sind“. Dies hilft, Lernbedürfnisse überhaupt zu entdecken und Lernmotivationen zu wecken (auf diese Weise ist z.B. das Problem des Analphabetismus in der Bundesrepublik aufgedeckt worden). Vor allem aber sind gesellschaftliche Innovationen mit Hilfe von Bildung nur möglich, wenn das Angebot weitergehend ist, als das augenblickliche Bewußtsein vieler Menschen dies gestatten würde. Auf diese Weise fördern wir etwa das ökologische Denken oder Möglichkeiten der Mitgestaltung in der Kommune, z.B. beim Wohnungsbau und bei der Gestaltung des Wohnumfeldes.

3. „Teilnehmerorientierung“ bedeutet für uns auch Orientierung an Minderheiten und „Zielgruppenarbeit“.

Zielgruppenarbeit ist in der westdeutschen Erwachsenenbildung aus der ernüchternden Erkenntnis hervorgegangen, daß gerade solche Gruppen wenig Zugang zur Erwachsenenbildung finden, die bereits in ihrer Jugend weniger Schule und Bildung mitbekommen haben oder die eher am Rande der Gesellschaft stehen, wie z. B. ältere Menschen, Arbeiter, Ausländer, Hausfrauen, Landbevölkerung. Mit der besonderen Ansprache solcher Zielgruppen versuchen die Volkshochschulen, bisher nicht erreichte Bevölkerungsschichten einzuladen und damit zur Demokratisierung der Volkshochschule beizutragen. Die Schwierigkeiten eines solchen Unterfangens liegen auf der Hand: Menschen mit wenig Bildungsvoraussetzungen haben selten die Vorstellung, daß Bildung ihrem Leben eine Wende geben könnte.

Die Leitidee der Teilnehmerorientierung ist also nicht gleichbedeutend mit einer Ausrichtung an massenhafter Nachfrage und Mehrheit am Markt. Allerdings wird die Nachfrage von Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf Dauer als Korrektiv des eigenen Bildungsangebots verstanden. Angebote, die selten oder nie Teilnehmer erreichen, entspringen vielleicht nur den Köpfen der Pädagogen, entsprechen aber nicht

den Bedürfnissen der Teilnehmer. Insofern ist auch wichtig, daß ein Teil des Angebots über Gebühren finanziert wird, mit denen die Teilnehmer zum Ausdruck bringen, daß das bereitgestellte Programm für sie wichtig ist.

Über das Menschenbild, das hinter solchen Absichten der öffentlichen Erwachsenenbildung steht, kann ich an dieser Stelle nicht viel ausführen. Kurz gefaßt: Für uns ist der Mensch keineswegs einfach „Human-kapital“, das nur für den Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung gebraucht wird, auch kein Roboter, dem mit Hilfe von Bildungsmaßnahmen neue Werkzeuge angeschraubt werden. Bildung ist letztlich keine Ware, die als Fertigprodukt gekauft und konsumiert wird. Sie ist vielmehr ein Mittel, mit dem der Mensch seine eigene Person sowie seinen Platz in der Gesellschaft sucht und verändert. Dafür ist der einzelne Mensch zunächst selbst verantwortlich, schon weil ihm das Schicksal der Gesellschaft im ganzen nicht gleichgültig ist.

### *Eine schwierige Balance*

Wie sieht nun ganz realistisch die Finanzierung einer solchen Art von öffentlicher Weiterbildung in der sozialen Marktwirtschaft aus? Die Volkshochschulen als typische Institutionen einer öffentlich verantworteten Weiterbildung finanzieren sich vor allem aus drei Quellen:

1. aus Teilnehmergebühren
2. aus direkten staatlichen Zuwendungen
3. aus sog. Drittmitteln (dies können wiederum staatliche Projektförderungen sein, z.B. für die Umschulung von Arbeitslosen oder für die Förderung des Sprachenlernens von Ausländern, aber auch Zuwendungen von Firmen, die Bildungsangebote „aufkaufen“).

Stellt man sich diese drei Finanzierungsarten als Säulen vor, dann sind diese bei den einzelnen Volkshochschulen sehr unterschiedlich hoch, was meist zusammenhängt mit der unterschiedlichen Gesetzgebung zur Weiterbildung in den einzelnen Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Für die Bremer Volkshochschule sieht die Finanzierung etwa so aus:

1. Teilnehmergebühren: 25 % der Einnahmen (wobei über die Hälfte der Teilnehmer nicht die volle Höhe der Gebühren zahlt, sondern Ermäßigung erhält, weil weniger Einkünfte vorhanden sind);
2. direkte staatliche Finanzierung: 37 % (davon bezahlt die Kommune  $\frac{3}{4}$ , das Land  $\frac{1}{4}$ );

3. Drittmittel: 38 % (vor allem für Umschulungen, davon werden jedoch auch Anteile für die übrigen Aufgaben der Volkshochschule verwendet).

Wir haben in der Bundesrepublik Volkshochschulen, bei denen diese Verteilung ganz anders aussieht. Viele verwenden überhaupt keine Drittmittel, um sich nicht in Abhängigkeit von der Zielrichtung der finanzierten Projekte zu bringen. In einigen Bundesländern ist die wichtige Säule der direkten staatlichen Finanzierung sehr viel höher, in anderen ist sie sehr viel niedriger, dagegen der Prozentsatz der Einnahmen über Teilnehmergebühren sehr viel höher.

Was bedeutet dies für die Programminhalte? Für die Bremer Volkshochschule bedeutet es: Sie nimmt bei der direkten staatlichen Finanzierung einen mittleren Platz ein, der zwar den Einsatz von hauptberuflichem Personal ermöglicht, aber in viel zu geringem Maße. Aber aufgrund dieser Finanzierung ist es ihr immer noch möglich, relativ eigenständige und von anderen Einflüssen unabhängige Programme zu machen. Allerdings bietet die Bremer Volkshochschule auch viele Kurse an, die der Erzielung höherer Gebühreneinnahmen dienen. Dies vor allem aber deshalb, weil damit andere, sozial wichtige Programme (z.B. der Kampf gegen den Analphabetismus, Kulturprogramme für Ausländer) mitfinanziert werden können. Diese Tendenz läßt sich aber nicht beliebig steigern, weil dadurch das Image der Volkshochschule zwiespältig und unklar würde. Auch könnte dann sehr bald kritisiert werden, daß einige Teilnehmer zwar die volle Gebühr zahlen müssen, sehr viele jedoch eine sehr viel niedrigere, ermäßigte Gebühr. Aus den Drittmitteln bezahlen wir außer den damit verbundenen Projekten auch viele Verwaltungskosten: einige Stellen von Mitarbeitern, die in der allgemeinen Planung tätig sind, und vor allem laufende Kosten, wie Kopiermittel und Porti. Der Anteil dieser Drittmittel ist gerade noch so niedrig, daß wir nicht jedes Projekt durchführen müssen, sondern es noch kritisch prüfen können, aber doch schon so hoch, daß wir in unserem Bestand als Institution von diesen Drittmitteln abhängig sind.

Verallgemeinert gesprochen: Je niedriger die direkten staatlichen Zuwendungen werden, umso weniger autonom und sozial kann eine Volkshochschule ihr Programmangebot planen. Je höher die Drittmittel werden, umso reicher wird in der Regel die Institution, sie kann dabei aber auch ihr Gesicht verlieren, weil die geförderten Programme nicht ihren eigenen Zielen entsprechen, nicht pädagogisch-kritisch

geprüft werden können und vor allem kein einheitliches Bild der Institution bei der Bevölkerung entstehen lassen. Drittmittel, soweit sie aus staatlichen Quellen kommen, sind vor allem eine Möglichkeit des Staates, Weiterbildung keine relative Autonomie zu gestatten, sondern sie für bestimmte ökonomische und sozialpolitische Zwecke einzusetzen oder sogar zu instrumentalisieren.

Wenn die Volkshochschulen in der Bundesrepublik heute eine größere Sorge vor der Vermarktung als vor der Verschulung haben, so resultiert dies daraus, daß die geschilderte Balance gefährdet scheint. In der Tendenz nimmt die direkte staatliche Finanzierung ab oder stagniert. Der Staat benutzt Weiterbildung eher als direktes Steuerungsinstrument, indem er bestimmte Projekte finanziert, oder finanziert sogar betriebliche Weiterbildung, um künftige Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Bedrohlich wird diese Situation für die öffentliche Weiterbildung der Bundesrepublik allerdings erst aufgrund der leeren Kassen der Länder und Kommunen im Osten, in der ehemaligen DDR. Diese Situation muß zum Teil – ähnlich wie wohl in Polen – durch Rückgriff auf private Finanzierung oder auf öffentliche Mittel für die Umschulung aufgefangen werden. Sie kann aber – auch bei Wiedererstarken der öffentlichen Haushalte – die Vorstellung verstärken, Weiterbildung könne man auch mit weniger öffentlichen Mitteln oder ohne diese betreiben. Was wäre dadurch gefährdet?

### *Gefährdungen*

Wenn die zweite Säule der direkten staatlichen Finanzierung zu niedrig wird oder ganz entfällt, gerät die öffentliche Weiterbildung in zu starke Marktabhängigkeit, und ihr sozialer Auftrag wird gefährdet. Dies gilt besonders dann, wenn sie sich überwiegend aus Teilnehmergebühren finanziert, aber auch dann, wenn Veranstaltungen überwiegend aus Drittmitteln bezahlt werden. Die Drittmittel werden in der Regel auch über eine Art Markt vergeben: Umschulungsmaßnahmen für Arbeitslose können zwar auch von der Weiterbildungsinstitution geplant und dann indirekt staatlich gefördert werden. In der Regel ist es jedoch umgekehrt: Die Arbeitsämter bieten den Weiterbildungsinstitutionen die Durchführung bestimmter Maßnahmen mit bestimmten arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen an. Die Maßnahme wird in der Regel der Weiterbildungsinstitution zugeschlagen, die sie besonders

preisgünstig durchführen kann. Preisgünstigkeit kann dadurch erreicht werden, daß man die nötigen Ressourcen (z.B. Räume, Personal) teilweise aus anderen Quellen bezahlt. In der Regel wird sie aber durch schlechtere Bezahlung der Dozenten und schlechtere Rahmenbedingungen für die Teilnehmer insgesamt erkaufte. Selbst wenn die Teilnehmer an solchen Maßnahmen das Prüfungsziel erreichen, ist keineswegs garantiert, daß sie einen Arbeitsplatz erhalten. Denn die Vorhersage, welche Qualifikationen in einigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt benötigt werden, war bislang immer schon schwierig und wird für die Zukunft eher noch komplizierter. Das heißt: Eine Weiterbildungseinrichtung, die sich voll durch Drittmittel finanzieren läßt, steht immer in der Gefahr, von den sich ändernden und sprunghaften Finanzierungsbedingungen dieser Quellen abhängig zu sein und immer weniger darauf zu achten, ob eine pädagogische Mindestqualität und genügend Erfolgsaussichten für die Teilnehmer dabei gesichert bleiben. Allerdings sollte nicht vergessen werden, daß die Existenz solcher Programme schon sehr viel Gutes bewirkt hat: Arbeitslosen konnte eine neue Perspektive aufgezeigt werden, Frauen wurde die Rückkehr aus dem Familienleben in den Beruf erleichtert, Ausländern die Möglichkeit zum intensiveren Deutschunterricht gegeben, Strafgefangenen eine Weiterbildung ermöglicht usw.

Der soziale Auftrag der öffentlichen Weiterbildung ist zweifellos stärker gefährdet, wenn diese sich allein aus den Gebühren finanzieren muß, die die Teilnehmer zahlen. Dieses Prinzip der Kostendeckung gefährdet alle drei pädagogischen Richtlinien, die wir mit der Leitidee der Teilnehmerorientierung verbinden:

1. Je mehr Geld ein Teilnehmer für einen Kurs zahlen muß, umso mehr wird er ausschließlich an einem schnellen Lernfortschritt und an einem hohen Nutzeffekt des Gelernten interessiert sein. Bis zu einem gewissen Grad kann dieses Streben natürlich auch ein Ansporn und eine Herausforderung für Pädagogen sein. Es ist aber dann der erwachsenenpädagogischen Qualität nicht mehr dienlich, wenn die Teilnehmer ungeduldig werden, wenn sie nicht mehr zulassen, daß der Kursleiter sich um Schwächere oder Langsamere besonders kümmert, wenn sie keinen Umweg dulden, auch einen solchen, von dem der Pädagoge weiß, daß er letzten Endes besser zum Ziel führt. Vor allem aber müßte auf solche Ziele verzichtet werden, die eher im emotionalen Bereich liegen oder im Zuwachs an demokratischen Umgangsformen und politischer Kultur unter

- Erwachsenen bestehen. Eine entsprechend intensive Kommunikation und die Fähigkeit der Kursleiter, diese in Gang zu bringen, erwarten Teilnehmer heute von Kursen der Erwachsenenbildung, für die sie geringe oder erträgliche Gebühren bezahlen.
2. Das Programmangebot würde schrumpfen auf solche Teile, mit denen sich kostendeckende Gebühren (heute vor allem in Fremdsprachen, EDV, Gesundheitsbildung) erzielen lassen. Politische Bildung oder andere Programmteile, in denen weniger der eigene als der öffentliche Nutzen im Vordergrund steht, könnten nicht mehr angeboten werden. Aber auch solche Kultur- und Bildungsveranstaltungen, bei denen das Endergebnis und damit der Nutzen nicht von vornherein feststehen, würden nur noch zögernd oder gar nicht besucht. Dies sind aber häufig gerade die innovativen Bildungsangebote, die eine offene demokratische Gesellschaft zu ihrer eigenen Fortentwicklung braucht. Dazu gehören z.B. Problemlösungsversuche für bestimmte Lebenslagen, Versuche der Selbstverständigung in bestimmten Zielgruppen, wie Frauen, Ältere, Behinderte usw., oder Angebote der Orientierung in einer komplizierter werdenden Welt. Das heißt: Bei strenger Auslegung der Prinzipien Wirtschaftlichkeit und Kostendeckung würde alles das an Bildungsangeboten wegfallen, was sich nicht als Ware herrichten oder verkaufen läßt, weil es zu teuer ist oder keinen leichten Konsum bzw. errechenbaren Nutzen verspricht.
  3. Die deutlichste Gefahr der reinen Marktorientierung sind die Orientierung an ökonomisch starken Gruppen und der Verzicht auf die Beteiligung sozial schwacher Gruppen und Minderheiten. Müssen Weiterbildungsprogramme im wesentlichen über Teilnehmergebühren finanziert werden, so ist kaum noch ein „kalkulatorischer Ausgleich“ zugunsten ökonomisch schwächerer Mitbürger denkbar, da die übrigen Teilnehmer angesichts der ohnehin schon hohen Gebühren kaum noch für andere Interessenten mitbezahlen wollen. Es entfielen die Möglichkeit der Ermäßigung von Gebühren für geringerer Verdienende und kostenlose Angebote für benachteiligte Zielgruppen.
- Marktwirtschaft ohne soziale Komponenten führt in der Weiterbildung allerdings nicht nur zu Schwächen im Programm und zu Nachteilen für die Teilnehmer, sondern auch zu Schwierigkeiten in den Weiterbildungsbetrieben selbst. Auch unter günstigen Bedingungen ist es für deren Mitarbeiter nie leicht, eine Balance zu halten zwischen den

unterschiedlichen Zielen der Rentabilität auf der einen und der sozialen Daseinsvorsorge auf der anderen Seite. Dies wurde bereits mit der Spannung zwischen den Begriffen der Vermarktung und der Verschulung angedeutet. Diese ohnehin vorhandene Spannung kann bei einem stärkeren Zug zur Vermarktung zu schweren innerbetrieblichen Störungen führen. Die Abstimmung über die soziale Gestaltung der Gebühren wird immer schwieriger. Die Unterschiede zwischen gut verdienenden Bereichen und solchen, die sich kaum finanzieren lassen, tragen zu Konkurrenzen und Meinungsverschiedenheiten bei den Mitarbeitern bei. Schließlich verlangen Kursleiter oft, danach bezahlt zu werden, was sie für die Institution auch an Gewinnen einfahren, obwohl die größere Leistung häufig die Kursleiter erbringen müssen, die nicht in solchen gewinnträchtigen Kursen arbeiten.

Vor allem die hauptberuflichen Mitarbeiter haben im Zuge der Vermarktung weniger Möglichkeiten, eigene Ideen in das Programmangebot einzubringen. Auf der anderen Seite müssen sie noch stärker als bisher lernen, die Bedürfnisse der möglichen Teilnehmer zu erforschen und ihre Wünsche angemessen zu deuten. Wie unterschiedlich der Wandel im Aufgabenverständnis bei verschiedenen Mitarbeitern derselben Weiterbildungseinrichtung erlebt werden kann, möchte ich zum Abschluß an einem Beispiel aufzeigen. Es kommen zwei hauptberufliche Mitarbeiter einer Volkshochschule zu Wort, die in letzter Zeit sich immer stärker hat am Markt orientieren müssen. Die Kommentare der beiden Mitarbeiter sind in einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung der Universität Bremen festgehalten worden.

Die erste Äußerung stammt von einem Mitarbeiter, der die größere Orientierung an der Nachfrage als Niederlage für sein politisches und pädagogisches Verständnis empfindet:

„Ist reiner Markt, was wir machen! Was mehr läuft, ist der ganze Körperkram hier, Yoga, Autogenes Training usw. Das verdoppeln wir alles. Die Volkshochschule ist hier in einen Markt reingesprungen. Und obwohl es dafür zahllose Konkurrenzangebote gibt, kriegt auch die Volkshochschule noch genügend Leute dafür auf die Beine. Und für ein Schweinegeld. Ich selbst ziehe mich zurück, das ist keine Bildung. Ich versuche aber, einen reinen Effizienzbeitrag zu liefern, möglichst viel Veranstaltungen und Teilnehmer, um Geld ‚an die Burg‘ zu bringen. Aber ich stehe nicht hinter dem, was in meinem Bereich läuft.“

Die zweite Äußerung zeigt, daß nicht alle Pädagogen diesen Trend als negativ empfinden, sondern durchaus die anfangs erwähnten Chancen

einer größeren Orientierung an Nachfrage sehen. Es handelt sich um einen Pädagogen, der früher an einer politischen Bildungsstätte tätig war, dann noch einmal Kunst studiert hat und jetzt an der Volkshochschule arbeitet:

„So, jetzt kommst Du an so eine Volkshochschule und stellst fest: Die Volkshochschule ist ein absolutes Warenhaus. Da schlägst Du diesen Katalog auf, und dann wird da angeboten: Kraut und Rüben! Die Frage war für mich, wie kann ich mich da überhaupt selbst definieren. Und plötzlich wurde mir klar, daß die Leute, die an dieses Warenhaus herantreten, eine unheimliche Chance haben. Indem sie nämlich so eine Bildungsware wählen, nehmen wir mal Zeichnen, was ich unterrichte, brauchen sie sich nicht von uns über die allgemeine Weltlage belehren zu lassen. Sie sagen sich: Da gehst Du hin und hast Lust zu zeichnen. Ich selbst will etwas lernen. Ich will etwas tun, was gut ist für mich. Und wenn man dann als Pädagoge nachfragt, wieso macht Ihr das denn eigentlich: ‚Oh, mal was Sinnvolles machen‘. Und immer mehr suchen diesen Glücksaspekt der Tätigkeit, der sinnvollen Arbeit. Und das sind Veränderungen, an die haben wir früher gar nicht gedacht, die sind einfach im Gange“.

## AutorInnen

Klaus Meisel, stellvertretender Direktor der Pädagogischen Arbeitsstelle · Institut für Erwachsenenbildung des Deutschen Volkshochschul-Verbandes

Dr. Ekkehard Nuissl, Professor an der Universität Marburg und Direktor der Pädagogischen Arbeitsstelle · Institut für Erwachsenenbildung des Deutschen Volkshochschul-Verbandes

Antje von Rein, stellvertretende Leiterin des Adolf-Grimme-Instituts des Deutschen Volkshochschul-Verbandes

Dr. Erhard Schlutz, Professor an der Universität Bremen und Direktor der Bremer Volkshochschule

Ingrid Schöll, Direktorin der Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke